



# BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ

T. C.

BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KARİYER VE YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL  
GÜVENİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİLERİ  
(AKDENİZ BÖLGESİ HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA)**

**Ercan GÖN**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Mehmet GÜVEN**

**BİNGÖL - 2024**



**T. C.**  
**BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KARİYER VE YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL  
GÜVENİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİLERİ**  
**(AKDENİZ BÖLGESİ HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA)**

**Ercan GÖN**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Mehmet GÜVEN**

**BİNGÖL - 2024**

## İÇİNDEKİLER

|                               | <u>Sayfa</u> |
|-------------------------------|--------------|
| BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....  | V            |
| TEZ KABUL VE ONAY FORMU ..... | VI           |
| ÖNSÖZ .....                   | VII          |
| ÖZET .....                    | VIII         |
| ABSTRACT.....                 | X            |
| KISALTMALAR .....             | XII          |
| TABLO LİSTESİ.....            | XIII         |
| ŞEKİL LİSTESİ.....            | XV           |
| GRAFİK LİSTESİ.....           | XVI          |
| GİRİŞ .....                   | 1            |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

|   |    |
|---|----|
| 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş.....                             | 7  |
| 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi .....                       | 8  |
| 1.2.1. Personel Yönetimi .....  | 9  |
| 1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi.....                                   | 10 |
| 1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....                        | 12 |
| 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları (İK Uygulamaları) ..... | 17 |
| 1.3.1. İş Analizi.....  | 18 |
| 1.3.2. İnsan Kaynakları Planlama .....                                  | 19 |
| 1.3.3. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme .....                               | 20 |
| 1.3.4. İşe Alıştırma (Oryantasyon) .....                                | 21 |
| 1.3.5. Ücret Yönetimi .....   | 22 |
| 1.3.6. Eğitim ve Geliştirme.....  | 23 |
| 1.3.7. Performans Değerlendirme.....                                    | 24 |
| 1.3.8. Kariyer Geliştirme .....   | 25 |
| 1.3.9. Çalışma İlişkileri.....  | 26 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KARİYER VE YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 2.1. KARİYER YÖNETİMİ .....          | 28 |
| 2.1.1. Kariyer Kavramı .....         | 29 |
| 2.1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı..... | 30 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları .....                           | 31 |
| 2.1.4. Kariyer Yönetiminin Boyutları.....                           | 31 |
| 2.1.4.1. Kariyer Planlama.....                                      | 32 |
| 2.1.4.2. Kariyer Yönetme.....                                       | 33 |
| 2.1.5. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Yararları .....                 | 33 |
| 2.1.6. Kariyer Yönetimi Süreci.....                                 | 34 |
| 2.1.6.1. Bireysel Kariyer Yönetimi .....                            | 35 |
| 2.1.6.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi.....                             | 36 |
| 2.1.7. Kariyer Yönetimi ile İlgili Kuramlar .....                   | 37 |
| 2.1.7.1.Parsons'un Özellik – Faktör Kuramı .....                    | 38 |
| 2.1.7.2.Holland'ın Kişilik ve Kariyer Tercihi Kuramı .....          | 39 |
| 2.1.7.3. Super'in Yaşam Boyu Yaşam Alanı Kuramı .....               | 40 |
| 2.1.7.4. Schein'in Kariyer Çapaları Kuramı .....                    | 41 |
| 2.1.7.5. Amundson Kariyer Tekeri Kuramı .....                       | 42 |
| 2.1.8. Kariyer Yönetiminin Yönetim Teorileri İle İlişkisi .....     | 44 |
| 2.2. YETENEK YÖNETİMİ.....  | 45 |
| 2.2.1. Yetenek Kavramı .....  | 46 |
| 2.2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı.....                                | 46 |
| 2.2.3. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Gerekliliği.....                | 50 |
| 2.2.4. Kariyer ve Yetenek Yönetimi Uzmanlığı Meslek Standardı ..... | 52 |
| 2.2.5. İşletmelerde Yetenek Yönetimi .....                          | 53 |
| 2.2.6. Yetenek Yönetiminin Boyutları.....                           | 54 |
| 2.2.6.1. Yetenekli İşgörenleri İşletmeye Çekme .....                | 56 |
| 2.2.6.2. Yetenekli İşgörenlerin Seçimi ve Yerleştirilmesi .....     | 56 |
| 2.2.6.3. Yetenekli İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi .....     | 57 |
| 2.2.6.4. Yetenekli İşgörenlerin Elde Tutulması .....                | 58 |
| 2.2.7. Yetenek Yönetiminin İşletmelere Katkıları.....               | 59 |
| 2.2.8. Yetenek Yönetiminin Çalışanlara Katkıları.....               | 60 |
| 2.2.9. Yetenek Yönetiminin Yönetim Teorileri İle İlişkisi.....      | 61 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN .....   | 62 |
| 2.3.1. Genel Olarak Güven Kavramı .....                             | 62 |
| 2.3.2. Örgütsel Güven Kavramı .....                                 | 63 |
| 2.3.3. Örgütsel Güvenin Boyutları.....                              | 65 |
| 2.3.3.1. İşletmeye Güven .....                                      | 66 |
| 2.3.3.2. Yöneticilere Güven .....                                   | 66 |
| 2.3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....                           | 67 |
| 2.3.4. Örgütsel Güven ile İlgili Kuramsal Modeller .....            | 68 |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.4.1. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli .....  | 68 |
| 2.3.4.2. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd'ın Örgütsel Güven Modeli .....               | 70 |
| 2.3.4.3. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Yönetimsel Güvenilir Davranış Modeli ..... | 71 |
| 2.3.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....                        | 74 |
| 2.3.4.5. Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli .....                             | 76 |
| 2.3.5. Örgütsel Güvenin Yönetim Teorileri İle İlişkisi .....                             | 78 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞGÖREN PERFORMANSI ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞGÖREN PERFORMANSI YÖNETİMİ**

|  |     |
|--|-----|
| 3.1. İŞGÖREN PERFORMANSI .....   | 82  |
| 3.1.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramı .....   | 83  |
| 3.1.1.1. İşgören Performansı ve Boyutları .....  | 84  |
| 3.1.1.1.1. Genel Performans .....  | 85  |
| 3.1.1.1.2. Yetenek Algısı .....  | 86  |
| 3.1.1.1.3. İşletme Desteği .....   | 86  |
| 3.1.1.2. Örgüt Performansı .....   | 87  |
| 3.1.2. Performans Yönetimi Süreci .....  | 87  |
| 3.1.2.1. Performans Planlama .....   | 89  |
| 3.1.2.2. Performans Değerlendirme .....  | 90  |
| 3.1.2.3. Performans Geliştirme .....   | 91  |
| 3.1.3. Performans Yönetiminin Önemi ve Yararları .....   | 92  |
| 3.1.3.1. Performans Yönetiminin İşgörelere Sağladığı Yararlar .....  | 92  |
| 3.1.3.2. Performans Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Yararlar .....   | 93  |
| 3.1.4. Performans Yönetiminin Amaçları .....   | 94  |
| 3.1.4.1. İşgörenlerin Mevcut Yetkinliklerini ve Potansiyellerini Belirlemek .....  | 94  |
| 3.1.4.2. İşgörenlerin Kurumsal Aidiyet ve Sorumluluk Bilincini Arttırmak .....   | 94  |
| 3.1.4.3. İşletmenin Verimliliğini Arttırmak .....  | 95  |
| 3.1.5. Performans Yönetiminin Diğer İK Fonksiyonları İle İlişkisi .....  | 95  |
| 3.1.6. İşgören Performans Yönetiminin Yönetim Teorileri İle İlişkisi .....   | 98  |
| 3.2. KARIYER YÖNETİMİ, YETENEK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE<br>İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ ..... | 99  |
| 3.2.1. Kariyer Yönetimi ile İşgören Performansı İlişkisi .....   | 99  |
| 3.2.2. Yetenek Yönetimi ile İşgören Performansı İlişkisi .....   | 101 |
| 3.2.3. Örgütsel Güven ile İşgören Performansı İlişkisi .....   | 104 |
| 3.2.4. İK Uygulamaları ile İşgören Performansı İlişkisi .....  | 109 |

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**KARIYER VE YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVENİN**  
**İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİLERİ (AKDENİZ BÖLGESİ HİZMET**  
**SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA)**

|   |            |
|---|------------|
| 4.1. Araştırma Metodu ve Uygulama .....                               | 112        |
| 4.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....                                | 114        |
| 4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....                 | 115        |
| 4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem .....                            | 116        |
| 4.5. Veri Toplama Aracı.....  | 121        |
| 4.6. Verilerin Analizi ve Bulgular .....                              | 122        |
| 4.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....                                | 122        |
| 4.6.2. Güvenirlik.....  | 127        |
| 4.6.3. Faktör Analizi .....   | 129        |
| 4.6.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) .....                        | 130        |
| 4.6.3.1.1. Birinci Aşama: Pilot Çalışma .....                         | 131        |
| 4.6.3.1.2. İkinci Aşama: Esas Çalışma .....                           | 140        |
| 4.6.4. Normallik ve Homojenlik Testleri.....                          | 147        |
| 4.6.5. Geçerlik .....   | 148        |
| 4.6.5.1. Yapı Geçerliği .....   | 149        |
| 4.6.5.1.1. Yakınsama Geçerliği (Convergent Validity).....             | 150        |
| 4.6.5.1.2. Ayrışma Geçerliliği (Discriminant Validity).....           | 151        |
| 4.6.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....                        | 152        |
| 4.6.5.2.1. Model Uyumu ve Uyum İstatistikleri .....                   | 152        |
| 4.6.5.2.2. Kariyer Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....   | 156        |
| 4.6.5.2.3. Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....   | 158        |
| 4.6.5.2.4. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....     | 161        |
| 4.6.5.2.5. İşgören Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi..... | 164        |
| 4.6.6. Çoklu Regresyon Analizi.....                                   | 167        |
| 4.6.7. ANOVA Analizi .....  | 178        |
| 4.6.8. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) .....                        | 182        |
| 4.6.8.1.1. Ölçüm Modeli (Doğrulayıcı Faktör Analizi).....             | 184        |
| 4.6.8.1.2. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizi.....                  | 191        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>202</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>218</b> |
| <b>EKLER .....</b>  | <b>257</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>  | <b>264</b> |

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “*Kariyer ve Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Güvenin İşgören Performansına Etkileri (Akdeniz Bölgesi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma)*” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

08/12/2023

İmza

Ercan GÖN



## TEZ KABUL VE ONAY FORMU

### BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ercan GÖN tarafından hazırlanan “*Kariyer ve Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Güvenin İşgören Performansına Etkileri (Akdeniz Bölgesi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma)*” başlıklı bu çalışma, 08.12.2023 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *oybirliğiyle* başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

#### **TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)**

|                 |                             |             |
|-----------------|-----------------------------|-------------|
| <b>Başkan</b>   | : Prof.Dr.Sait PATIR        | İmza: ..... |
| <b>Danışman</b> | : Doç.Dr.Mehmet GÜVEN       | İmza: ..... |
| <b>Üye</b>      | : Prof.Dr.Abdulvahap BAYDAŞ | İmza: ..... |
| <b>Üye</b>      | : Prof.Dr.Salih YEŞİL       | İmza: ..... |
| <b>Üye</b>      | : Doç.Dr.Mehmet Barış ASLAN | İmza: ..... |

#### **ONAY**

Bu Tez, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../...../202... tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Unvanı Adı Soyadı  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

“Kariyer ve Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Güvenin İşgören Performansına Etkileri (Akdeniz Bölgesi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma)” konusu, günümüz işletmelerinin insan kaynakları yönetiminde öncül bir çalışma olma yolunda bir ihtiyaç olarak görülmüştür.

Çalışmanın hazırlanmasında, her süreçte emek ve yardımlarını esirgemeyen ve danışmanlığımı yapan saygıdeğer hocam Doç.Dr. Mehmet GÜVEN’e; eğitim ve tez izleme sürecinde bilgilerinden istifade ettiğim saygıdeğer hocalarım Prof.Dr. Sait PATIR, Prof.Dr. Abdulvahap BAYDAŞ, Doç.Dr. Mehmet Barış ASLAN, Prof.Dr. Salih YEŞİL, Dr.Öğr. Üyesi Yavuz TÜRKAN ve öğrenim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan bütün hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yetişmemde ve buralara gelmemde en büyük emek sahibi olan saygıdeğer annem Hadice GÖN ve babam Salih GÖN’e, birlikte büyüdüğüm kardeşlerime, doktora çalışmam süresince moral, huzur, sağlık ve motivasyonumu en üst düzeyde tutmama yardımcı olan, her süreçte sabır ve metanet gösteren Sevgili Eşim, hayat arkadaşım Fatma GÖN’e, biricik çocuklarım Mihrimah İrem ve Yiğit Kerem’e, bütün yeğenlerime, doktora öğrenimim sürecinde özel desteğinden dolayı kuzenlerim Sabri SEVGİ ve Siirt Üniversitesi Dr.Öğr. Üyesi Abdullah SEVGİ’ye şükranlarımı sunarım. Ayrıca Araştırmada pilot çalışmayı gerçekleştirdiğim Mersin Yektane Ekşi Maya Ltd. Şti. işvereni Murat OLGUN ile insan kaynakları müdürü Ersin ERTAN’a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam kapsamında Akdeniz bölgesindeki illerde gerçekleştirmiş olduğum saha araştırmasına destek veren tüm işveren ve işgörelere teşekkür ederim. Bu araştırmaya destek veren ancak 6 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli yaşanan depremde vefat eden işveren ve işgörelere ile depremde vefat eden diğer bütün vatandaşlarımıza Allah’tan rahmet, yakınlarına sabır, yaralılara acil şifalar dilerim.

08/12/2023

Ercan GÖN

## ÖZET

**Tezin Başlığı :** Kariyer ve Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Güvenin İşgören Performansına Etkileri (Akdeniz Bölgesi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma)

**Tezin Yazarı :** Ercan GÖN

**Danışman :** Doç.Dr.Mehmet GÜVEN

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Bilim Dalı :** İşletme

**Kabul Tarihi :** 8 Aralık 2023

**Sayfa Sayısı :** 19 (ön kısım) + 257 (tez) + 9 (ekler)

İşletmelerde örgütsel faaliyetlerin, hedeflerin, değerlerin, vizyon ve misyonun işletmede çalışan işgörenler tarafından kabul edilme ve benimsenme düzeyi işletme yönetiminin bir başarısıdır. Bu kabullenme, işgörenlerde işletme hakkında olumlu algı oluşmasına etkindir. İnsan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiğinde, örgütsel güvenin sağlandığı, yetenek yönetimine önem verildiği, işgörenlerin kariyer yönetiminin uygulandığı işletmelerde çalışan işgörenlerin performanslarının da yüksek olması beklenmektedir. İnsan kaynağının rekabette önemli bir bileşen haline gelmesi, insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmalara da yön vermiştir. İşletme yönetimi literatüründe güncel kavramlar olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven değişkenlerinin birlikte işgören performansını nasıl etkilediği araştırmanın ilgi odağı olmuştur. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarının, yetenek ve kariyer yönetimini başarıyla uygulayan ve örgütsel güveni sağlıklı bir zemine oturtmuş olan işletmelerde bu bileşenlerin işgören performans düzeyine nasıl etki ettiğini göstermesi ve dolaylı olarak işletme performansına yansımaları açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın temel amacı; “*orta büyüklükteki işletmelerin kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güven uygulamalarının İşgören performansını etkileyip etkilemediğini*” incelemektir. Bu amaca ulaşmak için tabakalı örneklem metodunun uygulandığı araştırmada; Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren, orta büyüklükteki

17 işletmede çalışan 565 işgörene anket yapılmış, kabul edilen 480 anketin verileri üzerinde yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Demografik değişkenlerden olan gelir düzeyinin işgören performansına etkisini ölçmek amacıyla tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeylerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizleri yapılmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Yapısal regresyon modeli ile araştırma modeli sınanmıştır. Yapısal regresyon modeli sonuçlarına göre; kariyer planlaması, kariyer yönetme, işletmeye çekme, eğitim ve geliştirme, çalışma arkadaşlarına güven ve işletmeye güvenin İşgören Performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte demografik faktörlerden gelir değişkeninin kategorilerine göre işgören performansına verilen puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark çıkması nedeniyle ücretin işgören performansına olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Seçme ve yerleştirme, elde tutma ve yöneticiye güvenin işgören performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür.

İşgören performansı değişkeninin puan ortalamasının diğer değişkenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu, bu değişkenin diğer değişkenlere oranla işgücü piyasasını daha güçlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde en yüksek korelasyonun yöneticiye güven ile işletmeye güven boyutları arasında olduğu, bu boyutlar arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla işletmeye güvenin yöneticiye güvenle kazanılabileceği, işletmeye güvenin sağlanması için öncelikle yöneticilerin güven kazanma konusunda yeterli olması gerektiği düşünülmektedir. Çalışmada kurulan model, işgören performansının beşeri sermayenin kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güven yoluyla geliştirilebileceğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Örgütsel Güven, İşgören Performansı

## ABSTRACT

|   |                           |
|---|---------------------------|
| <b>Title of the Thesis:</b> The Effects of Career and Talent Management and Organizational Trust on Employee Performance (A Study in the Service Sector of the Mediterranean Region)  |                           |
| <b>Author</b>   | : Ercan GÖN               |
| <b>Supervisor</b>   | : Doç.Dr. Mehmet GÜVEN    |
| <b>Department</b>   | : Business Administration |
| <b>Sub-field</b>  | : Business Administration |
| <b>Date</b>   | : December 8, 2023        |
| <p>The level of acceptance and adoption of organizational activities, goals, values, vision and mission by employees working in the business is a success of business management. This acceptance contributes to the positive perception of employees about the company. When evaluated in terms of human resources management, it is expected that the performance of employees working in businesses where organizational trust is ensured, talent management is given importance, and career management of employees is implemented will be high. The fact that human resources have become an important component in competition has also guided research in the field of human resources management. The focus of research has been on how career management, talent management and organizational trust variables, which are current concepts in business management literature, affect employee performance together. In this regard, the research results are thought to be important in terms of showing how these components affect the employee performance level in businesses that have successfully implemented talent and career management and placed organizational trust on a healthy basis, and indirectly reflected on business performance.</p> <p>The main purpose of the research is; The aim is to examine whether medium-sized enterprises' lack of career and talent management and</p> |                           |

organizational trust practices affect employee performance. In the research where the stratified sampling method was applied to achieve this aim; A survey was conducted with 565 employees working in 17 medium-sized enterprises operating in the Mediterranean region, and the test results of exploratory and confirmatory factor analyzes performed on the data of 480 accepted surveys were presented. One-way ANOVA analysis was conducted to measure the effect of income level, one of the demographic variables, on employee performance.

In order to determine the level of explanation of the independent variables on the dependent variable, multiple regression analyzes were performed and research hypotheses were tested. The research model was tested with the structural regression model. According to the structural regression model results; It has been determined that career planning, career management, recruitment to the business, training and development, trust in colleagues and trust in the business have a significant and positive effect on Employee Performance. However, it has been determined that the wage has a positive effect on employee performance, as there is a significant difference between the average scores given to employee performance according to the categories of the income variable, one of the demographic factors. It has been observed that selection and placement, retention and trust in the manager do not significantly affect employee performance.

It was concluded that the average score of the employee performance variable is higher than the average score of other variables and that this variable affects the labor market more strongly than other variables. When the correlation between the variables was examined, it was seen that the highest correlation was between the dimensions of trust in the manager and trust in the business, and there was a strong positive relationship between these dimensions. Therefore, it is thought that trust in the business can be gained by trusting the manager, and in order to ensure trust in the business, managers must first be competent in gaining trust. The model established in the study shows that employee performance can be improved through career and talent management of human capital and organizational trust.

**Key Words:** Career Management, Talent Management, Organizational Trust, Employee Performance

## KISALTMALAR

|             |                             |
|-------------|-----------------------------|
| <b>AFA</b>  | Açımlayıcı Faktör Analizi   |
| <b>b.t.</b> | Bilinmeyen tarih            |
| <b>DFA</b>  | Doğrulayıcı Faktör Analizi  |
| <b>DSÖ</b>  | Dünya Sağlık Örgütü         |
| <b>Ed.</b>  | Editör                      |
| <b>İK</b>   | İnsan Kaynakları            |
| <b>İKY</b>  | İnsan Kaynakları Yönetimi   |
| <b>s.</b>   | Sayfa                       |
| <b>vb.</b>  | Ve benzerleri               |
| <b>vd.</b>  | Ve diğerleri                |
| <b>YEM</b>  | Yapısal Eşitlik Modellemesi |

## TABLO LİSTESİ

| <u>Tablo No</u>  | <u>Sayfa</u> |
|--|--------------|
| Tablo 1. 1: Geleneksel İKY – Stratejik İKY Karşılaştırması.....  | 14           |
| Tablo 2. 1: Kariyer Yönetimi ile İlgili Kuramların Karşılaştırılması .....   | 43           |
| Tablo 2. 2: Örgütsel Güvenle İlgili Kuramsal Modellerin Karşılaştırılması.....   | 77           |
| Tablo 4. 1: Akdeniz Bölgesi 2022/Ağustos Dönemi SGK Verileri .....   | 116          |
| Tablo 4. 2: Katılımcılara Ait Demografik Veriler .....   | 123          |
| Tablo 4. 3: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistik Bulguları .....  | 127          |
| Tablo 4. 4: Ölçeklere Göre Alt Boyutların Güvenirlik Oranları .....  | 129          |
| Tablo 4. 5: Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) İstatistiğinin Yorumlanması .....   | 130          |
| Tablo 4. 6: Kariyer Yönetimi Ölçeği Pilot Çalışma AFA Sonuçları .....  | 133          |
| Tablo 4. 7: Yetenek Yönetimi Ölçeği Pilot Çalışma AFA Sonuçları .....  | 134          |
| Tablo 4. 8: Örgütsel Güven Ölçeği Pilot Çalışma AFA Sonuçları .....  | 137          |
| Tablo 4. 9: İşgören Performansı Ölçeği Pilot Çalışma AFA Sonuçları .....   | 138          |
| Tablo 4. 10: Kariyer Yönetimi Ölçeği Esas Çalışma AFA Sonuçları.....   | 140          |
| Tablo 4. 11: Yetenek Yönetimi Ölçeği Esas Çalışma AFA Sonuçları.....   | 142          |
| Tablo 4. 12: Örgütsel Güven Yönetimi Ölçeği Esas Çalışma AFA Sonuçları .....   | 144          |
| Tablo 4. 13: İşgören Performansı Ölçeği Esas Çalışma AFA Sonuçları .....   | 145          |
| Tablo 4. 14: Alt Boyutlara İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....  | 147          |
| Tablo 4. 15: Bağımsız Değişkenlerin Levene’s Testi Sonuçları .....   | 148          |
| Tablo 4. 16: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin<br>Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri ..... | 155          |
| Tablo 4. 17: Kariyer Yönetimi Ölçeği Analiz Sonucu.....  | 157          |
| Tablo 4. 18: Kariyer Yönetimi Ölçeği DFA İyi Uyum Değerleri.....   | 158          |
| Tablo 4. 19: Yetenek Yönetimi Ölçeği Analiz Sonucu.....  | 160          |
| Tablo 4. 20: Yetenek Yönetimi Ölçeği DFA İyi Uyum Değerleri.....   | 161          |
| Tablo 4. 21: Örgütsel Güven Ölçeği Analiz Sonucu.....  | 163          |
| Tablo 4. 22: Örgütsel Güven Ölçeği DFA İyi Uyum Değerleri.....   | 164          |
| Tablo 4. 23: İşgören Performansı Ölçeği Analiz Sonucu .....  | 166          |
| Tablo 4. 24: İşgören Performansı Ölçeği DFA İyi Uyum Değerleri.....  | 166          |
| Tablo 4. 25: Korelasyon Tablosu.....   | 168          |
| Tablo 4. 26: Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti.....  | 171          |
| Tablo 4. 27: Çoklu Regresyon Analizi Model Anlamlılığı.....  | 172          |
| Tablo 4. 28: Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları.....  | 172          |
| Tablo 4. 29: Genel Performans-Bağımsız Değişkenler Regresyon Analizi Model Özeti....   | 174          |
| Tablo 4. 30: Genel Performans-Çoklu Regresyon Analizi Model Anlamlılığı.....   | 175          |
| Tablo 4. 31: Genel Performans-Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları .....  | 175          |
| Tablo 4. 32: İşletme Desteği-Bağımsız Değişkenler Regresyon Analizi Model Özeti.....   | 176          |
| Tablo 4. 33: İşletme Desteği-Çoklu Regresyon Analizi Model Anlamlılığı.....  | 176          |
| Tablo 4. 34: İşletme Desteği- Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları .....  | 176          |
| Tablo 4. 35: Yetenek Algısı-Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları .....  | 177          |
| Tablo 4. 36: Yetenek Algısı-Çoklu Regresyon Analizi Model Anlamlılığı .....  | 177          |
| Tablo 4. 37: Yetenek Algısı-Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları .....  | 178          |
| Tablo 4. 38: Aylık Gelirin İşgören Performansına Etkisi ANOVA Tablosu .....  | 179          |
| Tablo 4. 39: Varyansların Homojenlik Testi Sonuçları .....   | 179          |
| Tablo 4. 40: Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....  | 180          |
| Tablo 4. 41: Ücret Düzeylerine Göre İşgören Performansı Puanları Alt Küme Tablosu ....   | 181          |
| Tablo 4. 42: Çoklu Regresyon Analizi ve ANOVA Analizi Sonuçlarına Göre Hipotezlerin<br>Test Sonuçları .....                          | 181          |
| Tablo 4. 43: Ölçüm Modeli İyi Uyum Değerleri .....   | 186          |
| Tablo 4. 44: Birleşim Güvenirliği.....   | 187          |



|  |     |
|--|-----|
| Tablo 4. 45: Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayırışma Geçerliği .....                   | 189 |
| Tablo 4. 46: Ölçek ve Boyutlara Ait CR, AVE, MSV ve ASV Değerleri .....                | 190 |
| Tablo 4. 47: Alt Boyutlara Ait HTMT Kriterine Göre Ayırışma Geçerliği .....            | 191 |
| Tablo 4. 48: Ölçüm Modelinde Değişkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....    | 192 |
| Tablo 4. 49: Yapısal Eşitlik Modeli-1 Uyum İndeksleri .....                            | 196 |
| Tablo 4. 50: Yapısal Eşitlik Modeli-1 Regresyon Ağırlıkları .....                      | 196 |
| Tablo 4. 51: Yapısal Eşitlik Modeli-2 Uyum İndeksleri .....                            | 199 |
| Tablo 4. 52: Yapısal Eşitlik Modeli-2 Regresyon Ağırlıkları ve Hipotez Sonuçları ..... | 199 |
| Tablo 4. 53: Analizden Çıkarılan Maddelerin Gerekeşesi .....                           | 200 |



## ŞEKİL LİSTESİ

| <u>Sekil No</u>   | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| Şekil 1. 1: Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi ve İKY Tarihçesi İlişkisi.....                                 | 16           |
| Şekil 2. 1: Ooi'nin Yetenek Çıftlığı Modeli, Üç Adım Yaklaşımı: Yeteneği Bul, Geliştir ve Elde Tut..... | 55           |
| Şekil 2. 2: Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli.....   | 70           |
| Şekil 2. 3: Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Modeli .....                              | 71           |
| Şekil 2. 4: Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner'in Yönetimsel Güvenilir Davranış Modeli                  | 73           |
| Şekil 2. 5: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....                                    | 75           |
| Şekil 2. 6: Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli.....  | 76           |
| Şekil 3. 1: Performans-Davranış-Sonuç Kombinasyonu .....  | 88           |
| Şekil 3. 2: Araştırma Modeli.....   | 111          |
| Şekil 4. 1: Örneklem Sayısı, Etki Büyüklüğü ve İstatistiksel Güç İlişkisi.....                          | 120          |
| Şekil 4. 2: Örneklem Sayısı, Anlamlılık Düzeyi ve İstatistiksel Güç İlişkisi .....                      | 120          |
| Şekil 4. 3: Kariyer Yönetimi Ölçeği DFA Modeli.....   | 156          |
| Şekil 4. 4: Yetenek Yönetimi Ölçeği DFA Modeli.....   | 159          |
| Şekil 4. 5: Örgütsel Güven Ölçeği DFA Modeli.....   | 162          |
| Şekil 4. 6: İşgören Performansı DFA Modeli .....  | 165          |
| Şekil 4. 7: Ölçüm Modeli (DFA) .....  | 185          |
| Şekil 4. 8: Hipotez Modeli-1 .....  | 194          |
| Şekil 4. 9: Yapısal Regresyon Modeli-1 .....  | 195          |
| Şekil 4. 10: Hipotez Modeli-2.....  | 197          |
| Şekil 4. 11: Yapısal Eşitlik Modeli-2.....  | 198          |

## GRAFİK LİSTESİ

| <u>Grafik No</u>                      | <u>Sayfa</u> |
|---------------------------------------|--------------|
| Grafik 4. 1: Saçılım Grafiği .....    | 169          |
| Grafik 4. 2: Normallik Dağılımı ..... | 170          |
| Grafik 4. 3: Doğrusallık Grafiği..... | 170          |



## GİRİŞ

21. yüzyıla girerken, toplumsal ilişkilerde ve işgücü piyasasında yaşanan değişiklikler (*küreselleşme, demografik değişimler, yönetsel düşünceler, teknoloji ve bilgi işlemedeki gelişmeler*) işgücü yönetiminde nitelik sorununu ve bu yöndeki ihtiyacı beraberinde getirmiştir. İşletme yönetimleri, işletmedeki nihai ürün ve hizmet çeşitliliğini müşterilerine sunmak için işgücü sayısını optimal düzeyde tutma eğilimindedir. Bu eğilim işletmelerde insan kaynakları yönetimi departmanlarını, etkin bir işgören planlaması ve kariyer planlaması yapma, alt kadrolara kariyer yaptırarak iç kaynaklardan terfi uygulama, işgörenlerde kilit kadroları güçlendirme ve ücret politikasını yönetme uygulamalarını geliştirmeye yönlendirmektedir. Çalıştığı işletmede kariyer yönetiminin uygulandığını bilen işgörenlerin geleceğe yönelik kariyer planlarını daha iyi yapabilmeleri verimliliklerinin de artmasını sağlayacaktır.

İşletmelerde önemli bir rekabet unsuru haline gelen beşeri sermayenin nitelik envanterini ortaya çıkarma ve nitelikli işgücünü elde tutarak azami ölçüde istifade etme, işletme yönetimleri için de vazgeçilmez hale gelmiştir. 2008 yılı sonunda başlayan küresel ekonomik krizden (Göçer, 2013, s. 165), 11.03.2020'de Dünya Sağlık Örgütünün Covid-19 pandemisi olarak ilan ettiği (Akkaş, 2020) salgın hastalık krizine kadarki süreçte devasa yatırımları olan işletmelerin dahi krizlerden olumsuz etkilendiği ve iflasın eşiğine geldiği görülmüştür. Çıkış nedeni ne olursa olsun bütün küresel ve ulusal krizler işletme yönetimleri için tehdit unsurudur. Kriz sürecinin de etkisiyle yetenekli işgücünün önemi bir kez daha anlaşılmıştır. İlerleyen süreçte artık sadece işe alım sürecinde değil işgörenin çalışma sürecinde de yetenek profillerini ortaya çıkararak farklı alanlarda yararlanma ve yetenekleri sahada rekabet amaçlı kullanma eğilimi doğal olarak önem kazanmıştır. Dünya çapında tanınmış işletme yöneticilerinin kısıtlı imkânlarla ve yetersiz sayıda işgörene sahip olmasına rağmen işgücünü doğru yönettikleri, yeteneklerden doğru ve etkin bir şekilde yararlanabildikleri ölçüde işletmeyi zor dönemlerde ayakta tutmayı başarabildikleri görülmektedir.

İşgörenlerin günlük yaşantılarının çoğunun işyerinde geçmesi, işyerindeki diğer bireylerle iyi iletişim kurmasını gerektirmektedir. İletişimin kurulmasında güvenin etkisi yadsınamaz. İşletmesine ve çalışma arkadaşlarına güvenmeyen bir işgörenin başarılı olması ve performansının yüksek olması güçtür. Güvenin iş yaşamındaki

biçimini ifade eden örgütsel güvenin işgören performansına etkilerinin incelenmesi araştırmanın odağını teşkil eden konulardan biri olmuştur. Akademik çalışmalarda olduğu kadar işletme yöneticilerinde de ilgi gören örgütsel güvenin etkilerini işgören performansı açısından incelemek ve modern yönetim ilkelerinde anlamını bulan diğer bileşenlerle birlikte etkisini ölçme ihtiyacı göz önünde bulundurulmuştur.

Birçok disiplin tarafından önemine vurgu yapılan güven kavramı, işletmelerde çalışan işgörenler için de tüm ilişkilerin temeli niteliğindedir. İşgörenler açısından bakıldığında diğer çalışanlarla ve örgütle arasında duygusal ve bilişsel temellerin sağlam atılması örgütsel güveni beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla örgütsel güvenin boyutları, işgörenin diğer işgörenlerle, yöneticilerle ve örgüt ile güven ilişkisinden oluşmaktadır. Güven ilişkisi, işgörenlerin motivasyonuna ve dolayısıyla performansına pozitif ivme kazandırmaktadır.

İnsan Kaynakları yönetiminin odak noktalarından biri de çalışanların performansını yüksek tutarak örgütün performansına olan katkılarını arttırmaktır. Bunu yaparken kullanılan argümanlardan iki tanesi yetenek yönetimini uygulamak ve örgütsel güveni sağlamaktır. Beşerî sermayenin gün geçtikçe daha fazla önem kazandığı işletmelerde, yöneticilerin yetenekli işgücünü de elde tutma çabası öne çıkmaktadır.

İşgören performansı, işgörenin işletmeye olan katkılarıyla ölçülür. İşgörenin işletmeye sunduğu katma değer niceliksel olabileceği gibi niteliksel de olabilir. Ancak performans değerlemesini tek bir kavram olarak görmeyip performansı olumlu ve olumsuz etkileyen faktörleri de incelemek, aksayan yönler için düzeltici faaliyetleri uygulamak, geliştirilebilir yönler için yetenek yönetimi çerçevesinde işgöreni geliştirmek işgören kalifikasyonunu güçlendirmek için gereklidir.

Rekabet unsurları arasında yetenekli insan kaynağı haricindeki unsurlar rakip işletmeler tarafından kolayca erişilebilir nitelikte olabilir. Bu nedenle yetenekli insan kaynağı sürdürülebilir rekabetin en önemli parçası haline gelmiştir. Yetenek yönetiminin gün geçtikçe işletmeler için rekabet unsuru olmasına paralel olarak işgörenler arasında da bir rekabet unsuru olması kaçınılmazdır. Bu bakımdan İşgörenlerin bireysel performanslarının ölçümünde yetenekleri ön planda tutulmaktadır. Performans ölçümünde işgörenlerin bireysel yeteneklerini azami ölçüde dikkate alan işletme yönetimleri bir anlamda örgütsel kariyer yönetimi sürecini de

çalışır hale getirmiş olur. Yetenek yönetiminin önemli bir boyutu olan elde tutma, işgörenin örgütsel güvenine sıkı sıkıya bağlıdır. Çalıştığı işletmeye duyduğu güven sayesinde işgörende aidiyet duygusunun artması, işgörendi yeteneklerini daha fazla kullanmaya yöneltecektir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından yetenek yönetimine son yıllarda ayrı bir önem verilmesi, kurumsal birçok işletmenin yetenek yönetimi adı altında yetkinlik bazlı işgören takip birimleri kurduklarının uygulamada görülmesi, yetenekli İşgörendin uluslararası göç unsurları arasında yer aldığı bilmesi araştırmanın odağını teşkil eden bir başka konu olmuştur.

Yine insan kaynakları uygulamaları arasında yer alan kariyer yönetimi hem birey hem de işletme yönetimlerinin vizyonunu ortaya koyan bir uygulamadır. Literatürde kariyer yönetimi kuramlarının sadece işgörendi değil, geleceğine yön verme çabasında olan çalışan ya da çalışmayan her bireyi ele aldığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında yer alan kariyer yönetimi ise işletmede çalışan İşgörendin yetenek ve performanslarıyla işletme içinde ya da dışında kat edebilecekleri basamakların belirlenmesini sağlamaktadır.

Kariyer ve yetenek yönetimi dışında kalan iş analizi, insan kaynakları planlama, insan kaynağı bulma ve seçme, işe alıştırma, ücret yönetimi, çalışma ilişkileri gibi diğer insan kaynakları uygulamaları bir bütün olarak tüm işgörendi ve örgütü ele almaktadır. Ancak insan kaynakları uygulamalarından kariyer ve yetenek yönetimi uygulamaları hem işgöreni bir birey olarak ele almakta hem de uygulama örgütün tamamını kapsamaktadır. Kariyer ve yetenek yönetimi her işgöreni diğer işgörendin ayrı bir birey olarak dikkate almakta, bireye özgü uygulamalar geliştirilerek işgörene katkı sağlamayı hedeflemektedir. Her bireyin farklı yeteneklere sahip olması ve farklı kariyer planlarının olması, kariyer ve yetenek yönetimini diğer İK uygulamalarından ayırarak bireye özgü hale getirmektedir. Bu nedenle kariyer ve yetenek yönetimi uygulamalarının işgören algısının ölçülmesi araştırmanın ilgi odaklarından biri olmuştur.

Nitekim McGregor (2006, s. 358) insan kaynağını yönetmede kilit işlevin yetenekli ve potansiyeli yüksek işgörende statü kazandırmak ve kariyer gelişimlerini sağlamak olduğunu ifade etmekte, işgören beklentilerinin şekillendiğini, kariyer yönetimini uygulamayan firmalarda çalışanların işletmeye güven ve bağlılıklarının da yeterli düzeyde olmayacağını belirtmektedir.

Araştırmanın problem cümlesi; “*orta büyüklükteki işletmelerin kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güven uygulamaları işgören performansını etkilemekte midir?*” şeklinde belirlenmiştir. Literatürde, kariyer ve yetenek yönetiminin işgörenlerin bireysel ve örgütsel performansına etkilerine yönelik çalışmalar yapıldığı, örgütsel güven için de yetenek yönetiminden bağımsız olarak iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve performansa etkilerinin incelendiği görülmüştür. Ancak kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin işgörenlerde bireysel performansı nasıl etkilediğinin ölçümüne yönelik yeterli düzeyde çalışma yapılmamış olması, Türkiye’de hizmet sektörünün en önemli bölgelerinden biri olan Akdeniz bölgesindeki işletmelerde buna ilişkin bir çalışmaya rastlanmamış olması bu araştırmanın yapılmasında belirleyici bir etken olmuştur. Hizmet sektöründe faaliyet yapan orta büyüklükteki işletmelerde kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güvenin tüm alt boyutlarının işgören performansına etkilerinin yapısal regresyon modeliyle ölçüldüğü bir çalışma yapılmamış olmasının da literatürdeki bir başka boşluğu doldurduğu düşünülmektedir.

Çalışmada bağımsız değişkenlerimiz olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin, bağımlı değişkenimiz olan işgören performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu minvalde belirlenen ölçekler yardımıyla işletmelerde çalışan işgörelere yönelik olarak anket yapılmış, anketlerden elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

Araştırma, güncel kuramlardan olan kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güvenin işgören performansına etkilerine yönelik analizler yapılarak model oluşturulmasını hedeflemiştir. Bu hedef doğrultusunda oluşturulan modelin gerek literatüre katkı sağlama noktasında gerekse işletmelerde insan kaynakları yönetimlerine kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güveni sağlama ve geliştirme bakımından ışık tutacak nitelikte olacağı ve farkındalık oluşturması açısından da faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı ve tarihsel gelişimi konusu işlenmiştir. Bu bölümde personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, aralarındaki farklılık ile benzerlikler üzerinde durulmuş, insan kaynakları yönetimi ile yönetim

kuramları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına yer verilmiştir.

İkinci ve üçüncü bölümde, araştırma kapsamındaki değişkenler olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, örgütsel güven ve işgören performansı ile bu değişkenlerin alt boyutları ayrı ayrı ele alınmıştır. Literatürde yapılan araştırmalara uygun bölümlerde yer verilmiş, araştırma sonuçları istatistiki bilgilerle desteklenmiştir. Ayrıca kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, örgütsel güven ve işgören performansının yönetim teorileri ile ilişkisine yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde araştırmanın konusu olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin işgören performansına etkilerini ölçmeye yönelik olarak Akdeniz bölgesindeki illerde hizmet sektöründe aktif bulunan, orta büyüklükteki işletmelerde çalışan işgörelere uygulanan anketin analizlerine yer verilmiştir. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) Yönetmeliğine göre (*T.C. Resmi Gazete, 32201, 25 Mayıs 2023*) çalışan sayısı bakımından yıllık çalışan sayısı 10 kişiden az olan işletmeler mikro işletme, yıllık çalışan sayısı 50 kişiden az olan işletmeler küçük işletme, yıllık çalışan sayısı 250 kişiden az olan işletmeler orta büyüklükteki işletmeler olarak ifade edilmektedir. Araştırma evrenimizdeki işletmeler çalışan sayısı bakımından orta büyüklükteki işletmeleri yani çalışan sayısı 50-250 arasında olan işletmeleri kapsamaktadır.

Anketlerden elde edilen verilerin SPSS İstatistik ve SPSS-AMOS programları aracılığıyla güvenilirlik, geçerlik, normallik, homojenlik, çoklu regresyon, ANOVA ve yapısal eşitlik modeli analizleri yapılmıştır. Sonrasında elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Sonuç ve Öneriler bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile literatürdeki bulgular karşılaştırılmış ayrıca işletme yönetimlerine önerilerde bulunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin kuramsal yapısına bakıldığında, Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, Henri Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı, Bürokrasi yaklaşımının savunucusu Max Weber, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne araştırmaları ve Ludwig Von Bertalanffy'nin sistem yaklaşımının öne çıktığı söylenebilir.

Klasik yönetim teorilerinden yönetim süreci yaklaşımının öncüsü olan Henri Fayol, 1916'da yayınladığı *Genel ve Endüstriyel Yönetim (General and Industrial Management)* adlı kitabında yönetim süreci ve uygulamalarını tahmin ve planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordine etme ve denetleme olarak sınıflandırmaktadır (Fayol, 1949, s. 6).

Fayol (1949), bu fonksiyonları açıklarken; *Tahmin ve Planlama* fonksiyonunu, geleceği öngörmek ve eylem faaliyetlerini hazırlamak olarak ifade etmiştir. *Örgütlenme* fonksiyonunu, organize etmek, girişimin ikili yapısını yani malzeme ve insanı inşa etmek şeklinde tanımlamış, *Yönlendirme* fonksiyonunu, işletme faaliyetlerini sürdürmek için işgörenleri harekete geçirmek olarak betimlemiştir. Fayol, koordine etme fonksiyonunu tüm aktiviteleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlaştırmak anlamında kullanmış, *Denetim* fonksiyonunu ise her işin belirlenmiş kural ve talimatlara uygun olarak gerçekleştiğini görmek amacıyla kontrol etme süreci olarak ifade etmiştir. Fayol, bu fonksiyonların etkin ve doğru bir şekilde işletildiğinde, işletmenin işleyişinin güvence altına alınacağını öngörmektedir. Fayol, işletmelerde işgörenlerin nasıl bir niteliğe sahip olması gerektiğini belirtirken, unvan hiyerarşisinde aşağı doğru indikçe teknik yeterliliğin, yukarı doğru çıktıkça yönetsel becerilerin artması gerektiğini vurgulayarak insan kaynakları yönetiminde işgören pozisyonlarının bulunduğu konuma göre ne tür bir yetkinliğe sahip olması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Yine klasik yönetim teorileri arasında yer alan Bürokrasi Yaklaşımının savunucusu Max Weber insan kaynakları uygulamaları arasında yer alan işe seçme ve yerleştirme sürecinde üç koşula dikkat çekerek, “*işe en uygun nitelikte, en iyi yeteneğe sahip ve en istekli*” kişinin işe alımını önermektedir (Şahin, 2011, s. 244). Bilimsel

yönetim kuramının öncüsü olan Frederick W. Taylor'a göre, personel yönetimi, klasik olarak işgörenlerin motivasyon, kontrol ve üretkenliklerini artırmak amacıyla, işgörenleri seçmek ve ödüllendirmek için kesin ve analitik planlara odaklanmalıdır (Taşçı, 2019, s. 4).

Hawthorne Araştırmaları ile öne çıkan ve klasik yönetim teorilerinin aksine insanı duygusal bir varlık olarak ele alan Neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımları insan ilişkileri ile klasik düşüncenin birleşiminden oluşmaktadır. Hawthorne Araştırmalarındaki amaçlardan biri de üretim süreçlerinde en uygun işgörenin çalışmasını sağlamaktır. Nitekim bu araştırmaların yapıldığı Western Elektrik Şirketinin çalışma ilişkileri servisinin personel politikaları arasında tanımlanan 10 maddeden dördüncüsü “*işgörenlerin yetenek ve yeterliliklerine uygun istihdam edilmesi*” şeklinde ifade edilmektedir (Şahin, 2011, s. 248).

Modern yönetim yaklaşımlarından olan genel sistem yaklaşımı Ludwig Von Bertalanffy tarafından ileri sürülen bir teoridir. Teoriye göre her sistem kendine bağlı alt sistemlerden ve dış çevreden bağımsız değil, birbirleriyle ilişki halindedir. Bu nedenle Bertalanffy bütünü anlamak için sistemin her bir parçasını ele almanın yetersiz olduğunu, her bir parçanın, süreç ve dış çevre arasındaki etkileşiminin de incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Bertalanffy, 1968, s. 32).

Sistem yaklaşımına göre bir disiplinin çevresiyle etkileşimi olmaması kapalı sistem olarak ifade edilirken, çevresiyle ve kendi alt disiplinleriyle etkileşim halinde olan yapılar açık sistem olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan işletmeler hem alt disiplinleri ile hem de dış çevreyle etkileşim halinde olduğundan açık sistem olarak ele alınmaktadır (Menteşoğulları, 2023, s. 62). Buna göre, insan kaynakları yönetimi, işletmelerin bir alt sistemi olduğundan ve hem işletme içindeki tüm alt disiplinlerle hem de işletmenin dış çevresiyle sürekli bir etkileşim halinde olduğundan dolayı açık sistem olarak kabul edilebilir. Bu nedenle İKY açık bir sistem olarak hem etkileyen hem de etkilenen bir yapıya sahiptir.

### **1.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**

İnsan kaynakları yönetimi, işletmeyi örgütsel hedeflere ulaştıracak olan işgücünün, işletmenin üst yönetimi tarafından verilen görevler doğrultusunda temini, yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve diğer operasyonel süreçleri gerçekleştirmekten sorumlu birimi ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, üst yönetimin bir parçası olarak

faaliyet yapar. Bu nedenle üst yönetimin işletme ile ilgili üretim modeli, küçülme, yatırım, inovasyon, sektör değişikliği, yeni pazarlara girme gibi birçok kararı insan kaynakları yönetiminin işleyişini etkilemektedir.

Ulusal ve uluslararası değişimler, rekabet koşulları, ekonomik dengeler, teknolojik yenilikler işletmelerde nitelikli ve yetkin işgücünün elde tutulmasını gerektirmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi alanındaki kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, farklılıkların yönetimi gibi yeni ve gelişmekte olan uygulamalar insan kaynakları yönetiminde çalışan işgücünün de niteliklerinin artmasını zorunlu hale getirmiştir.

İşgörenleri, süreçlere katkılarına ve değişime yanıt verme becerilerine göre departmanlara ayırma ve ödüllendirme ihtiyacı, İKY'nin temel taşı olarak görülmektedir. İKY, yalnızca istihdam ilişkisinin yönetimi için bir strateji veya uygulamalar dizisi değildir. İşletmeler, merkezi yapıdan merkezi olmayan bir yaklaşıma doğru ilerlemektedir. Giderek artan bu değişimi desteklemek için bilgi teknolojisi ve kalite yönetimini kullanan küçük işletme birimlerini, büyük işletmenin bir alt kümesi olarak görmemiz mümkündür. İşletmenin çeşitli pazarları kapsayan bir yapıya sahip olması ve projeler arasında kolay geçişin olması örgüt içinde daha fazla esneklik olmasına bağlıdır (Lucio, 2009, s. 324-328-330). İKY, sadece uyum sağlamak için değil, aynı zamanda yönetici ve tüm işgörenlerin teknoloji ile özdeşleşmesini sağlamak için tasarlanmış kültürel araçlar yoluyla düşük duygulanım normunu uygulamakla ilgilidir (Liu, 2009, s. 96).

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi**

İnsan kaynakları yönetimi çevresel faktörlerin gelişimi ya da değişimine önemli oranda bağlı olarak şekil alan bir anlayışa sahiptir. Ülke ekonomisinin iyi ya da kötü olduğu, işletmenin yaşadığı ekonomik kriz ya da yüksek siparişlere yetişmek zorunda kaldığı, sektörel gelişimlerin hızlı yaşandığı dönemler ile ülkenin genel istihdam politikaları ve teşvik biçimlerindeki değişimler insan kaynakları yönetiminin çerçevesini de değiştirebilmektedir.

Ekonomik koşullar çerçevesinde ele alındığında işletmenin pazar payının artması halinde yeni işgücüne olan ihtiyacının artması, tersi durumunda yani pazarda kayıplar yaşaması halinde downsizing (küçülme) uygulamak zorunda kalması mümkündür. Sektörün yüksek teknoloji gerektirmesi halinde de yetenekli işgörenlere

olan ihtiyaç artacak, elde tutma maliyetleri yükselecek, kurumsal kapasitenin geliştirilme zorunluluğu öne çıkacaktır.

Ülkede uygulanan sigorta prim teşviklerinin mevcut çalışmanı korumaya yönelik olmaması halinde işgücü devir hızının yüksek olması ve ilk kez iş hayatına atılacak yeni ve genç işgören ihtiyacının artması gibi nedenler insan kaynakları yönetiminin çevresel faktörlerden ne kadar çok etkilendiğini göstermektedir. Çevresel faktörlerden etkilenmesi insan kaynakları yönetiminin tarihsel süreç içinde de farklı fonksiyonlarda olmasına neden olmuştur. Nitekim Keser (2002), işletmelerde, işe alma, puantaj kayıtlarını tutma, işten çıkış ve özlük bilgilerini dosyalama gibi rutin faaliyetleri içeren personel yönetiminin işletme yönetiminde yetersiz kaldığını ifade etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin işyerinde yönetilme biçimleriyle ilgili teori ve uygulamaları tanımlamak için baskın bir terim haline gelmiştir. Daha önceleri *-ve şuan bile birçok yerde-* personel yönetimi, işgücü yönetimi, çalışan ilişkileri, insan sermayesi yönetimi, endüstriyel ilişkiler ve istihdam yönetimi gibi kavramlar kullanılmıştır. Bu terimlerin her biri, İKY'nin geçmiş kavramlarını yansıtmaktadır (Storey vd., 2019, s. 1).

F. W. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı ve refah çalışmaları, 19. yüzyılda başlayan ve endüstriyel psikolojinin katkılarıyla birlikte Birinci Dünya Savaşı sırasında İKY alanını oluşturmak için birleşen iki ayrı ve eşzamanlı hareketi temsil etmektedir (Dulebohn, 1995, s. 21). Tarihsel sürecine bakıldığında İnsan kaynakları yönetimi kavramının ilk kez 1817 yılında Springer tarafından kullanıldığı ancak buna rağmen içeriğinin Taylor'un fikirleriyle desteklendiği fakat uzmanlık alanı olarak görülmediği anlaşılmaktadır (Acer ve İnci, 2020, s. 3691). McGregor (2006) yöneticilerin işgücünü yönetme ile ilgili konuların yanı sıra kariyer yönetimi konusunda da yönetim becerilerine sahip olması gerektiğini vurgulamakta ve 20. yüzyıl işgücü yönetiminin kontrole odaklandığını, 21.yüzyıl işgücü yönetiminin ise sürece odaklandığını belirtmektedir.

### **1.2.1. Personel Yönetimi**

İşletme yönetiminde stratejik boyutuyla ele alınan insan kaynakları yönetiminin geçmişi incelendiğinde, personel yönetimi kavramının öne çıktığı görülmektedir. Sanayi devrimine kadar uzanan personel yönetimi I. Dünya Savaşı'ndan sonra bir meslek olarak dikkate alınmıştır (Taşçı, 2019, s. 4). Endüstri devriminin merkezi

olarak kabul edilen İngiltere’de 1913 yılında kurulan “Çalışma Yönetimi Kurumu” personel yönetimini bir meslek olarak ele almıştır (Eroğlu, 2016, s. 182). Personel yönetimi kavramı, II. Dünya Savaşı sonunda yönetim literatürüne kazandırılmış, 1950’lerin başlarında profesyonel bir süreç olarak icra edilmeye başlanmıştır (Bingöl, 2016, s. 5).

Literatürde, Türkiye’de personel yönetiminin 1970’li yılların başlarında akademik olarak ele alındığı ifade edilmektedir. 1960’lı yılların ortalarında personel idaresi ve personel yönetimi alanındaki kitapların yayınlanmaya başladığı, personel yönetimi ve kamu personel yönetimi derslerinin işletme ve kamu yönetimi programlarında okutulmaya başlandığı, 1970’li yıllardan itibaren bütün lisans bölümlerine yayıldığı, 1968 yılında ise İstanbul Üniversitesinde personel yönetimi alanında ayrı bir program açıldığı görülmektedir (Üsdiken ve Wasti, 2002, s. 2).

1970 ve 1980’lerde işletmelerde işgörenlerden sorumlu birim personel departmanları olarak konumlandırılmıştır. Bu departmanın görevleri, işgörenleri işe almak, ücret ve yan ödemeleri yapmak, bordrolama yapmak, puantaj tutmak ve işten çıkış işlemlerini yapmak şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Klasik yönetim teorilerinin etkisiyle ortaya çıkan personel yönetimi, modern yönetim teorilerinin etkisiyle 1980’li yıllardan itibaren yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır (Tunçer, 2012, s. 205).

Tarihsel süreçte işletme yönetimlerinde dinamik olarak sahnede olan insan kaynakları yönetimi, durumsallık yaklaşımının etkisiyle ülkelerin, sektörlerin ve işletmelerin en önemli birimi olarak varlığını devam ettirmektedir. Sadece özel sektör işletmeleri açısından değil aynı zamanda yerel yönetimler, Üniversiteler, kamu kurum/kuruluşları, kamusal niteliği haiz meslek örgütleri ve ulusal çaplı sivil toplum kuruluşlarının dahi önemli bir birimi haline gelen insan kaynakları yönetiminin gün geçtikçe ülke liderlerinin de kamu yönetiminde aktör olarak görecekleleri bir yapıya sahip olması kaçınılmazdır.

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Bir işletmedeki işgörenlerin yönetilmesi liderlik, kültür, hedefler, performans, çalışma ortamı, işgücü çeşitliliği gibi birçok dinamik faktörün bir fonksiyonudur. Hem organizasyon bilimi hem de işletme uygulamaları için önemli bir alan olan insan

kaynakları yönetimi (İKY), işgörenleri çekme, işe alma, geliştirme ve elde tutma süreçlerini barındırır (Dulebohn vd., 1995, s. 1).

1980'ler, işçilerin ve işletme yöneticilerinin eşitlik gibi konularda bireysel haklarına daha fazla duyarlı oldukları bir ortam olarak karşımıza çıkmaktadır. O yıllarda personel yönetimi ve ifadesi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İKY, bir anlamda personel yönetiminin, lokal düzeyde, acil ve somut çözüm gerektiren bürokratikleşme sürecini ifade etmektedir. Çalışanların personel yönetimi çatısı altında olmaktan çıkıp insan kaynakları yönetimi altında işgören olarak yeniden adlandırılması İKY'yi yöneticiler nezdinde proaktif düşünmeye yönlendirmiştir (Lucio, 2009, s. 324-329). Dolayısıyla personel yönetimi, hali hazırda çalışan kişileri yönetmekle ilgiliyken İKY, İK planlama, işe alım, seçme yerleştirme ve oryantasyon fonksiyonları bağlamında bir proaktif yönetim anlayışını gerektirmektedir.

1990'lı yıllarla birlikte işletmelerde işgören faktörü daha fazla önem kazanmaya başlamış, personel servisleri yerine insan kaynakları departmanları kurulmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarına, Performans değerlendirme, işgören seçme, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi yeni kavramlar girmeye başlamıştır (Çetinel, 2003, s. 193). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde sadece işleyiş ve bakış açısından değil, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, insan kaynağını planlama, işgören bulma ve seçme, oryantasyon, performans yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarında da değişim gerçekleşmiştir.

ABD'den diğer ülkelere yayıldığı kabul edilen İKY kavramının ülkelerin farklı kültürel özelliklerde olmasından dolayı tarihsel gelişimlerinde de farklılık olması söz konusudur (Taşçı, 2019, s. 5). İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimindeki istihdam ve bürokratikleşme mantığından uzaklaşıp bürokrasi özelliğinden kurtularak nitelik kazanmaya çalışan işletmelere esneklik ve rekabet üstünlüğünü sağlayan, stratejik ve işlevsel bir işgören yönetimi anlayışıdır (Üsdiken ve Wasti, 2002, s. 27).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamada, bir kuruluşun çalışanları edinmesi, geliştirmesi ve çalıştırmasının yanı sıra çalışanların kuruluşla ilişkisini ve performansını takip etmesini içermektedir. Boxall ve Purcell (2022), İnsan kaynakları yönetimini, fiziksel ve duygusal sağlık, entelektüel yetenekler, kişilik ve motivasyon dâhil olmak üzere işletmedeki istihdam ilişkilerinin yönetimi ile ilgili destekleyici ve

dinamik tüm faaliyetleri içeren ve organizasyonların büyümesine eşlik eden kaçınılmaz bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Dulebohn vd. (1995), İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını; işletmenin hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan optimal miktarda ve en iyi yeteneklere sahip işgörenleri işletmeye çekmek ve elde tutmak; bu kişilerin sağlıklı, üretken, güvenen, performans gösterme ve gelişme fırsatı sağlayan bir çalışma ortamına sahip olmalarını sağlamak ve bu amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak olarak belirtmektedir. Armstrong (2011) ise İKY'nin amaçlarını; işgören yönetimi, bilgi yönetimi, örgütün tasarım ve gelişimi, kaynak tedariki (ik planlaması, işe alım ve seçimi, yetenek yönetimi), performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, çalışma ilişkileri ve çalışan refahı gibi süreçleri yönetmek olarak belirtmektedir.

### **1.2.3.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi terimi, yetenek ve organizasyon yönetimine yönelik belirli bir yaklaşımın stratejik karakterini vurgulamak için kullanılır (Storey vd., 2019, s. 2). Stratejik İKY, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları aracılığıyla işletmenin hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini ele alan işgören yönetme yaklaşımıdır (Armstrong, 2011, s. 48). Schuler (1992) Stratejik İKY'yi işin stratejik ihtiyaçlarını formüle etme ve uygulama çabalarında bireylerin davranışlarını etkileyen tüm faaliyetler olarak tanımlamıştır.

Mabey vd. (1998), Stratejik İKY'ni yeni organizasyonel stratejiler sunmak için kurumsal yetenek geliştirme süreci olarak ifade ederek temel yetenek kavramını ortaya koymuşlardır. Mello (2015), İK yönetimini stratejik bir yaklaşımla yürütmeyi, "personel yönetimi" zihniyetini ve uygulamalarını terk etmek, operasyonel konulardan çok stratejik konulara odaklanmak olarak ifade etmekte, insanları yönetme işlevini, organizasyondaki en önemli öncelik haline getirmek, tüm İK programlarını ve politikalarını şirketin stratejisi çerçevesinde entegre etmek olarak vurgulamakta, stratejik hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için tutarlı ve uyumlu bir dizi uygulama, program ve politikalar geliştirmek, insan kaynaklarını stratejik anlayışla yönetmek olarak betimlemektedir. İnsan kaynaklarına yönelik stratejik bir yaklaşım, işletmeye ihtiyaç duyulan işgören niteliğine ve becerilere odaklanarak, yüksek kaliteli bir işgören gelişimini kolaylaştırarak, özellikle emeğin ön planda olduğu hizmet sektörlerinde, organizasyona uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır.

Bazı yazarlar, İKY'nin kendi doğası gereği stratejik olduğunu iddia etmektedirler. Bu nedenle, İKY ile Stratejik İKY terimleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır (Storey vd., 2019, s. 2). Bununla birlikte çeşitli kaynaklarda geleneksel İK ile Stratejik İK karşılaştırılmakta ve aralarındaki farklara, benzerliklere ve üstünlüklere vurgu yapılmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde, yönetim kademelerinin tamamının İK fonksiyonlarına dâhil edilmesiyle birlikte, İKY, işletmedeki her kademe tarafından benimsenmektedir. Stratejik insan kaynakları (İK) yönetiminin ardındaki ana fikir, insanların nasıl yönetildiğini içeren tüm girişimlerin, kuruluşun genel stratejisiyle uyumlu olması ve onu desteklemesi gerektiğidir. Mello (2015)'ya göre vizyon ve misyonuyla çelişen insan yönetim sistemlerine sahip olan işletmelerde başarı sağlanamamaktadır.

Lucio (2009), İKY'yi bürokratikleşme çağı olarak ifade etmekten Stratejik İKY'ni bürokratik sonrası bir çağ olarak betimlemekte, bu yönetim anlayışının, diğer işletmeler arasında ortak işbirlikleri yoluyla ağ oluşturma ve işgörenlerin bu ağlar aracılığıyla iş araması, iş görüşmesi yapması ve hatta çalışması mantığına dayanmaktadır. Buna göre her bir ağ belirli bir spesifik amacı yerine getirir. Ağ içinde belirli hedefler, belirli aktörler tarafından gerçekleştirilir (Ackroyd, 2002, s. 184). Ağlar üzerinde çalışan, bu ağlar arasındaki bağlantılarla ilgilenen ve profesyonel düzeyde yetişmiş bir yöneticinin bulunması gereklidir. Böylesi bir yapıda, İK birimi, ağ yapılarının içinde ortak ve kolaylaştırıcı bir bağlantı halinde gelmektedir.

MacKenzie ve Forde (2006), esnek firma ve ağ çağının iki ayağı olarak taşeronluk ve geçici istihdam bürolarını örnek olarak göstermektedir. Dolayısıyla bu yapı işletmeyi açık bir sistem haline getirerek diğer işletmeler arasında ağ kurulmasını sağlamakta, işgörenlerin bu ağın olduğu farklı işletmelerde çalışmasına imkân tanımakta, bir anlamda işgörenlerin de kendileri için bir iş ağı oluşturmalarına da katkı sağlamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde bireysel performanstan ziyade örgütsel performans ön plandadır (Taşçı, 2019, s. 7). İnsan kaynakları yönetimi ile stratejik İKY arasındaki diğer farklılıklar Tablo 1.1'de gösterilmiştir.



**Tablo 1. 1: Geleneksel İKY – Stratejik İKY Karşılaştırması**

| Özellik            | Geleneksel İKY                                | Stratejik İKY                                       |
|--------------------|---|---|
| İK'nın Sorumluluğu | Personel uzmanı                               | Bağlı olduğu hat yöneticisi                         |
| Odak Nokta         | İşgören ilişkileri                            | İç ve dış müşterilerle ortaklık                     |
| İK'nın Rolü        | İşlemci, değişim takipçisi, katılımcı         | Dönüşümsel değişim lideri ve icraat başlatıcısı     |
| Girişimler         | Yavaş, reaktif, parçalanmış                   | Hızlı, proaktif, entegre                            |
| Zaman Öngörüsü     | Kısa vadeli                                   | Kısa, orta, uzun vadeli<br>(ihtiyaca göre durumsal) |
| Kontrol            | Bürokratik → roller, politikalar, prosedürler | Organik → esnek, başarılı olmak için gerekeni yapma |
| İş Tasarımı        | Sıkı işbölümü, bağımsızlık, uzmanlaşma        | Geniş, esnek, çapraz eğitim, ekipler                |
| Kilit Yatırımlar   | Sermaye, ürün ve hizmetler                    | İnsanlar, bilgi                                     |
| Hesap verebilirlik | Maliyet odaklı                                | Yatırım odaklı                                      |

**Kaynak:** (Mello, Jeffrey A. (2015). Strategic Human Resource Management. Fourth Edition. Cengage Learning, Stamford, USA, s.157).

Stratejik İKY, geleneksel İKY'den birçok yönden farklıdır. Geleneksel İKY'de işgörenlerin yönetimi ve temel sorumluluğu, İK bölümündeki personel uzmanlarına aittir. Stratejik İKY'de işgörenlerin yönetimi ve sorumluluğu hiyerarşik olarak bağlı oldukları en yakın amire aittir. Geleneksel İKY'de faaliyetler işgören ilişkilerine odaklanarak işgörenlerin motivasyonu ve üretkenliği sağlanmakta, süreçlerin yasalara uygun olmasına çaba sarf edilmektedir. Stratejik İKY'de odak noktada işgörenler, müşteriler, hissedarlar, şirket ortakları, işbirliği yapılan kuruluşlar, kamu kurumları birlikte yer alır ve tüm paydaşların memnuniyeti için ortak çaba sarf edilir. Geleneksel İKY'de işlemler yapılması gerektiği zaman gerçekleştirilir, yasalara uyum, ihtiyaç duyuldukça işgören temin etme, sorunlar yaşandıkça çözüme kavuşturmayı ele almakta iken, Stratejik İKY daha çok dönüşümcü liderlik anlayışı çerçevesinde teknolojik dönüşüme uyumlu, işletmenin ürün ve hizmet yelpazesinde proaktif olarak değişim üretebilen, işgörelere değer veren bir yapıya sahiptir. Geleneksel İKY'de yönetim, işgören disiplini sağlamak için yeni bir sisteme geçmeye yönelirken, Stratejik İKY, işletmenin karşılaştığı kritik zorlukları ele alan politikaların geliştirilmesini kolaylaştırmak için gerekli olan çeşitli zaman dilimlerini (kısa, orta ve / veya uzun vadeli) dikkate alacak kadar esnektir. İKY'de geleneksel yaklaşım, işgörenlerin kurallar, prosedürler ve politikalar yoluyla bürokratik süreçlerde ele alınarak kontrol edilmesini öngörmektedir. Bu durum İK uzmanını idari uzman kimliğine bürünmeye zorlamaktadır. Stratejik İKY ise işletmenin ve işgörenlerin

değişime ve büyümeye yanıt verme yeteneğini sınırlamadan, işgörenlerin işlerinde mümkün oldukça az bürokrasi ile çok daha organik ve esnek kontrol kullanmaktadır. Tüm süreçler, başarıya odaklanarak kontrol edilir ve kontrol sistemleri değişen koşulları karşılamak için gerektiği gibi ve gerektiği kadar değiştirilmektedir.

Geleneksel İKY, işgören görev tanımlarının net olmasına, işgörenlerin bağımsız çalışmasına ve uzmanlaşmalarına önem verirken, Stratejik İKY değişime yanıt verme yeteneği yüksek, farklı departmanlarda çapraz eğitim almış, takım halinde çalışmaya yetkin ve geniş iş tasarımına sahip işgörenlerin yönetimini önemsemektedir. Geleneksel İKY'de işletmenin kilit yatırımları fiziki ve fiziki olmayan sermaye malları ile ürün ve hizmetlerinden ibarettir. Stratejik İKY'de kilit yatırımlar işgörenler ve onların bilgi, beceri ve yetenekleridir. İşgörenler uzun vadede işletmenin sürdürülebilir tek rekabet unsuru arasında görülmektedir. Geleneksel İKY'de hesap verebilirlik harcamaların izlenmesi, genel giderlerin takibi, faaliyetlerin maliyeti gibi idari gözetim ve sürece odaklanmıştır. Stratejik İKY ise çıktılara, ölçülebilir sonuçlara ve katma değerlere odaklanmaktadır (Mello, 2015, s. 157-159).

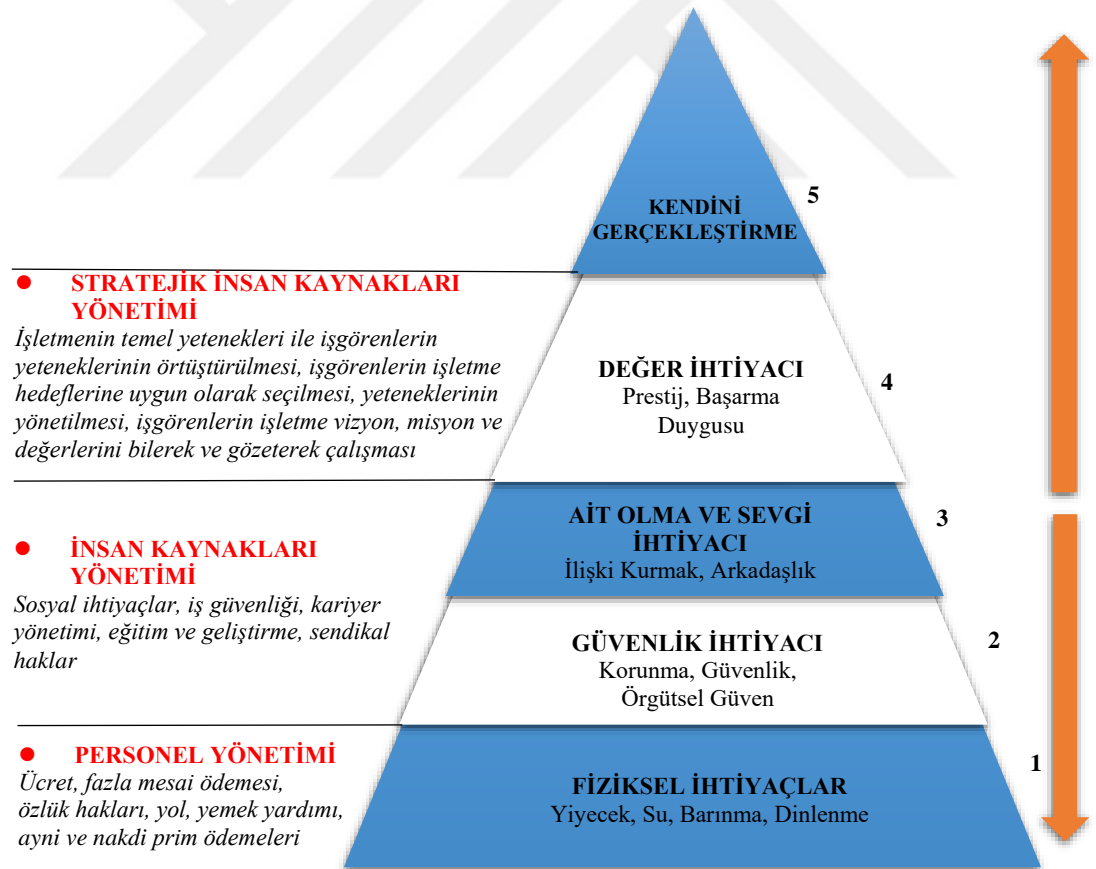
Geleneksel İKY anlayışı ile Stratejik İKY anlayışını yönetim teorileri açısından değerlendirecek olursak, geleneksel İK yönetiminin, klasik yönetim yaklaşımlarının temel kuramı olan Frederick W. Taylor tarafından öne sürülen bilimsel yönetim yaklaşımına dayandığı düşünülmektedir. Stratejik İK yönetiminin ise çağdaş yönetim kuramlarından durumsallık yaklaşım ilkelerine uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Geleneksel İKY, işgören verimliliğini arttırmak için bilimsel yönetim ilkelerini benimsemektedir. Geleneksel İK yönetimi anlayışına paralel olarak Taylor'un iş tanımları, işgören seçimi ve eğitimi, işbirliği ve denetim mekanizmaları ile performans ölçümünün üzerinde durduğu incelenmiştir. İşgörenlerin yeteneklerine göre uzmanlaşmasının hem bireye hem de işletmeye katkı sağlayacağını belirten Taylor (1911), işletmede boş pozisyonlar oldukça bu pozisyonlara uygun işgören seçiminin yapılmasının gerekli olduğunu ifade etmektedir.

Stratejik İK yönetiminin en önemli göstergesi herhangi bir organizasyonda insanları yönetmenin en iyi yolunun olmamasıdır. Bu durum çağdaş yönetim teorilerinden durumsallık yaklaşımını işaret etmektedir. Çağdaş yönetim teorileri sistem yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır. Durumsallık teorisi, 1950 yılında Ohio State Üniversitesi akademisyenleri tarafından klasik ve

neoklasik yönetim yaklaşımların eksik yönlerini tamamlamak üzere geliştirilmiştir (Börü, 1999, s. 38; Yelkikalan vd., 2020, s. 145). Örgütü açık sistem olarak kabul etmekle birlikte bu yaklaşıma göre işletmeler için her koşula uygun en iyi örgüt yapısı yoktur, dolayısıyla yöneticiler değişik durumlara özel, farklı yönetim uygulamalarıyla sorunlara mümkün olan en uygun çözüm yöntemiyle yaklaşır (Koçel, 2020, s. 299). Durumsallık yaklaşımı açısından değerlendirdiğimizde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmeyi açık bir sistem olarak ele aldığı ve işletmenin dış çevresiyle etkileşim halinde olduğu kabul edilebilir.

Abraham Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY açısından ele alındığında, teorinin ilk basamağı olan temel ihtiyaçların personel yönetimi süreci ile ilintili olduğunu ve işgörenlerin ücret, fazla mesai ödemesi, özlük hakları, yol, yemek yardımı gibi sosyal haklardan oluştuğunu belirtmek mümkündür. Şekil 1.1'de bu ilişkinin gösterimine yer verilmiştir.



**Şekil 1. 1: Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi ve İKY Tarihçesi İlişkisi**

Personel yönetimi adıyla anılan uygulamada işgörenlerin sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik birimlerin yönetimi söz konusu olmaktadır. Teorinin ikinci basamağında yer alan güvenlik ihtiyacı ile üçüncü basamağında yer alan sosyal ihtiyaçların, iş güvenliği, kariyer yönetimi, eğitim/geliştirme, sendikal haklar gibi uygulamaları ihtiva eden İKY ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Maslow, teorisindeki ikinci ve üçüncü basamakta bireylerin güvenlik, ait olma, sevgi, saygı gibi sosyal ihtiyaçların öne çıktığını ifade etmektedir. Personel yönetiminden farklı olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarında görülen kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, sendikal haklar işgörenlerin, Maslow'un teorisinde ikinci ve üçüncü basamaklarında yer bulan güvenlik, ait olma, sevgi, saygı gibi sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır. Yine aynı teorinin dördüncü basamağında yer verilen değer görme ve saygınlık ihtiyacı da stratejik insan kaynakları uygulamalarının sonucunda işgörende anlam bulmaktadır. İşletmenin temel yetenekleri ile işgörenlerin yeteneklerini örtüştürerek, işgörenlerin işletme hedeflerine uygun olarak seçilmesi, yeteneklerinin yönetilmesi, eğitilerek geliştirilmesi, işgörenlerin işletme vizyon, misyon ve değerlerini bilerek ve gözeterek çalışması, kısaca işletmeyi, işgörenlerle birlikte yönetmeyi benimseyen stratejik insan kaynakları yönetimi sayesinde işgörenler, teorinin dördüncü basamağında yer alan saygınlık ihtiyacını karşılamış olacaklardır.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları (İK Uygulamaları)**

İK uygulamalarının çok çeşitli olması, değişen ve gelişen çevreler nedeniyle insan kaynakları uygulamalarının net bir listesi konusunda fikir birliği bulunmamaktadır (Taşçı, 2019, s. 8). Bununla birlikte İKY'nin önündeki en önemli zorluk, giderek artan bir şekilde istihdam ilişkisini yönetmek için net bir iş tanımının olmamasıdır (Lucio, 2009, s. 336). İKY sadece işgücü yönetimi konularını özellikle de endüstriyel ilişkiler alanındaki sorunları çözmekle kalmaz, işgörenlerin etkin bir şekilde değerlendirilmesi noktasında iş analizi, ihtiyaç analizi, İK planlama, İK bulma ve seçme, oryantasyon, ücret politikası, eğitim ve geliştirme gibi işlevleri de gerçekleştirerek işletmenin işgörenlerden en iyi düzeyde yararlanmasını hedefler.

Gelade ve Ivery (2003, s. 402), tarafından bankacılık sektöründe çalışan 307 işgörene yönelik olarak yapılan araştırmada insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, İK yönetimi uygulamalarının işgören performansını etkilediği ortaya konulmuştur. Khalaf (2017)

tarafından yapılan araştırmada insan kaynakları fonksiyonları ile işgören performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Hassan (2016), Pakistan'da tekstil sektöründe çalışan işgörelere yönelik olarak tesadüfi örneklem yöntemiyle yaptığı araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, ücretlendirme, iş planlaması, performans değerlendirme, eğitim ve çalışan katılımındaki İKY uygulamalarının personel performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Munjuri (2011), İKY uygulamalarının işgören performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla tabakalı tesadüfi örneklem yöntemiyle hizmet sektöründe yaptığı çalışmada, performansa bağlı ücretin, işgörenlerin performans düzeyini artırdığını ortaya koymuştur.

### **1.3.1. İş Analizi**

İş analizi, işletmede icra edilen bütün işlerin bilimsel metotlar kullanılarak analiz edilmesidir. Bu süreçte işi yapanın performansı değil, yapılan iş analiz edilir. Eğitim, ücret ve iş tanımı, personel seçimi gibi birçok faaliyet için kullanılan İş analizi, işin temel doğasını keşfetmek ve belgelemek için tasarlanmış geniş bir faaliyetler dizisini ifade eden sistematik bir araştırma sürecidir (Brannick, 2012, s. 119). İş analizi, işin süreçleri ile işi yapacak kişinin niteliklerini gösteren bir belgedir. Mevcut çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve deneyimlerini değerlendirmenin bir yolu, bir beceri envanteri kullanmaktır (Mello, 2015, s. 205). İş analizi sürecinde toplanan bilgiler İKY fonksiyonlarının birçoğuna katkı sağlamaktadır. Bu nedenle İKY'nin temel taşı kabul edilir. İş analizinde verilerin toplanma sürecinde anket, gözlem ve günlük gibi niteliksel veya niceliksel yöntemler kullanılır (Taşçı, 2019, s. 8). İş analizi özellikle işgören seçme sürecinde işe uygun olanlar ile olmayanlar arasındaki farklılıkları açıkça görmeyi sağlamak, pozisyona uygun en yetkin işgören adaylarını belirlemek için dikkat edilecek çerçeveyi sunmayı amaçlamaktadır.

Frederick W. Taylor (1911, s. 85) *Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management)* adlı eserinde, her işin unsurlara ayrılması, her iş için standart uygulamalar olması ve bunun için bilimsel araştırmalar yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun sonucunda işe uygun işgörenlerin seçilmesi ve işgörelere işin gerekleri konusunda eğitim verilmesi gerektiği belirtilerek iş analizinin önemine değinmiştir. Bu ilkeler işgörenlerin ve dolayısıyla örgütün performansı ile doğrudan

ilişkilidir. İşin analizi sonucunda işin nasıl yapıldığını öğrenen işgörenlerin performansının daha yüksek olması ve bu performansın örgüte de yansması mümkündür.

### **1.3.2. İnsan Kaynakları Planlama**

İşgörenlerin işveren ya da işletme ile ilişkisinin kesilmesi ile sonuçlanan işten ayrılmalar; işverenin isteği ya da yasal koşullar (*işyerinin kapanması, belirli süreli işin sona ermesi vb.*) nedeniyle işten çıkarmaları, işgörenin istifası veya emeklilik nedeniyle işten çıkması ya da işgörenin kariyer planı nedeniyle başka işletmelere transfer olması şeklinde karşımıza çıkabilmektedir.

Plan, konusuyla ilgili olarak neyin, ne zaman, nasıl, neden, nerede, kimler tarafından, ne sürede yapılacağına ilişkin bilgi veren bir süreçtir (Tonus, 2013, s. 35). İKY Planlaması, bir işletmenin doğru yer ve zamanda, doğru nicelik ve nitelikte işgücüne sahip olmasını sağlayan bir süreçtir (Taşçı, 2019, s. 9). İK Planlama süreci, işgören sayısını güncel olarak kayıt altında tutmayı, işgörenlerin sahip oldukları yetenekler, özgeçmişleri, eğitimleri ve kariyer planları ile işletmenin gelecek planları arasında yeterli bir uyum sağlayıp sağlamadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. İşletmenin genel planlamalarında da ilk adım, işgörenlere olan talebi tahmin etmektir. Bunu yaparken, yöneticilerin işletmenin stratejik planını ve planlanabilecek her türlü büyüme ve küçülme oranlarını göz önünde bulundurması gerekir. İşgörenlere olan talebin en büyük göstergesi, işletmenin ürün veya hizmetine olan taleptir (Mello, 2015, s. 204-205).

İşgücünün planlanması, işletmelerin İK yönetiminde organizasyon şemasının en üstünde yer alır. İnsan kaynağının planlanması, işletmenin bütün işgörenler nezdinde kapsamlı planlanmasından ibarettir. Boş pozisyonlar veya iş taleplerinin artması sonucu oluşan pozisyonların işin gerekleri doğrultusunda doldurulması gerekmektedir. Bununla birlikte işletmelerde, işletmenin vizyonunu ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaya uygun olmayan çok sayıda işgören bulunabilir. Bu işgörenlerin doğru yerlerde çalıştırılması, yedeklenmesi, yetkinliklerinden yararlanılması insan gücünün doğru planlanmasına bağlıdır (Rothwell, 2016, s. 10).

İşletmenin demografik bilgilerindeki değişim, iş başvurusunda bulunan işgören adaylarının potansiyel becerileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örnek olarak işletmenin sahip olduğu teknoloji aynı zamanda işletmede çalışan işgörenlerde ihtiyaç

duyulan beceriler üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan İK planlama sürecinde, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören sayısının planlanmasına ilave olarak, hangi pozisyonlarda hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğunun da dikkate alınması, adayların ise hangi çalışma alışkanlıklarına ve hangi düzeyde iş disiplinine sahip olduklarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

### **1.3.3. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme**

Bir işletmenin işe alma şekli, işe aldığı işgörenlerin türünü, nasıl performans gösterdiklerini ve elde tutma oranlarını etkileyebilmektedir (Breugh, 2012, s. 68).

Örgütsel başarı, doğru insanları bulma, elde tutma ve görevlendirmeye daha da mümkün hale gelmektedir. İşletmeler farklı nitelikte ürün ve hizmet sunduklarından ve farklı çalışan gruplarından oluştuğundan dolayı, işe alım da dâhil olmak üzere istihdam stratejileri yaklaşımlarını bu özelliklerle eşleştirmesi gerekmektedir. Bununla birlikte tek bir en iyi işe alım sistemi yoktur. İşe alım ve seçim önceliklerine ilişkin kararlar, hedef belirleme, performans yönetimi, ödül, eğitim ve gelişim, terfi ve ayrılma alanlarındaki önceliklerle tutarlı olmalıdır (Storey vd., 2019, s. 8-32-37). İhtiyaç Analizi ve İK planlama fonksiyonlarının uygulanma sürecinde gereksinimlerinin belirlenmesini takiben, belirlenen pozisyon ve görevlere dış kaynaklı veya dâhili olarak yeni personel almak gerekli olacaktır. İnsan kaynağı bulma ve seçme, bir aday havuzu oluşturma sürecinden ibarettir. Havuz oluşturulduktan sonra, adaylar arasında bir seçim süreci yaşanmaktadır. İnsan kaynağı bulma ve seçme dâhil olmak üzere personel alma işlevinin "*örgütsel hayatta kalma ve başarı için en kritik insan kaynakları işlevi*" olduğu iddia edilmiştir (Collins ve Kehoe, 2009, s. 209).

Dışarıdan işe alma, açık iş ilanları, çevrimiçi testler, mülakatlar, özel istihdam bürolarını kullanma, yurtdışından işgören çekme, İK fonksiyonlarının bir kısmını farklı şirketler aracılığıyla gerçekleştirme, mevcut çalışan işgörelere örgütsel bağlılık kazandırarak işletme içi kaynaklardan işgören bulma ve stajyerler önemli bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Breugh (2012), yaptığı bir araştırmada bir işverenin gerçekleştirdiği işe alım eylemlerinin, işe aldığı çalışanların kalitesini, çeşitliliklerini, performanslarını ve elde tutma oranlarını etkileyebileceğini göstermiştir.

### 1.3.4. İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşletme dışından işe alınan yeni işgörenlerin kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamaları, şirket operasyonları ve çalışan ağı içinde sosyalleşmeleri gerekir. Yeni işgören oryantasyonu, işverenler için göz korkutucu bir zorluk olabilir. Çalışma arkadaşları, yeni işgörenlerin üretken olmaları için ihtiyaç duydukları bilgileri edinmelerine yardımcı olmada rol model olabilirler.

Oryantasyon sürecinde, işe yeni başlayan işgörelere, deneyimli işgörelerin rehberliğinde usta – çırak ilişkisiyle yaparak yaşayarak öğrenme modeli çerçevesinde eğitim programı uygulanması verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Kurtz ve Boone, 2011, s. 25). İK süreçlerini en iyi uygulayan işletmeler, işe alıştırmaya çok fazla zaman ve dikkat ayırmaktadır (Rothwell, 2016, s. 351). Oryantasyon eğitimi, işgörelere soru sorma ve ustalarıyla etkileşim kurma fırsatı vermelidir. İşgörelere işe alındıktan sonra, kendilerinden ne beklendiğini ve ne kadar iyi performans göstermeleri gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. İşletmeler bu bilgileri oryantasyon, eğitim ve değerlendirme sürecinde işgörelere sunabilirler. Oryantasyon sürecinde işgörelere işletmenin etik, davranış ve disiplin kurallarını içeren bir el kitabı verilmesi kurumsallık düzeyini arttırmaktadır.

Popüler bir öğretim yöntemi, deneyimli çalışanların rehberliğinde görevleri yerine getirmelerine izin vererek çalışanları iş görevlerine hazırlayan iş başında eğitimidir. İş başında eğitimin bir çeşidi, bir çalışanın eğitimli bir işçiye bir süre asistan olarak hizmet ederek bir işi öğrendiği çıraklık eğitimidir. Günümüz teknolojisinde bazı eğitimlerin yüz yüze uygulanmaması halinde, uzaktan eğitim (çevrimiçi) yöntemiyle uygulanması mümkündür. Özellikle DSÖ'nün ilan ettiği Covid-19 pandemisi sürecinde birçok işletme, çalışanların eğitimini internet üzerinden (çevrimiçi) gerçekleştirmişlerdir. Bu süreç işletmelere ve işgörelere uzaktan eğitim alışkanlığı ve disiplini kazandırmıştır.

Oryantasyon eğitiminin bir başka versiyonu rotasyondur. Rotasyon yeni işe alınan işgörelerin yetkinliklerine göre yerleştirildikleri departmanlarda yeterli deneyimi kazandıktan sonra farklı departmanlarda da çalıştırılmak suretiyle bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirilmesini sağlama sürecidir. Bu sürecin işgörelere olduğu kadar işletmeye de katkıları büyüktür. Rotasyon uygulaması, işgörelere eğitim ve geliştirme sürecinden daha fazla yararlanmalarını sağlarken aynı zamanda



bu süreçte edindikleri yeni bilgi ve becerileri geliştirerek çapraz eğitim de almış olurlar. Çapraz eğitim alan işgörenler, işletmedeki işlerin bütüne nasıl katkıda bulunduğunu daha iyi anlamakla kalmaz, aynı zamanda iş ve organizasyon koşulları değiştikçe kariyer fırsatı elde etmiş olurlar. İşletme açısından rotasyon programı, uzmanlık bilgisine sahip işgörenlerin istifa, emeklilik, başka işletmeye transfer vb. yollarla işletme ile yollarının ayrılması durumunda, bu işgörenin işletmede yaptığı işlerde aksamalara neden olma ihtimalini en aza indirme avantajına sahip olmasını sağlar. Her iki taraf açısından birlikte değerlendirildiğinde ise bu uygulama yetenekli işgörenlerin elde tutulması oranını arttırır (Mello, 2015, s. 386).

### **1.3.5. Ücret Yönetimi**

Ücret en geniş anlamıyla emeğin piyasa fiyatıdır (Okakin, 2008, s. 3). Vroom (1964) ücreti bir işgörenin işinin esas içeriği, o iş için emeğin görelî arz ve talebi, işgörenin kıdemi ve performans düzeyi dâhil olmak üzere çok sayıda faktörün karmaşık bir bileşkesi olarak ifade etmektedir. Ücretin, bir motivasyon aracı olmasından öte emeğe karşı ödenen bir zorunluluk olduğu ulusal ve uluslararası bütün iş yasalarında da ifade edilmiştir. Ücret, işletme yönetimi için maliyet olarak, sosyal politika açısından işgörenlerin gelirlerini ve yaşam kalitesini belirleyen bir unsur olarak, Ekonomik bakımdan bir üretim faktörü olan işgörenlerin emeği karşılığı ödenen bedel olarak ifade edilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2020, s. 125).

Ücret yönetimi, işletme yönetimi ile işgörenlerin beklentilerine uygun bir sistemde olmasını gerektirir. Ücret yönetimine ilişkin nitelikli bir uygulama işgörenlerde adalet duygusunun pekişmesine katkı sağlar. Adaletli bir ücret mekanizmasında temel unsurlar iş analizi, iş tanımı, iş etüdü, iş ve performans değerlendirmesidir (Benligiray, 2019, s. 163).

Ücret yönetiminin en önemli amaçları arasında işgörenleri istenilen performansı yakalaması için teşvik etmek ve iyi performans gösteren işgörenleri ödüllendirmek yer almaktadır. Nitekim bilimsel yönetim ilkelerinin öncüsü olan Taylor, işgören performansının değerlendirilerek, performansa göre ücret ödenmesi yönteminin benimsenmesinin gerekliliğine vurgu yapmıştır (Yar, 2016, s. 180).

### 1.3.6. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim hem işverenler hem de işgörenler için en önemli yatırımdır. Eğitim, işgörelere bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatı vererek onları yeni işlerine hazırlar. Bununla birlikte eğitim ve geliştirme süreci yetenekli ve yüksek performanslı işgöreleri elde tutmayı kolaylaştırıcı etkiye sahiptir (Kurtz ve Boone, 2011, s. 258).

Eğitim ve Geliştirme fonksiyonu, işverenlerin ve işgörelerin uzun vadeli yatırımlarını konumlandırmaya çalıştığı bir bileşendir. İKY'nin bu işlevi, istihdam ilişkilerinde her iki tarafının beklentilerini örtüşürme eğilimindedir. Gelecekte işletmeler için başarılı bir rekabetçi yaklaşım sergilenmesinin temelinde geliştirdikleri insan varlığı ve bilgi tabanı olacaktır. İnovasyon, büyük ölçüde bilgi işçileri tarafından yönlendirilecektir (Lucio, 2009, s. 332-333). İşletme içinden terfiye ve mevcut çalışanların kariyer gelişimine önem veren işletmelerde, sürekli eğitim ve gelişim fırsatları kritik öneme sahiptir. Çalışanlar, sektördeki en iyi uygulamalar ve değişen teknoloji konusunda güncellenmelidir (Mello, 2015, s. 384).

Örnek olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük bir servis işletmesinde bile en azından müşteriyle ilgilenme biçimine ilişkin bir takım bilgi ve becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitim ve geliştirme, sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelere nazaran işletmeyi rekabette öne geçirecektir (Grugulis, 2006, s. 85-86).

Bilgi yönetimi çağında, bilgiyi araştırmak, kategorize etmek, detaylandırmak, kopyalamak ve dağıtmak bir organizasyonun sürdürülebilirliği ve gelişiminin anahtarıdır (Roos ve Von Krogh, 1996, s. 333). Eğitim ve geliştirme, işgören nezdinde işverene daha fazla güven sağlarken öte yandan işgören becerilerinin de yeniden tanımlanmasına katkıda bulunur (Stuart, 1996, s. 262).

İşgörelere, eğitim ve geliştirme işlevi sayesinde bilgi ve becerilerini, işgücü piyasasının beklentileri doğrultusunda geliştirerek daha uzun vadeli kazanımlar elde edebilirler. İşverenler ise bu sayede işyerinin hizmetine ve amacına bağlı olarak değişen nitelikteki yeteneklerin keşfedilmesini sağlarlar. Bu husustaki ince çizgi, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun işverenler ve işgörelere için karşılıklı kazanım elde edilmesidir. Bu kazanım, işverenlerin ekonomik ihtiyaçları ile işgörelere sosyal ihtiyaçları arasında denge kurulmasını sağlar.

### 1.3.7. Performans Değerlendirme

Görev, yetki ve sorumlulukları ile işletmenin performans kriterlerini net bir şekilde bilmeyen işgörenlerin verimli olması ve işletmenin stratejik hedeflerine katkı sağlaması düşünülemez. Bunun için, işgörenlere görev tanımları verilirken, performans kriterlerinin ve yıllık, aylık, haftalık gibi dönemsel hedeflerinin de ne düzeyde olması gerektiği anlatılmalıdır. Bununla birlikte bu hedeflerin sürdürülebilir ve ulaşılabilir nitelikte belirlenmesi, işgörenlerin ve bağlı oldukları yöneticilerin hedefler çerçevesinde uyum içinde çalışması zorunludur. Yöneticilerin motive edici özelliğinin olması, performans değerlendirme sürecinde belirli periyotlarda geri bildirim alarak varsa iyileştirme alanlarında düzeltici ve önleyici faaliyetleri yapması performans değerlendirme sürecinde kaliteyi arttıracaktır.

Performans değerlendirme, işgörenlerin ve çalışma takımlarının performansını belirleme, ölçme, geliştirme ve organizasyonun stratejik hedefleri ile uyumlu hale getirmeye yönelik sürdürülebilir bir süreçtir (Aguinis, 2019, s.1). İnsan kaynakları yönetiminde performans ile ilgili politikalar uygun bir şekilde yapılandırıldığında, işletme performansına doğrudan ve ekonomik bir şekilde katkı sağlamaktadır. İK uygulamaları arasındaki sinerji potansiyelinden eşzamanlı olarak yararlanan ve işletmenin rekabet stratejisini uygulamaya yardımcı olan İK uygulamaları rekabette de sürekliliği sağlayıcı bir özelliğe sahiptir (Huselid, 1995, s.634). Performans değerlendirmedeki zorluk, faaliyetleri performansla tanımlamak ve ilişkilendirmektir. Yani her faaliyetin ölçülebilir nitelikte olmasıdır. Ölçülemeyen bir faaliyetin performans göstergesi olarak dikkate alınması mümkün değildir.

Bir kuruluşun stratejik hedeflerini karşılamadaki uzun vadeli başarısı, çalışan performansını yönetme ve performans ölçütlerinin kuruluşun ihtiyaçlarıyla tutarlı olmasını sağlama becerisine bağlıdır. Performans değerlendirmenin beş önemli amacı bulunmaktadır (Mello, 2015, s. 438-439);

1-İşgörenlerin performans düzeyleri ve becerilerindeki eksiklikleri tespit ederek, ihtiyaç duyulan özel eğitim ve gelişim alanlarını belirlemek ve bu suretle işgörenlerin kariyer gelişimini kolaylaştırmak,

2- Performans ölçümü sürecinde toplanan veriler doğrultusunda, maaş, terfi, elde tutma, ikramiye, ödül ve kariyer planı kararları hazırlamak,

3-İşgörenlerin motivasyonunu artırmak,

4-Haksız işten çıkarmaya yönelik iddiaları, işgörenin performans eksikliklerine ilişkin belgelerle karşıt yönde destekleyerek yasal uyumu kolaylaştırmak,

5-Performans verilerini, mevcut işgörenlerin beceri ve yeteneklerine göre gelecekteki personel ihtiyaçlarını yani (İK) planlama sürecini kolaylaştırmaktır.

### **1.3.8. Kariyer Geliştirme**

Kariyer gelişimine yönelik ilk çalışmaların 1908 yılında Frank Parsons tarafından, Boston’da kurulan meslek bürosunda başlatıldığı belirtilmektedir (Kalafat, 2014, s. 8). Parsons bu çalışmasını ilerleyen süreçte yetenek eşleştirme yaklaşımıyla bütünleştirerek disipline etmeye başlamıştır (Filiz, 2018, s. 22).

Kariyer gelişim süreci yetenekle ilgili olduğu kadar performans yönetimiyle de ilgilidir. Performans değerlendirme çıktılarının kariyer planlama sürecinde kullanılması bu ilişkiyi ifade etmektedir. Forbes ve Wertheim (1995), performans değerlendirmelerinin genellikle kariyer geliştirme kararları alınırken dikkate alınması gereken bir veri kaynağı olduğunu, kariyer yönetiminin İK uygulamaları arasında en stratejik ve politik kararları içerdiğini, ayrıca yetenek ve geçmiş deneyimler ile geçmiş performansın kariyer yönetimi sürecindeki öncüller olduğunu belirtmektedirler.

Kariyer beklentilerinin karşılanmaması, özellikle kilit pozisyonlardaki yetenekli işgörenlerin işten ayrılmaya yönelmesiyle sonuçlanmaktadır. İşgörenlerin deneyimlerini artırarak, gizli yeteneklerinin keşfedilmesi için performans değerlendirme mekanizmasını daha etkin kullanarak, işletme içinden adil terfi sistemi uygulayarak ve kariyer rehberliği hizmeti vererek kariyer geliştirme programı uygulamak mümkündür (Armstrong, 2011, s. 231). Vroom ve MacCrimmon (1968), tarafından işgörenlerin kariyer geçmişlerine dayalı olarak terfi etme fırsatlarını içeren kariyer geliştirme sistemi üzerine yaptıkları araştırmanın sonucunda, finans, pazarlama gibi hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlerden daha önemli ölçüde ve daha fazla yükselme fırsatına sahip olduklarını ifade etmektedirler.

Birçok işletme, özellikle kilit pozisyonlarda ve yönetim kademelerinde yeterli sayıda kişiyi yetiştirmediklerinden dolayı bu pozisyonlardaki kişilerin işletmeden ayrılması durumunda boşlukları doldurmak için yeni işe alım yapmaya

yönelmektedirler. İşletmelerin özellikle yetenekli işgörenler için kariyer geliştirme programları uygulaması, kilit pozisyonlarda ve yönetim kademelerinde yedekleme yapması, bu pozisyonlar için olası bir işten ayrılma, işten çıkarma durumunda hazır işgücünden yararlanmanın avantajlarının yanında işletme içinden kariyer geliştirme uygulamasının yapılması işgörenlerde motivasyonun ve örgüte bağlılığın artmasını, ayrıca elde tutma sürecinin başarıyla devam etmesini sağlayacaktır.

Literatürde kariyer geliştirme sürecinin, bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer planlama aşamalarından oluştuğu görülmektedir.

### **1.3.9. Çalışma İlişkileri**

Çalışma ilişkileri, genel olarak işgören ile işletme yönetimi arasındaki istihdam ilişkisini yönetmek ve pozitif yönde geliştirmekle ilgilidir. Bu istihdam ilişkisi, çalışma koşulları, söz hakkı, iletişim konuları, özlük hakları gibi hususlarda, işgörenlerle doğrudan ya da sendikaların tanındığı toplu sözleşmeler aracılığıyla kurulan işbirliklerinde ele alınır. Çalışma ilişkileri 1900'lü yılların başında, çelik ve petrol endüstrisinin ön plana çıktığı, işgücü ihtiyacının giderek arttığı dönemlerde önem kazanmaya başlamıştır (Cappelli ve Suh, 2015, s. 58).

Çalışma ilişkileri genel olarak insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakışın ürünüdür. Çalışma ilişkileri stratejisi, işletmenin işgörenlerle ve onların sendikalarıyla olan ilişkilerini yönetme yollarında ne yapılması ve nelerin değiştirilmesi gerektiğine ilişkin örgütün niyetini tanımlar (Armstrong, 2011, s. 272). Çalışma ilişkilerinin insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmesi, işgören ile işveren arasındaki ilişkilerin yasal zeminindeki düzenleyici hükümlerin birlikte işletilmesi amacından doğmaktadır.

Çalışma ilişkileri bilimsel yönetim kuramının da önemli hedeflerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Frederick W. Taylor, işveren ve işgören arasındaki ilişkilerin bilimsel ilkelerle uyumu ve işbirliği çerçevesinde olması gerektiğini vurgulamaktadır (Kaygısız ve Hatırlı, 2014, s. 259). Taylor, işverenler ile işgörenler arasındaki yakın, samimi ve kişisel işbirliğinin, etkili ve doğru görev tanımlarının yönetimin özü olduğunu ifade etmekte, işveren ile işgören arasındaki işbirliğinin önemine vurgu yapmaktadır. Literatürde, Kochan, Katz ve McKersie'nin (1986) endüstriyel ilişkiler teorisinin yayınlanmasına kadarki süreçte endüstriyel ilişkilerde kabul edilen doktrin; işverenler, işveren örgütleri ve devlet kurumlarının karmaşık bir

ortamda etkileşim içinde olduğu yasal zemin ve istihdam ilişkisini yönetmekten ibaret olduğu belirtilmektedir (Roomkin ve Rosen, 1995, s. 68).

İşgörenlerin beklentilerinden en önemlisi olarak görülen ekonomik faydalar, genişletilmiş yan haklar, iş ve istihdam güvenliği, iyileştirilmiş çalışma saat ve koşulları gibi hususların olağan çalışma mevzuatlarında yeterince yer almaması, işgörenleri sendikalaşmaya yöneltebilmektedir. Üye sayısına göre belirlenen bir sendika yönetimi ile işletme yönetimi arasında, ücretler, sosyal haklar, çalışma koşulları gibi toplu pazarlık konularını içeren toplu bir iş sözleşmesi, işgören ile işveren arasında işe girişten önce imzalanan tekli sözleşmeye ek olarak imzalanmakta ve toplu iş sözleşmesi tarafı olan sendikaya üye olan tüm işgörenleri kapsamaktadır. Sendika üyelikleri ve bu toplu iş sözleşmeleri işletmelerde İK yönetiminin günlük işleyişini etkileyen bir değişkendir (Mello, 2015, s. 540).

İnsan kaynakları yönetimi sendikalı işgörenlerin toplu iş sözleşmeleri ile elde ettiği bir takım ayrıcalıklı haklar nedeniyle sendikalı olmayan ya da yetkili olmayan bir sendikaya üye olan diğer işgörenler arasındaki maddi ve maddi olmayan farklılıklar nedeniyle çalışma barışını yönetmekte zorlanabilmektedirler. Bu durumda İK birimlerinin başarısı işgücünün motivasyonunu sağlamada ve yüksek tutmada öne çıkmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER VE YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile günümüz İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonları birlikte değerlendirildiğinde İK yönetiminin temel felsefesinin Bilimsel Yönetim Yaklaşımı olduğunu kabul etmek mümkündür. Klasik Yönetim Yaklaşımlarının temel kuramı olan Bilimsel Yönetimin Frederick W. Taylor'un 1911 yılında yayınladığı *Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management)* adlı eser ile başladığı belirtilmektedir.

Taylor'ın çalışması, dünyada birçok yerde yönetimin bilim olarak dikkate alınmasında kilit nokta kabul edilmekte (Scott, 1959, s. 97) ve işletmelerde verimliliğin artırılması konusunda reçete olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2020, s. 220). Klasik yönetim yaklaşımlarının temelinde "*kurumsal performansın nasıl daha fazla yükseltilebileceği sorusuna cevap arayışı*" yatmaktadır. Bununla birlikte yönetimin sistematik olarak incelenmeye başlandığı dönem Klasik Yönetim dönemidir.

Frederick Winslow Taylor'a göre; Yönetimin temel amacı işveren ve işgören için maksimum refahı sağlamak olmalıdır (Taylor, 1911, s. 9). Taylor'ın Bilimsel Yönetim İlkeleri, işgöreni değil yapılan işi hedef almış, iş tanımları, işgören seçimi ve eğitimi, işbirliği ve denetim mekanizmaları ile performans ölçümü sonuçlarına göre teşvik uygulamaları üzerinde durulmuştur. Taylor, işgörenlerin yeteneklerine göre uzmanlaşmasının hem bireye hem de işletmeye katkı sağlayacağını ifade etmekte; Şef, usta, ustabaşı, kontrol amirleri vb. unvanlardan oluşan orta kademe yöneticilerinin kendilerine bağlı işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi sürecine önem vermeleri ve işi en doğru, en yetkin bir şekilde yapma konusunda işgörenlerin uzmanlaşmaları gerektiğini belirtmektedir. Taylor, genel olarak en iyi yönetim anlayışının, işgörenlerin ellerinden gelenin en iyisini yaptıkları ve karşılığında işverenler tarafından çeşitli yöntemlerle teşvik edildikleri yönetim anlayışı olduğunu belirtmiştir.

#### 2.1. KARİYER YÖNETİMİ

İşverenler ile işgörenler farklı kariyer görüşlerine sahiptir. İşgörenler bireysel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kariyer yönetimi uygularken, işletmeler kariyeri yetenek yönetiminin bir unsuru olarak görmektedir. Örgütsel kariyer yönetimi her ne

kadar işletme yönetimlerinin sorumluluğunda yürütülen bir uygulama olsa da önemli oranda işgörenin yetkinlik, yetenek, bilgi ve becerilerine bağlıdır.

Kariyer yönetimi işgörene kendi özelliklerini değerlendirme fırsatı ve kendini güncelleme imkânı tanırken, işletme yönetimine iç kaynaklardan terfi, yeteneği elde tutma, işten ayrılma niyetinde azalma, işgören motivasyonu ve kurumsal imaj kazandırmaktadır.

### **2.1.1.Kariyer Kavramı**

Kariyer kavramı iş ve sosyal hayatımızda günlük konuşmalarımızda da genişçe yer bulan bir kavramdır. Genel olarak kariyer kelimesinin kariyer yapmak, kariyer planlamak, kariyer geliştirmek, kariyer sahibi olmak, kariyer insanı gibi birçok ifadeye bakıldığında farklı kelime ve kelime grupları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bazen "kariyer sahibi olmak", yalnızca mesleği olan veya meslek hayatı iyi yapılandırılmış ve sürekli ilerlemeyi içeren birini ifade etmek için kullanılır.

Mathis vd. (2017), Kariyeri, bir kişinin hayatı boyunca işgal ettiği işle ilgili bir dizi pozisyon olarak tanımlamaktadır. Sonnenfeld (1989), kariyeri bireyin iş deneyimlerinin zamanla gelişen dizisi olarak tanımlamakta ve çalışan herkesin bir kariyeri olduğunu ifade etmektedir. Hughes (1937), kariyeri, “*insanların kendilerini sosyal düzene ve ofisin tipik dizilerine ve zincirlemesine referansla yönlendirdikleri hareketli perspektif*” olarak tanımlamış ve kariyer yönetimi sürecini örgütsel ve bireysel olarak ikiye ayırmıştır. Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca oynadığı rollerin (çocuk, öğrenci, yurttaş, işçi, eş, ev hanımı, ebeveyn ve emeklilik) birleşimi ve dizisi olarak tanımlanır (Super, 1980, s. 282).

Super ve Super (1994)’e göre kariyer bir meslek değil, bir kişinin işgal ettiği bir dizi pozisyonudur. Meslekler, bir meslek oluşturmak için gruplandırılmış benzer pozisyonlar ile pozisyonları oluşturmak için organize edilen görevler dizisidir. Meslekler, onları dolduracak insanlar olsa da olmasa da vardır, ancak Kariyer sadece bireylerin yaşamlarında var olur ve birey varsa kariyer vardır, kariyer varsa birey de vardır.

Bu tanımlar ışığında kariyer “işgörenlerin yaptıkları iş ya da edinmiş oldukları meslekten doğan veya işletme yönetimlerinin kendilerine vermiş olduğu görev tanımları gereği kazandıkları mesleki pozisyonlarını, bilgi, beceri ve deneyimleri ile



birleştirek nasıl daha ileriye götürebileceklerine ilişkin çabalar” olarak ifade edilebilir.

### **2.1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı**

Kariyer yönetimi, işgörenlerin işletmede uygulanan kariyer basamaklarında ilerleme sağlamaları ve gelişimlerine katkı sağlamaları için gereken desteği sunan bir süreçtir (Büyükyılmaz vd., 2018, s. 2). Arnold’a (1997) göre kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyer gelişimini etkilemek amacıyla gerçekleştirilen girişimlerdir. Lazarova, Morley ve Tyson (2012) kariyer yönetiminin, işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemli fonksiyonlarından biri olduğunu belirtmektedir. Kariyer yönetimi, işgörelere iş güvenliği, ilerleme, kişisel gelişim fırsatları ve önemli maddi katkılar sağlamaktadır.

Kariyer Yönetimi kavramı, mesleki yeterlilik kurumu tarafından “*Çalışanın kendi ilgilerinin, değerlerinin, güçlü ve gelişime açık yönlerinin farkında oldukları, kuruluştaki iş olanakları hakkında bilgi aldıkları, kariyer amaçlarını belirledikleri ve kariyer amaçlarına ulaşmak için eylem planları yaptıkları süreci*” tanımlanmaktadır.

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer yönetme süreçlerinden oluşur. Kariyer planlaması, örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesine, tanımlanmış çalışan başarı profillerine ve işletmenin bireysel üyelerinin performansına, potansiyeline ve tercihlerine göre bir organizasyon içindeki bireylerin ilerlemesine yön verir (Armstrong, 2011, s. 243). Karcıoğlu (2018), kariyer yönetimini, hem bireylerin hayatları boyunca sürdüreceği kariyerleri ile ilgili faaliyetlerinin tümünü, hem de işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve insan kaynağının gelişimi için, örgüt içi ve dışında uyguladığı plan, program ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır.

Kariyer, dikey veya yatay ilerleme şeklinde gerçekleşebilir. Dikey ilerleme, genellikle İşletmenin hiyerarşi basamaklarında yükselme, yatay ilerleme ise, genel olarak bireyin yetkinliklerinin artması, böylece işletmenin veya çalışanın mesleğine uygun olarak geniş bir bilgi, beceri ve yetenek kapsamına sahip olması anlamına gelir (Rothwell, 2016, s. 209). Kariyer yönetimi, sadece bir merdiven gibi sürekli yukarı doğru hareket için tasvir edilmek yerine, yatay iş zenginleştirme yoluyla da imkân sağlayan bir “kafes” olarak tanımlanabilir (Tarique, 2022, s. 267). Yetenek yönetimi uygulaması işletme içi kaynaklardan dikey olarak kariyer yapmayı gerekli kılmaktadır (Armstrong, 2011, s. 244).

İşletmelerde kariyer yönetimi belirli kriterler çerçevesinde gerçekleştirilebilmektedir. Örnek olarak, belirli bir çalışma süresi tanımlama, birden fazla firmada çalışmış olma, firmada farklı departmanlarda çalışmış olma, firmanın en alt kademelerinde yetişmiş olma gibi kriterler konulabilir. Bu kriterlerden bir veya birkaçı birlikte dikkate alınarak 1.kademe terfi için belirli bir yıl çalışma, 2.kademe terfi için belirli bir süre daha çalışma şekilde kademeli terfi yöntemi de uygulanabilmektedir.

### **2.1.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları**

Kariyer yönetimi, kuruluşların günümüzün karmaşık ve sürekli değişen ortamında etkin bir şekilde rekabet edebilme becerileri açısından önemli etkilere sahiptir. Bu bileşen, hem işgörenleri yönlendirecek liderleri hem de karmaşık organizasyonları yetkin bir şekilde yönetecek yöneticileri belirlemek ve geliştirmek için kullanılmaktadır (Forbes ve Wertheim, 1995, s. 494).

Ölçer (1997), tarafından 100 büyük işletmeye yönelik olarak yapılan araştırmanın sonuçlarında, kariyer yönetimi uygulamasının amaçları;

- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
- İşgörenlerin terfi ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesi,
- İşgörenin doyumunun, sadakatinin ve işe bağlılığının artırılması,
- İşletmenin gelecekteki yönetici ihtiyaçlarının karşılanması,
- Verim kayıplarının azaltılması,
- Bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde ifade edilmektedir.

Şahinöz (2006) ise kariyer yönetiminin amaçlarını; işgörenlerin memnuniyetini sağlamak, İnsan kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak, işgörenleri motive etmek, terfi konusunda düzenlemeler yapmak şeklinde ifade etmiştir.

### **2.1.4. Kariyer Yönetiminin Boyutları**

Armstrong (2011) ve Greenhaus, Callanan ve DiRenzo (2008) tarafından yapılan araştırmalarda Kariyer yönetiminin, kariyer planlama ve kariyer yönetme bileşenlerinden oluştuğu raporlanmıştır. Kariyer yönetiminin iki boyutlu olduğu

değerlendirilmektedir. Birinci boyut, işgörenin kendi kendini proaktif olarak yönettiği kariyer yönetme boyutudur. Çünkü kariyer düşünen işgörenler kariyerlerini yönetmekten kendilerini sorumlu hissederler. İşgörenin kişisel olarak hedeflerine ulaşmak için kariyer kararı vermelerine yönelik süreci barındıran bileşen ise kariyer planlama boyutudur (Greenhaus vd., 2008, s. 282).

#### **2.1.4.1. Kariyer Planlama**

Kariyer planlaması, işletmedeki işgören pozisyonlarının dolu kalmasını sağlamak için ihtiyaç duyulan kilit düzeydeki pozisyonlara en iyi uyumu sağlayabilecek işgören adaylarının hazır bulundurulmasıdır (Mello, 2015, s. 203). Kariyer planlama, işletmenin gelecek için belirlediği amaç ve hedefler ile işgörenlerin bireysel hedefleri arasındaki ilişkiden hareketle, işgöreni gelecekte verilecek görevler için hazır hale getirme sürecidir (Şimşek, 2007, s. 96). İyi bir kariyer planlama programı, yetenek yönetimi, performans değerlendirmeleri, geliştirme faaliyetleri, transfer ve terfi fırsatları ve halefiyet planlaması unsurlarını içerir (Mathis vd., 2017, s. 338).

Küçük (2012), işgörenlerin iş hayatındaki fırsat ve imkânlarla göre kariyer hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşma çabasıyla takip edecekleri yolu planlama süreci olarak tanımlamakta ve kariyer planlama sürecini aktif bir şekilde uygulayan işletmelerde çalışan işgörenlerin kariyer hedefine ulaşmalarının kendilerini maddi ve manevi yönden tatmin ettiğini ifade etmektedir. Armstrong (2011), kariyer planlamasını, işgörenlerin, örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesinde, performans kriterleri, potansiyelleri ve tercihleri doğrultusunda örgüt içinde ilerlemesine yön verilmesi şeklinde ifade etmektedir. Gürcan (2006), kariyer planlamasının, insan kaynağını etkin kullanmak, terfi imkânlarını belirlemek, işgören eğitimi ve gelişimine ışık tutacak ihtiyaç analizlerini yapmak, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılığı arttırmak için yapıldığını belirtmektedir.

T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından, üniversite öğrencilerine kariyer yolculuklarında destek olmak amacıyla Kariyer Planlama Dersi hazırlanmış ve 2020-2021 öğretim yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Bu ders sayesinde öğrencilerin iş yaşamlarının talep ve beklentileri aracılığıyla kariyer farkındalığını kazanmaları amaçlanmıştır. Ayrıca eğitim süreçlerinde daha etkin rol oynayarak mezun olduktan sonra iş yaşamlarını planlamaları, vasıflarına uygun iş

tercihi yapmaları, kişisel beceri ve yeterlilikleri doğrultusunda kariyerlerine yön vermeleri hedeflenmiştir (ytnk.tv, 9.8.2023).

#### **2.1.4.2. Kariyer Yönetme**

Kariyer yönetme, çalışanların moralini en üst düzeye çıkarmak ve üretkenliği artırmak için motive edici bir faktör olarak kullanılmaktadır. Kariyer yönetmede geleneksel durum, bireydeki potansiyel ile kuruluş amaçlarının iş tanımlarına bölümlendirilerek “bir kaynak nasıl elde edilir ve geliştirilir” sorusuna cevap aramaktır (Inkson ve Baruch, 2009, s. 219).

Kariyer yönetme, İşletmenin insan kaynakları stratejisi ve yetenek yönetiminin önemli bir aşamasıdır. İşletmeler, daha geniş bir insan kaynakları politikası oluşturmak için kariyer ve yetenek yönetimi stratejilerini benimsemelidir. Etkili bir kariyer geliştirme programı, çalışanların işyerinde bilgi ve yetkinliği ne kadar iyi öğrendiğinin ve kullandığının önemli bir göstergesidir (Khan, Rajasekar ve Al-Asfour, 2015, s. 89).

Kariyer yönetme ile ilgili olarak karşımıza çıkan kavramlardan biri de kariyer yolu veya kariyer patikasıdır. İşgörenlerin kariyerlerini yönetmek için nasıl hareket edeceklerini, katılmaları gereken ilave eğitim ve sertifika programlarını, öğrenmeleri gereken yabancı dil ve seviyesini, teknolojik unsurlardan (program, yazılım, donanım vb.) hangilerini hangi düzeyde öğrenmeleri gerektiği konusunda tespit yapmaları kariyer yönetmenin gerekleridir (Karcıoğlu, 2018, s. 138).

Genel olarak kariyer yönetimi, işgöreni ve örgütü birlikte ele almaktayken, kariyer yönetiminin alt boyutu olan kariyer yönetme boyutu sadece işgöreni ele almakta, işgörenin kariyeri için gereken çalışmaların örgüt düzeyinde yapılmasını hedeflemektedir. Kariyer yönetme örgütün bir hedefi olması gerektiği kadar işgörenlerin de kendi kariyerlerini yönetmede yetkin olmasını gerektirmektedir.

#### **2.1.5. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Yararları**

İşletmelerin beşerî sermayesini zenginleştirmede önemli bir rol oynayan kariyer yönetimi, kurumsal yeteneklerden yararlanmak ve yetkin bir işgücünü işletmeye çekmek ve elde tutmak için stratejik olarak kullanılmaktadır. Yetenek yönetimi, çalışanların öğrenme ve geliştirme becerilerini sunmalarına fırsat sağlamak için İşletmelerin doğru kariyer yönetimi uygulamalarını kullanmasını gerektirir (Khan, Rajasekar ve Al-Asfour, 2015, s. 88).

Özellikle kurumsal kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin araştırmalar, yalnızca yetenekleri hedef alan birçok uygulamanın olduğunu göstermektedir. İşletmeler yetenekli işğörenlerin kimler olduğunu bilmek, onları stratejik olarak geliştirmek ve elde tutmak isterler. Çünkü organizasyonlar üst yönetim pozisyonları için iç kaynakları tercih etmekte, yetenek ve ilerleme dürtüsüne sahip kişilere büyük yatırım yapmaya yönelmektedirler (Tarique, 2022, s. 268).

Üst düzey yöneticiler, organizasyonun sürekliliği için yüksek performans gösteren işğörenleri, işletmeye katkılarıyla orantılı olarak dikey ve yatay kariyer yönetimi yoluyla geliştirmeye çalışmalıdır (Rothwell, 2016, s. 13). McGregor (2006) işğören seçimi, eğitimi, geliştirilmesi, rotasyona ve oryantasyona tabi tutulması gibi uygulamaların işgücü yönetimi açısından nispeten daha az etkili olduğunu, işgücünü etkin yönetmenin asıl anahtarının özellikle yetenekli ve potansiyeli yüksek işğörelere statü kazandırmak, kariyer gelişimlerini sağlamak, terfi ettirmek, ödüllendirmek olduğunu ifade etmekte, ayrıca mevcut işgücünün beklentilerinin şekillendiğini, kariyer yönetimini uygulamayan firmalarda çalışan işğörenlerin işletmeye güven ve bağlılıklarının da yeterli düzeyde olmayacağını belirtmektedir.

Kariyer yönetiminin, işğören motivasyonunu artırıcı etkisi nedeniyle işğörenlerde işten ayrılma niyetinde de azalma olacağı yine literatürde ifade edilmektedir. Özellikle kilit pozisyonda çalışan işğörenlerin yeteneklerinin yetkinliğe dönüştürülmesinde kariyer yönetiminin önemli avantajlar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### **2.1.6. Kariyer Yönetimi Süreci**

Gutteridge ve Otte (1983), Tsui ve Gomez-Mejia (1988), Sonnenfeld (1989) işletmelerde insan kaynakları yönetim süreçlerinde kariyer yönetimini, örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi olarak sınıflandırmıştır. Kariyer teorisinin ilk özelliği, hem bireylerin hem de kurumların çalışmasını teşvik etmesidir.

Sonnenfeld (1989), meslekleri de bir kurum, bir kuruluş, bir organizasyona benzetmekte ve örneğin sanatçıların herhangi bir işletmede çalışmasa da kariyer yönetimini uyguladıklarını, bu nedenle mesleğin de bir kurum olarak kabul edilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Kariyer yönetim sürecinin bireysel ve örgütsel olarak iki alt süreçten oluşması ve her bir sürecin kendi içinde farklı bileşenleri barındırması nedeniyle bu süreç iki ayrı başlıkta ele alınmıştır.

### **2.1.6.1. Bireysel Kariyer Yönetimi**

Bireysel kariyer planlamasında başlangıç noktası, bireyin ilgi alanlarını, kişiliğini, becerilerini ve değerlerini değerlendirmektir. Birey merkezli kariyer planlaması, örgütsel ihtiyaçlardan çok bireylerin kariyerlerine odaklanır ve işgörenlerin kendileri tarafından yapılır. Bireysel hedefler ve beceriler analizin odak noktasıdır. Bireysel kariyer planlamasında değerlendirilecek dört unsur bulunmaktadır (Mathis ve Jackson, 1999, s. 340).

**İlgi alanları:** İşgörenler ilgi alanlarına uygun bir kariyer yönetimi uygulama eğiliminde olurlar. İlginin değerlendirilmesi sürecinde, benzer ilgi alanlarına sahip bireylerin kariyer yönelimlerinin de benzer olacağı varsayımı göz önünde bulundurulur.

**Beceriler:** İşgörenler, belirli işlerde daha becerikli olabilirler. Temel beceri, karmaşık problem çözme becerisi, kaynak yönetim becerisi, sosyal beceri, teknik beceri bunlardan bazılarıdır. Kariyer yönetiminde becerilerin rolü göz ardı edilmemelidir.

**Kişilik:** Bir işgörenin kişiliği, kişisel yönelimi ve kişisel ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Belirli kişilik özelliklerine sahip işgörenler, bu özelliklerine uygun kariyer basamaklarında daha başarılı olabilirler. Bunun tersi kişinin iş hayatında başarısız olmasına neden olabilir. Örnek olarak; dışa dönük olmayı gerektiren bir pozisyonda çalışacak bir işgörenin kişilik özelliklerinin buna uygun olması gerekir.

**Değerler:** Kariyer yönetiminde yeterince dikkate alınmayan değerler, işgörenin aslında pusulası niteliğindedir. İşgörenin değerlerinin, kariyer yönelimi ve işletme ile uyum göstermemesinin iş tatminsizliğine neden olması muhtemeldir. Özellikle inanç ve fikirlerin işgörenin pozisyonu ve işletme yönetiminin tutumu ile ters düşmesi işten ayrılma niyetinin yükselmesine neden olabilir. Bu nedenle değerlerin de bireysel kariyer yönetiminde azami ölçüde dikkate alınması gerekmektedir.

İlgi, kişilik, beceri ve değerlerin göz önünde bulundurularak yapılandırılan bireysel bir kariyer yönetimi, adeta bireysel bir swot analizi gibi (güçlü/zayıf-

fırsat/tehdit durumlarını) bireyin özelliklerini ortaya çıkararak uygun bir kariyer eşleşmesiyle işgörenlerin kendilerini sorgulamasına ve eğilimlerini görmesine imkân sağlar. Kariyeri büyük ölçüde belirleyen unsurun teorilerden ziyade bireysel eylem olduğu görüşü, kariyer seçimiyle ilgili ilk kitap olan Frank Parsons'ın (1909) Meslek Seçimi adlı kitabında yer almaktadır. Parsons (1909), insanların kendi yeteneklerini ve eğilimlerini ve farklı iş kollarının fırsatlarını ve zorluklarını anlamaya çalışarak iyi meslek seçimi yapmaları gerektiğini ve yetenekler ile fırsatlar arasındaki bu iki olgu grubunu ilişkilendirmek ve uygun bir eşleşme bulmak için doğru muhakeme yapabilmeleri gerektiğini savunmuştur.

### 2.1.6.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi işgörenlerin çalışma hayatına girişinden; *seçme, işe yerleştirme, terfi etme, eğitim ve geliştirme, performansını değerlendirme ve ödüllendirme basamaklarını yaşayıp*, emeklilik sürecine kadarki tüm aşamaları kapsar. Örgütsel kariyer yönetiminin başarısızlığı işgöreni işletmede kendini değersiz hissetmesine ve iş değiştirmeye yönelmesine neden olur (Okakın, 2008, s. 2). Kariyer, bireye özgü olsa da kuruluşlar işgörenlerin kariyerlerini planlama ve yönetmede önemli rol oynayabilmektedir. Örgütsel kariyer yönetimi, işletmeler tarafından işgörenlerin kariyerlerini yönetmek için uyguladıkları kapsamlı bir uygulamadır. Örgütsel kariyer kavramı, kuruluşlara, işgörenlerin örgütsel bağlılığının bir ömür boyu sürebileceğini ve değerli bir kaynak olduğunu hatırlatmaya hizmet eder (Inkson ve Baruch, 2009, s. 210-220).

Günümüzdeki modern işletmelerin varlığından önce kariyer yönetimi lonca örgütlenmesi aracılığıyla, usta çırak ilişkisi çerçevesinde gelişerek sağlanmaktaydı. Lonca örgütleri günümüz meslek odalarına benzer bir yapıda, esnaf ve zanaatkarların örgütlenmesi olarak ifade edilmektedir. Avrupa'da ve Osmanlı Devletinde Loncalar 14. Yüzyıla kadar kalfa, kâhya, usta vb. hiyerarşisinde yetişerek hatta bazıları kendi alt meslek örgütlerini kurarak örgütlenmişlerdir (Minor, 2017, s. 25). Modern örgütsel kariyer yönetimi, kuruluşlar ve bireyler arasındaki ilişkileri, karşılıklı yarar sağlayacak şekilde sürekli olarak geliştirir. Örgütsel kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyer gelişimi ile ilgili faaliyetlerini içerir. Dolaylı faaliyetler seçme, eğitim, işgören performansı geliştirme ve değerlendirme, tazminat uygulamalarını içermektedir. Doğrudan faaliyetler ise kuruluş içinde kariyer yollarının sağlanması, kariyer planlama

ve geliştirme çalışmaları, mentorluk ve kariyer danışmanlığını kapsamaktadır (Inkson ve Baruch, 2009, s. 209-212).

Örgütsel kariyer yönetimi, işletmede yürütülen faaliyetlere ve bu faaliyetler arasında insanların ilerlemesini sağlayan kariyer yolları oluşturmaya odaklanır. Bu yollar, bireylerin belirli organizasyonel birimlerde ilerlemek için izleyebilecekleri yollardır. Örneğin, birey işletmeye satış danışmanı olarak girebilir, ardından muhasebe müdürlüğüne, satış müdürlüğüne terfi edebilir (Mathis ve Jackson, 1999, s. 367).

Moore, Gunz and Hall (2006), örgütsel kariyer yönetiminin köklerinin örgütsel sosyolojiye dayandığını ifade etmektedir. Durkheim'ın işbölümü ilkesi ve meslek gruplarını kavramsallaştırması, bireysel yaşamlarının ve kimliklerinin yaptıkları işin doğası tarafından nasıl şekillendirildiğini gösterirken, Weber'in modern bürokrasisi, bireylerin başarılı olmak için geliştirilerek daha yüksek pozisyonlara gelmelerini sağlayacak şekilde niteliklerinin artırılmasına bağlı olduğunu göstermektedir (Inkson ve Baruch, 2009, s. 209).

Sonnenfeld'e (1989) göre "*kariyer sosyal bir boşlukta var olmaz, birçok yönden işverenin personel öncelikleri tarafından yönlendirilir*". Bu nedenle işletmeler rekabet avantajı için çalışanların kariyerlerini yönetme eğilimindedirler. Bunda amaç, örgütsel amaçları karşılamaya yönelik olarak organizasyon içindeki, kurum içi terfi ve eğitime dayalı bir iç işgücü piyasası ve işgörenlerin kariyerlerini işlemek için etkin bir "*kariyer yönetimi*" geliştirmektir. Stratejik düşünen kuruluşlar, işgörenlerin kariyerlerini yönetmek yerine, örgütsel bağlamda kendi geleceklerini planlamalarını ve kontrol etmelerini sağlayacak imkânları sunma ve mentorluk yapma yöntemi kullanırlar (Inkson ve Baruch, 2009, s. 210-220).

### **2.1.7. Kariyer Yönetimi ile İlgili Kuramlar**

Kariyer Yönetimi, Kariyer geliştirme, kariyer planlama, kariyer seçimi ve kariyer danışmanlığı gibi konularda literatür incelemesi yapıldığında birçok kuram ve model olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu kuramların bazıları ortak özellik göstermekte ve bireyi içsel ve dışsal özellikleriyle ele almaktadır. Bazıları ise hem bireyi hem de örgütü ele alarak kariyer yönetiminin sadece bireyleri değil örgütleri de ilgilendirdiğine dikkat çekmektedir. Kariyer kuramlarından en fazla öne çıkan kuramlara aşağıda yer verilmiştir.



### 2.1.7.1.Parsons'un Özellik – Faktör Kuramı

Kariyer yönetiminin, ev inşa etme kadar güç olduğunu doğru meslek ve başarılı bir kariyer planlamasının hem birey hem de toplum için önemini yazdığı “Choosing a Vocation” adlı kitabında belirten Frank Parsons (1909, s. 4-101), tarafından 1908 yılında geliştirilmeye başlanan uygulamalar, yine Parsons tarafından yetenek eşleştirmesiyle devam etmiştir. İlerleyen süreçte bu çalışmalara Minnesota Üniversitesi öğretim üyeleri olan Paterson, Darley, Williamson tarafından ampirik deneyler sonucunda bilimsel disiplin kazandırılmış ve çalışma Özellik – Faktör kuramı olarak adlandırılmıştır. Minnesota grubu olarak isimlendirilen Paterson, Darley, Williamson grubunun yaptığı araştırmalarda bireylerin farklı özelliklerde olması nedeniyle mesleki eğilimlerinin farklı olabileceği, mesleğin gerektirdiği özellikler ile bireyin özelliklerinin eşleştirilmesi ve uyumlu olması gerektiği öne sürülmektedir (Ergün, 2007, s. 23).

Özellik – Faktör kuramının temel felsefesi eşleştirmedir. Kuram işgören performansı ile işgörenin işletmedeki başarısının ve bireysel özelliklerinin eşleştirilmesi yönündeki çalışmalara temel oluşturmaktadır (Ergün, 2007, s. 23). Parsons doğru meslek ve başarılı bir kariyer planının bireyin kendisini iyi tanımasıyla başladığını (Parsons, 1909, s. 16) ve bireyin özellikleri ile meslek ve kariyer seçimi sürecinde gereken asgari niteliklerin uyuşması gerektiğini ifade etmektedir. Bundan hareketle; fiziksel özelliklerin, kişilik özelliklerinin, akademik niteliklerin ve sosyolojik özelliklerin bireyin meslek ve kariyer seçiminde etken olduğunu ifade eden Parsons doğru meslek ve başarılı bir kariyer planlaması için;

(1) bireyin kendisini, yeteneklerini, ilgi alanlarını, tutkularını, kaynaklarını, sınırlarını net bir şekilde bilmesi,

(2) bireyin farklı iş kollarında başarılı olmak için koşullar, avantaj ve dezavantajlar, ücret, fırsatlar ve beklentilerinin neler olduğunu bilmesi,

(3) bu iki olgu grubunun ilişkileri arasında kıyaslama yapması (Parsons, 1909, s. 5) ve bireyin hem kendini hem de mesleki eğilimi ile kariyer yönelimini iyi tanıması gerektiğini öne sürmüştür (Filiz, 2018, s. 22).

1909 yılından itibaren Amerika’da Frank Parsons tarafından uygulanmakta olan mesleki ve kariyer yolunda özellik eşleştirmesi çalışmasına benzer bir uygulama

günümüzde Türkiye’de İŞKUR’da görev yapan iş ve meslek danışmanları tarafından gerçekleştirilmektedir (Yeşilyaprak, 2019, s. 86). Türkiye’deki uygulamasında işletmeler ihtiyaç duydukları işgücünün nicelik ve niteliklerini belirterek İŞKUR’a bildirmekte, İŞKUR gelen iş taleplerini karşılamak için mesleki özellik ve nitelik eşleştirmesi yaparak uygun adayları işletme yönetimine takdim etmektedir.

### **2.1.7.2.Holland’ın Kişilik ve Kariyer Tercih Kuramı**

Holland tarafından öne sürülen kuram, Frank Parsons’un Özellik – Faktör Kuramını geliştirerek bireylerin kişilik özelliklerini altı kategoride sınıflandırmış, mesleki ve kariyer tercihi sürecinde gereken faktörleri de kişi-çevre etkileşimiyle birlikte ele almıştır. Holland’ın 1973 yılında yayımladığı “Making Vocational Choices” adlı kitabında, teori ilk olarak insanların yaşadığı çevrenin özellikleri ile bireylerin kişilik özelliklerini altı grupta kategorize etmiş, bireylerin kişilik özelliklerine uyumlu bir çevreyle ilgilendiğini öne sürmüştür. Örnek olarak sosyal kişiliğe sahip bireylerin sosyal sorunlarla ilgilendiğini ve sosyal bir çevreyi tercih ettiğini belirtmektedir (Yeşilyaprak, b.t., s. 13). Kuramın ilerleyen -1980’lerdeki- sürecinde, ilk süreçte belirtilen kişilik-çevre uyumunun mesleki tercihte etkili olduğu öne sürülmektedir. 1990’lardaki üçüncü süreçte ise, kuram bir kariyer teorisi olarak öne çıkmakta, işgörenlerin kariyer tercihlerinin kişilik ve çevre uyumunun yanı sıra mesleki eğilimlerinin doğal bir sonucu olduğunu öne sürmektedir (Spokane, Luchetta ve Richwine, 2002, s. 378). Holland tarafından tanımlanan kuramsal modelde;

(1) Bireylerin kişilik türleri ile ilgi duyulan ortam farklılıklarının altı türü; *Gerçekçi, Araştırmacı, Sanatsal, Sosyal, Girişken veya Geleneksel* olarak ifade edilmiş,

(2) İnsanların, becerileri ve yeteneklerini değerlendirmelerine, tutumlarını ve değerlerini çekinmeden belirtmelerine ve sorumluluk almalarına izin verecek ortamlar arayacakları belirtilmiş,

(3) Bireyin davranışının, kişilik ve çevre arasındaki etkileşim tarafından belirlendiği belirtilmiştir (Holland, 1997, s. 4).

Kuram, kişilik türlerine göre aynı meslek grubu içinde olan kişilerin benzer özelliklere sahip olmaları halinde aynı durumlara karşı aynı yansımaları göstereceğini ifade etmektedir (Çakan, 2020, s. 112). Holland, her bireyin kişilik yapılarındaki

farklılıklarından dolayı meslek seçimi ve kariyer planlarını da bu farklılıklarını gözeterek yapmaları gerektiğini ifade etmektedir (Ergün, 2007, s. 25).

### **2.1.7.3. Super'in Yaşam Boyu Yaşam Alanı Kuramı**

Donald Super tarafından 1953 yılında öne sürülen kurama göre bireylerin kariyer gelişimi, doğumundan ölümüne kadar sürmekte, çevresel, kişisel ve durumsal belirleyiciler, bir çalışanın mesleki ilerlemesini şekillendirmede rol oynamaktadır (Spokane, 2002, s. 18). Super bu süreci beş yaşam evresi çerçevesinde incelemekte, insanların gelişim evreleri ile kariyer evrelerinin birbiriyle uyumlu olarak geliştiğini ifade etmektedir. Super'e göre çevresel ve bireysel şartlar benlik kavramını oluşturmakta ve bu da kariyerini etkilemektedir (Çakan, 2020, s. 121). Super, bireylerin kariyer gelişiminin hem bireysel hem de çevresel etmenlerden etkilendiğini belirtmektedir (Eryılmaz ve Mutlu, 2017, s. 230).

Super'in 1953'te yayınladığı kariyer seçimi ve gelişimi teorisi, *yaşam boyu yaşam alanı* kuramının ilk sürecini teşkil etmekte ve özellik-faktör teorisine de vurgu yaparak kişilerin bireysel özelliklerinin kariyer seçiminde etmen olduğunu belirtmektedir. Kuramın ikinci sürecinde Super (1980), kişilerin bireysel iş yaşamlarının nasıl geliştiğine odaklanmaktadır. Kariyer danışmanlığına yönelik bu süreçte, bireylerin iş hayatları ile ilgili otobiyografilerini ortaya çıkararak, bireyin kariyerini yaşam boyunca sürdürülebilir bir şekilde inşa eden, şekillendiren ve geliştiren bir yapıda olması gerektiğini ifade etmektedir (Savickas, 2002, s. 150).

Super'e (1980) göre bireylerin kariyere başlamadan önce işgal ettikleri ve mesleki olmayan pozisyonlar (çocuk, öğrenci, yurttaş, işçi, eş, ev hanımı, ebeveyn, emekli vb.) hem işgal edilebilecek yetişkin pozisyonlarını hem de rol beklentilerinin karşılanma şeklini etkilemektedir. Bu yaşam rollerinin eşzamanlı kombinasyonu, yaşam biçimini ve yaşam alanını yapılandırarak yaşam döngüsünü oluşturmakta, bu yapının toplamı, kariyer modeli olarak ifade edilmektedir.

Bu nedenle Super, kariyer gelişimine ilişkin kuramında üçüncü süreci beş evrede incelemekte (1990) ve bu evreleri; büyüme (4-14 yaş), araştırma (15-24 yaş), yerleşme (25-44 yaş), sürdürme (45-64 yaş) ve çekilme (65+ yaş) dönemleri şeklinde adlandırmaktadır (Eryılmaz ve Mutlu, 2017, s. 232).

#### 2.1.7.4. Schein’in Kariyer apaları Kuramı

Edgar Henry Schein tarafından 1990 yılında öne sürülen Kariyer apaları kuramı, bireylerin yetkinlikleri ile kariyer uyumlarının karşılaştırılması, tatmin ya da tatminsizlikle sonuçlanmasına sebep olabilecek anchor (apa) olarak isimlendirilen sekiz değer grubuyla birlikte analiz edilmesi sürecinden ibarettir.

Kariyer apaları açısından kariyer, herhangi bir bireyin iş hayatının zaman içinde nasıl geliştiğini ve o kişi tarafından nasıl algılandığını içermektedir (Schein, 1990, s. 16). Schein, her bireyin iş yaşamındaki rolünün bir resmi olduğunu belirterek bireysel kariyer yönetimini “içsel kariyer” ve örgütsel kariyer yönetimini “dışsal kariyer” olarak adlandırmış, bireyin iş yaşamını nasıl yönettiğini “içsel kariyer”, bir kuruluşun o meslekte ilerlemesi için gerekli olan fiili adımları “dışsal kariyer” olarak ifade etmiştir.

Schein, kuramında, kariyer apalarının, bireylerin kariyer tercihlerinin arka planında yatan nedenleri ortaya çıkardığını ifade etmektedir (Çelik, 2021, s. 259). Bu kariyer apaları Teknik/Fonksiyonel Yeterlilik, Genel Yönetim Yetkinliği, Özerklik/Bağımsızlık, Güvenlik/İstikrar, Girişimcilik, Bir Amaca Adanma, Saf Meydan Okuma ve Yaşam Tarzı olarak belirtilmiştir (Schein, 1990, s. 30).

**Teknik/Fonksiyonel Yeterlilik;** bireyin uzman olduğu alanda çalışma isteğinde olmasını,

**Genel Yönetim Yetkinliği;** bireyin yönetici olmak için özel çaba sarf etmesini,

**Özerklik/Bağımsızlık;** bireyin bir otoriteye bağlı olmaktansa kendi işinin patronu olmayı ya da bağımsız, serbest çalışan meslekleri seçme gayretinde olmasını,

**Güvenlik/İstikrar;** bireyin sabit ücret de olsa iş güvenliği olan bir işte çalışmak istemesini,

**Girişimcilik;** liderlik özelliği yüksek olan bireylerin üst yönetici pozisyonlarında ve yüksek ücretlerde çalışmak istemesini,

**Bir Amaca Adanma;** bireyin içinde bulunduğu toplumsal değerleri yaymayı, bunlara katkıda bulunmayı,

**Saf Meydan Okuma;** bireyin yarışmacı kişiliğe sahip olmasını, başarıma içgüdüsünün yüksek olmasını,

**Yaşam Tarzı;** bireylerin iş yaşam koşullarında çatışma olmamasına özen göstermelerini anlatmaktadır.

Schein'e göre bu kariyer çapaları, bireylerin sadece kariyer seçimlerine yön verme sürecinde keşfettikleri yeteneklerini öne çıkararak değerlendirme yapmalarına ya da bu yeteneklerin yokluğunda kariyerlerinde üst basamaklara gelememelerinin arkasındaki nedenleri sorgulamalarına katkı sağlamaktadır.

#### **2.1.7.5. Amundson Kariyer Teker Kuramı**

Kariyer tekeri kuramı, Norman Amundson tarafından öne sürülmüştür. Tekerlek ulaşımında devrim niteliğinde olan bir icat olarak bilinmektedir. Buna benzer şekilde bir kariyer kuramı olarak öne sürülen Kariyer Teker kuramının da alanda öne sürülen önemli kuramlardan biri olduğu ifade edilmektedir (Gunawan, 2016, s. 130).

Bu kuramda yuvarlak eksen alt ve üst olarak ikiye ayrılmış, her eksen kendi içinde dörder olmak üzere birbiriyle eşit öneme sahip sekiz boyuttan oluşturulmuştur. Kariyerin sekiz boyutu olarak ifade edilen bu bölümler bireyin kariyer seçiminde etkindir. Kariyer seçiminde bireylere yol haritası olma niteliğinde olan kariyer tekerinin alt kısmı içsel faktörler olarak ifade edilmekte; *beceriler, ilgiler, değerler, kişisel özellikler* şeklinde boyutlardan ibarettir. Tekerleğin üst kısmı ise dışsal faktörler olarak ifade edilmekte; *kariyer fırsatları, iş ve yaşam deneyimleri, öğrenim deneyimleri, hayatta rol oynayan önemli kişiler* şeklinde boyutlardan oluşmakta ve bu boyutlar zaman, bireysel ihtiyaç ve yaşam koşullarından etkilenmektedir (Dönmezoğulları ve Yeşilyaprak, 2019, s. 1512).

Bu yaklaşımda birey, değişen yaşam koşullarına karşı dinamik bir süreç izlemesi (Amundson vd., 1991) ve bireyin kendisini yeniden keşfederek, kariyer seçiminde rol oynayan içsel faktörler ile dışsal faktörlerin dengede tutulması sağlanır (Çakan, 2020, s. 125). Uygulama sürecinde bireyin kariyer hedefi tekerleğin merkezine yerleştirilmekte ve bileşenler buna göre şekillendirilerek oluşturulmaktadır. Hedefin gelişimi tekerin her bir bileşeninden gelen girdilere bağlıdır. Bireyin bu farklı faktörlerden gelen bilgileri göz önünde bulundurularak merkez noktaya gelmekte ve teker tamamlanmaktadır. Bu şekilde tüm bilgileri daha bütünsel bir bakış açısıyla görme fırsatı olduğundan (Amundson vd., 2009, s. 47-104) teori bütünsel bir model olarak ifade edilmektedir (Niles vd., 2021, s.47).

Kariyer yönetimi ile ilgili teorik çerçeve ele alındığında her kuram öncüsünün kariyer yönetimini farklı açılardan ele aldığı, bireyin kişilik özellikleri ile mesleki beklentileri ve eğilimlerinin süreçte etkin olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Tablo 2.1’de kariyer yönetimi kuramlarının karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

**Tablo 2. 1: Kariyer Yönetimi ile İlgili Kuramların Karşılaştırılması**

| Kuram                             | Kuramın Öncüleri  | Kuramın Yayını   | Kuramın Öne Çıkan Özelliği   |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Özellik – Faktör Kuramı           | Frank Parsons   | Choosing a Vocation (1909)                                       | Doğru meslek ve başarılı bir kariyer planlaması sürecinde bireyin kişilik özellikleri ile kariyer beklentilerinin eşleştirilmesi ve uyumlu olması gerektiği öne sürülmektedir.   |
| Kişilik ve Kariyer Tercihi Kuramı | John Lewis Holland  | Making Vocational Choices (1973)                                 | Bireylerin kişilik türleri ile ilgi duydukları mesleki ve kariyer yönelimlerinin kuramda öne sürülen altı türle kendi aralarında denk bir şekilde eşleştirildiğinde anlam bulduğu, kişilik, çevre, mesleki eğilim ve kariyer planlamasının eşleştirilmesinde bu altı türün önemi vurgulanmaktadır.   |
| Yaşam Boyu Yaşam Alanı Kuramı     | Donald Edwin Super  | A life-span, life-space approach to career development (1980)    | Bireylerin kariyer gelişiminin, doğumundan ölümüne kadar sürdüğü, bu sürecin kuramda beş yaşam evresi çerçevesinde incelendiği öne sürülmekte, çevresel, kişisel ve durumsal belirleyicilerin, bir çalışanın mesleki ilerlemesini şekillendirmede rol oynadığı vurgulanmaktadır.   |
| Kariyer Çapaları Kuramı           | Edgar Henry Schein  | Career anchors: Discovering your real values (1990)              | Bireylerin yetkinlikleri ile beklentilerinin uyumlu olmasının ya da olmamasının arka planında yer alan sekiz çapanın içsel olarak bireye yön verdiği, bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminde bu çapaların tatmine ya da tatminsizliğe yol açabileceği ifade edilmektedir.  |
| Kariyer Tekerleri Kuramı          | Norman E. Amundson, Oscar Firbank, Hal Klein, Gray Poehnell | Job Link: An employment counseling program for immigrants (1991) | Bireylerin kariyer yönetiminde yol haritası olma niteliğinde olduğu öne sürülen kuramda tekerleğe benzeyen yuvarlak eksen alt ve üst olarak ikiye ayrılmış, eşit oran ve öneme sahip sekiz boyuttan oluşturulmuştur. Kuramda Kariyerin sekiz boyutu olarak ifade edilen bu bölümlerin bireyin kariyer seçiminde etken olduğu ifade edilmektedir. |

Yukarıda verilen kariyer kuramları bir bütün olarak ele alındığında, Frank Parsons'un özellik-faktör kuramı ile John Lewis Holland'ın kişilik ve kariyer tercihi kuramının bireyi kişilik özellikleri ile meslek tercihi ve kariyer eğilimlerinin eşleştirilmesi ve örtüşmesi minvalinde ele aldığı anlaşılmaktadır. Donald Edwin Super'in yaşam boyu yaşam alanı kuramında ise bireyin yaşam süreci ile kariyer sürecini beş evrede eşleştirerek kariyer seçiminin çevresel faktörlerden etkilendiği vurgulanmaktadır. Edgar Henry Schein tarafından öne sürülen kariyer çapaları kuramı ile Norman E. Amundson ve arkadaşları tarafından öne sürülen kariyer tekeri kuramının ise bireyin beklentileri merkeze alındığında bireyin kariyer seçiminde, içsel ve dışsal faktörlerin etkili olduğu öne sürülmektedir.

### **2.1.8. Kariyer Yönetiminin Yönetim Teorileri İle İlişkisi**

Abraham Maslow'un 1943'te yaptığı ampirik çalışmalar; bireylerin temel ihtiyaçlarının fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık kazanma ve kendini gerçekleştirme basamaklarından oluştuğunu, bu basamakların hiyerarşik bir düzen içinde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bu hiyerarşik düzende, bir ihtiyaç gerçekleştikten sonra bir üst basamaktaki ihtiyacı gerçekleştirme süreci başlamaktadır (Maslow, 1943, s. 11).

İş hayatına başlayan işgörenler, belirli bir süre geçtikten sonra ihtiyaç duydukları temel gereksinimleri karşılamaya, sonrasında ise Maslow'un araştırmalarında ifade edilen saygınlık kazanma ve kendini gerçekleştirme basamaklarına yönelmeye ihtiyaç duymaktadırlar. İşgörenler bireysel yetkinliklerini performanslarıyla gösterdikleri oranda kariyer ihtiyacı hissetmekte, bu şekilde işletme içi ve dışında saygınlık kazanıp iş yaşamlarını pozitif olarak şekillendirmeye yönelmektedirler.

Taylor'ın bilimsel yönetim ilkelerine göre, işgörenler belirli bir kariyer yönetim planı çerçevesinde eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutularak mesleki gelişimleri sağlanır (Köroğlu ve Koç, 2017, s. 6). Yine klasik yönetim teorilerinden bilimsel yönetim yaklaşımını Taylor ile birlikte savunan ancak farklı bakış açısıyla öne çıkan Frank Bunker Gilbreth ve Lillian Moller Gilbreth günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında olan kariyer yönetimi ile performans yönetimine işgörenler için üç ayrı pozisyon tanımlaması yaparak katkı sağlamışlardır.

Bu pozisyonlar çıraklık pozisyonu, şu anki pozisyonu ve gelecekte terfi alacağı pozisyon olarak ifade edilmiştir (Şahin, 2011, s. 213).

İKY'nin en önemli uygulamalarından biri olan performans değerlendirme önemli bir çıktısı olarak kabul edilen işgören performansının yüksek olmasına katkı sağlayan unsurlardan biri kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi ile performans değerlendirme uygulamaları arasındaki ilişki, performans değerlendirme sürecinde elde edilen verilerin kariyer yönetiminde işletme yönetimine kaynak teşkil etmesidir.

## 2.2. YETENEK YÖNETİMİ

Son zamanlarda bazı İK uzmanları ile İK alanında çalışmaları olan bazı akademisyenlerin, “insan kaynakları yönetimi” ve “yetenek yönetimi” terimlerini birlikte kullanmaya başladıkları görülmektedir. Başarılı işletmeler, insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmenin yalnızca mevcut çalışanlara odaklanmaktan daha fazlasını içermekte olduğunu bilmekte, hem mevcut işgörenler hem de gelecekteki potansiyel İşgörenlerin seçimi için, işletmenin vizyonunu, misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini göz önünde bulundurmaktadır (Jackson vd., 2018, s. 13).

İnsan kaynakları yönetiminde temel fonksiyon, işletmenin sadece şimdiki değil aynı zamanda gelecekteki hedeflerine de ulaşmayı sağlayacak yeteneği yüksek işgörenleri işletmeye çekmek, elde tutmak ve performanslarını yükseltmek, yeteneklerini yönetmek olmalıdır (Bıyıkoğlu, 2020, s. 7). Yetenek yönetimi, işletme stratejisinin gerektirdiği insan sermayesini bulma, değerlendirme, geliştirme ve izleme açısından kuruluşun gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin etmede hayati bir kaynaktır (Conger, 2009, s. 246).

İşletmeler yıllara yaygın İK stratejisini ortaya koyarken en çok hangi kilit pozisyonlarda görevlendirmelere ihtiyaç duyacaksa, yetenek yönetimini de etkili ve güvenilir bir şekilde firmanın stratejik hedefleriyle de sıkı bir şekilde bağlantılı olarak işgörenleri o alanlarda geliştirmelidir. Ortaya çıkan tehditlere ve fırsatlara karşı duyarlı olunması ve yetenek stratejisi için bunun sonuçları üzerinde düşünülmesi gerekir.

Yetenek yönetimi, işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından gerçekleştirilmelidir. Üst yönetimin desteği olmadan gerçekleştirilen yetenek yönetimi, zaman içinde sıradanlaşmaya başlar. General Electric veya Pepsico gibi



yetenek yönetimini en iyi uygulayan şirketlerinde, başkan yardımcılarında oluşan bir ekip yeteneği yönetmektedir (Conger, 2009, s. 246).

### **2.2.1. Yetenek Kavramı**

Yetenek kavramı İngilizce karşılığı olan "TALENT" kelimesinin yeteneğin alt bileşenlerinin ilk harflerinin birleşimiyle oluşmuştur. Bunlar; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), Newfangled (Yenilik, yeni model) ve Time (Zaman) kavramlarıdır (Uyaroğlu, 2019, s. 23).

"Yetenek" ve "yetenek yönetimi" tanımları, alandaki araştırmacılar arasında farklılık göstermektedir. Birçok işletmede yetenek yönetiminde odak nokta genel olarak yüksek potansiyele sahip ve yüksek performans gösteren işgörenler olarak belirtilmektedir (Li ve Devos, 2008, s. 33). Yetenek birden fazla şekilde anlaşılabilir de, bugün birçok organizasyon lideri yeteneği hem mevcut işlerinde iyi performans gösteren hem de organizasyon şemasında daha üst sorumluluk seviyelerindeki diğer işlere terfi etme potansiyeline sahip işgörenler olarak değerlendirmektedir. Yaygın bir kural, yüksek potansiyele sahip işgörenlerin bir işletmedeki işgücünün yüzde 1 ila 10'unu oluşturmasıdır. Yetenekli işgörenler hem üretken hem de teşvik edilebilir oldukları için özel ilgiyi ve yatırımları hak etmektedirler (Rothwell, 2016, s. 15). Ingham (2006) kilit konumda olan insanları, lider ekibi, kıt yeteneklere sahip olan veya organizasyona belirli bir katkı sağlayan işgörenleri yetenek olarak kabul etmektedir.

### **2.2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı**

Yetenek yönetimi, işletme için en uygun işgören sağlayan dinamik bir süreçtir. Yetenek Yönetimi, işletmelerde becerileri üst seviyelere çıkarabilecek yetkinlikte olan işgören adaylarını işletmeye çekme, işe alım ve işe yerleştirme sürecini başarıyla yürütme, yetenekli işgörenleri elde tutmaya yönelik eğitim ve geliştirme politikalarını ve stratejileri titizlikle uygulama olarak ifade edilebilir.

Yetenek yönetimi "en iyi işgörelere sahip olan kazanır" düşüncesine dayanmaktadır (Taşçı, 2019, s. 14). İnsan kaynağı önemli bir rekabet unsuru olduğundan yetenekli çalışanları elde tutmak önemli bir beşerî hedeftir. Bu aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin en büyük zorluklarından biridir. Bunun için uygulanacak en etkili yöntemlerden biri yetenek yönetimidir. Yetenek yönetimi, bir

kuruluşun ve kurumsal markasının konumunu güçlendirmek için etkili bir politikadır (Chitsaz ve Boustani, 2014, s. 118-126).

Powell ve Lubitsh (2007), Yetenek yönetimini, yeteneği tanımlamak, yeteneği işe almak, yeteneği konuşlandırmak ve yeteneği geliştirmekle ilgili bir dizi rasyonel adım olarak ifade etmektedirler. Yetenek yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşma yolunda ihtiyaç duyduğu yetenekler ile mevcut yetenekler arasındaki farkı kapatma çabasını sistematik olarak ele alan İK odaklı bir yönetim sürecidir (Altınöz vd., 2013, s. 843). Olsen (2000), yetenek yönetimini, bir şirketin geleneksel ve departman odaklı işgören işe alma sürecinin, işletme çapında yetenek çekme ve elde tutma çabasına dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadır. Armstrong (2011) ise Yetenek Yönetimini, işletmenin yetenekli insanları elde etmesini, geliştirmesini ve elinde tutmasını sağlama süreci olarak tanımlamaktadır.

Yetenek yönetimi işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunabilecek, yüksek potansiyele ve yüksek performansa sahip işgörenlerden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009). Yetenek yönetimi, seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi, yedekleme ve stratejik yönetim bileşenlerinin amaca ulaşması noktasında yetenekli işgörenlerin seçimi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsayan sistematik bir yaklaşımdır (Altınöz, 2009, s. 18). Yetenek yönetimi, gelecek için yüksek potansiyelleri nedeniyle işletme için özel bir değere sahip olan işgörenlerin sistematik bir şekilde seçilmesi, geliştirilmesi, katılımı, elde tutulması ve yerleştirilmesidir (Mangusho vd., 2015, s. 191). Redford, K. (2005) yetenek yönetimini işletmedeki beşerî sermayenin, organizasyonun hedefleri doğrultusunda yetiştirilerek uyumlu hale getirilmesi ve potansiyellerini yükseltmelerinin sağlanması olarak tanımlamaktadır. Yetenek yönetimi, işletmelerin ihtiyaçlarına göre doğru işgörenin doğru zamanda ve doğru yerde, doğru uygulamaları yapmasını sağlamasına yönelik bir süreçtir (Mucha, 2004, s. 99). Yetenek yönetimi işletmelerde işgücünün planlaması, işgücünün işe alımı, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, yetenek performanslarının değerlendirilmesi süreçlerinin uygulandığı bir yaklaşımdır (McCauley ve Wakefield, 2006, s. 4).

Li ve Devos (2008, s. 53), Yetenek yönetimini, yetenek fabrikası olarak tanımlamaktadır. Yetenek fabrikası, yetenekli işgöreni işe aldıktan sonra, nasıl elde tutulacağı ve yeteneklerinin nasıl daha da geliştireceği ile ilgilidir. Bu yetenekler

problem çözüme, yenilik yapma, değişimi yönetebilme, ekip çalışması ve insan yönetimi becerileri gibi her modern işletme için birincil düzeyde olan becerilerdir (Cheese, 2007, s. 114).

Silzer ve Dowell (2010, s. 26) yetenek yönetimini, mevcut ve gelecekteki iş önceliklerini takip ederek stratejik hedeflere ulaşmak için yetenekli çalışanları cezbetmek, geliştirmek, görevlendirmek ve elde tutmak amacıyla kuruluşlar tarafından tasarlanan ve uygulanan entegre bir dizi süreç, program ve kültürel normlar olarak tanımlamaktadır. Johnson vd. (2005, s. 6) Yetenek yönetimini stratejik bir yönetim süreci olarak tanımlamakta ve yetenek yönetiminin işletmenin stratejik konumunu anlama, gelecek için stratejik seçimler yapma ve stratejiyi eyleme dönüştürme süreçlerinden oluştuğunu ifade etmektedir.

Yetenek yönetimi, işletmelerde mevcut ve gelecekteki işgören ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gereken beceri ve yeteneğe sahip bireyleri çekme, geliştirme, elde tutma ve işyeri verimliliğini artırmak için gerekli stratejilerin uygulanmasıdır (Kehinde, 2012, s. 178). Schweyer (2004), yetenek yönetimini kaynak bulma (yetenek bulma), tarama (nitelikli ve niteliksiz başvuru sahiplerinin ayrılması), adayların seçimi (değerlendirme/test, mülakat, referans), yerleştirme (teklif oluşturma / kabul), elde tutma (başarıya katkı sağlayan yeteneği elde tutmaya yönelik önlemler), geliştirme (eğitim, vb.), konuşlandırma (personelin projelere uygun değer şekilde atanması, yan fırsatlar, terfiler vb.) olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, yetenek yönetimi, işe alma, geliştirme ve işgücü yönetimi süreçlerinin optimizasyonu olarak tanımlanabilir. Yetenek yönetimi aynı zamanda, işletmelerde çalışan mevcut işgörenlerin yetenekleri ile hedeflere yönelik stratejilerini hayata geçirmek amacıyla ihtiyaç duyulan yetenekteki işgörenler arasındaki potansiyel boşluğu kapatmak amacıyla İK yönetimleri tarafından uygulamaya konulan bir süreçtir (Çırpan ve Şen, 2009, s. 110).

Yetenek yönetimi ile ilgili tanımlar bakış açısına göre sınıflandırıldığında üç madde altında toplandığı görülmektedir (Poorhosseinzadeh ve Subramaniam, 2013, s. 331).

(1) Yetenek yönetimi temelde tüm İKY faaliyetlerini içermekle birlikte işgörenlerin yeteneklerine odaklanır ve İKY'nin yeniden markalaşma terimi olduğu söylenebilir.

(2) Yetenek yönetimi, yetenekli insanlara vurgu yapar “yetenek havuzu” oluşturulmasını öngörür.

(3) Yetenek yönetimi, şirket içindeki yeteneklerin ilerlemesini yöneterek yeterlilik gelişimine odaklanır.

2008 yılındaki küresel finansal krizden sonra kuruluşlar, daha yalın olmaya, maliyetlerini düşürmeye ve yetkinliklere odaklanmaya karar vermişlerdir. Birçok şirket, yetenek yönetimi geliştirme stratejisi çerçevesinde işgörenleri uzun süreli istihdam etme stratejisine yatırım yapmaya başlamıştır (Poorhosseinzadeh ve Subramaniam, 2013, s. 332). Yetenek yönetimi, 1990'larda ortaya çıkan ve işgörenlerin yeteneklerinin performanslarını yönlendirdiğini fark ettikçe daha çok işletme tarafından benimsenmeye devam eden bir süreçtir. Bu işletmeler yetenek yönetimi sürecinde, nitelikli adayları işletmeye çekmek ve işe almak, eğitim ve gelişim fırsatları sunmak, performans yönetimi süreçleri ile elde tutma programlarını uygulamak, terfi ve geçiş dâhil olmak üzere çalışanlarının yeteneklerini izlemek ve yönetmek için planlar ve süreçler geliştirmektedir (Khatri vd., 2010, s. 39).

Kavramsal olarak 1997 ve 2000 yıllarında, ABD’de “Talent Management” olarak ifade edilmiş ve literatüre McKinsey&Company adlı şirketin yaptığı araştırmalar neticesinde kuramsal olarak “yetenek yönetimi” adıyla İnsan Kaynakları Yönetimine kazandırılmıştır (Atlı, 2017, s. 56). Yetenek yönetimi kavramı, McKinsey&Company’nin 1998 tarihli “Yetenek İçin Savaş” başlıklı makalesinin, işgücü piyasasındaki yüksek vasıflı ve yetenekli çalışan eksikliğine yanıt olarak yayımlanmasının ardından ortaya çıkmıştır (Ncube, 2016, s. 9). McKinsey&Company tarafından 1997 yılında 6.900 ve 2000 yılında 13.000 yöneticiye yönelik olarak yapılan saha çalışması sonuçlarının yansıtıldığı raporda; Yöneticilerin yaklaşık % 90’ının yetenekli kişileri şirkete çekme ve sonrasında şirkette tutma konusunda güçlük çektikleri belirtilmiştir. Aynı raporda yetenekli çalışanların işletmeye ve işletme yöneticileri için başarı kaynağı olduğu, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde maddi olmayan unsurların (entelektüel sermaye, yenilik ve markalaşmanın) maddi unsurlara tercih edildiği vurgulanmıştır. Ayrıca raporda yetenek yönetiminde başarılı olan şirketlerin kârlılık oranının daha fazla olduğu, yetenek yönetiminin örgütsel performansı da arttırdığı belirtilmiştir (Çelik, 2019, s. 50).

Yüksek vasıflı yetenekleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma konusunda başarılı olan kuruluşlar, rekabet avantajı ve artan performans elde etme konusunda daha fazla şansa sahiptir. Yapılan saha çalışmaları, yetenek yönetimi uygulamasının işgörenlerde, artan çalışan bağlılığı, iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma niyeti gibi olumlu sonuçlara yol açabileceğini göstermiştir (Ncube, 2016, s. 26-279).

Personel Yönetiminden, Yetenek Yönetimine uzanan gelişim evrelerine bakıldığında, işletmelerde klasik anlamda bordrolama ve ücret mekanizması olarak alt faaliyet görevi yürüten personel yönetimi yerini, insan kaynağının öneminin anlaşılmasıyla insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İlerleyen süreçte insan kaynakları yönetiminin işletme stratejileriyle uyumlaştırılması ve destekçi rolü nedeniyle bu gelişim süreci stratejik insan kaynakları yönetimi olarak karşımıza çıkmıştır. Rekabet ortamında öne çıkmanın önemli bir bileşeni olan nitelikli işgücünün yeteneklerini işletmenin tüm süreçlerinde kullanmasının ne kadar önemli olduğunun anlaşılmasıyla yetenek yönetimi, insan kaynakları gelişim evresindeki yerini almıştır (Alayoğlu, 2010, s. 75-76). İşgören yeteneği, işletme yönetiminin merkezinde yer alır; yetenek, müşterilere hizmet vermenin yeni yollarını buldurur, ürünleri daha iyi satmanın yeni yollarını keşfettirir, yeni üretim metotları geliştirir, yeni finansal kaynaklar oluşturur, alternatif arayışlarda en uygun kararı verir. Gelişimi ve farklılığı odak noktasına alan bir işletme, yenilikçi kıvılcım olmadan hiçbir organizasyonel strateji veya yapıyı yönetemez. Örgütün kolektif yeteneği sayesinde bütün bir işletmenin temel yeteneği ortaya çıkar.

### **2.2.3. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Gerekliliği**

Günümüzün rekabetçi iş ortamında, yetkin insanları çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak için bir yöntem bulmak çok önemlidir. Hem görev tanımlarındaki işlerinde yüksek performans sergileyen hem de gelecekteki yöneticilik pozisyonları için yüksek potansiyele sahip olan işgörenler için işletmeler, daha iyi ücret ve imkân teklifinde bulunabilecek diğer işletmelerin varlığını ve bu durumda olan yetenekli işgörenleri her an kaybetme ihtimalleri olduğunu kabul etmelidirler. Mevcut durumda Avrupa ülkelerinde baş gösteren yaşlı nüfus oranının artması ve genç nüfusun azalmasına paralel olarak yetenekli işgücü eksikliği sorunu daha şiddetli hale gelmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamasının arkasındaki temel amaç, örgütün karşı karşıya olduğu mevcut zorlukların üstesinden gelmek ve örgütsel ihtiyaçları karşılayarak örgütsel performansını iyileştirmek için işe alma, seçme, elde tutma ve çalışan geliştirme sürecini iyileştirmektir (Bhatnagar, 2008, s. 21). Ikaros ve Partners'e (2022) göre ise özellikle yüksek performanslı işgörenleri geliştirmek, motivasyonlarını yüksek tutmak ve elde tutmak için yürütülen yetenek yönetiminin temel amacı işgören performansını arttırmaktır.

Hızla değişen çağda küresel bağlamda hayatta kalmak, "dinamik yeteneklerin" beslenmesini gerektirir (Storey vd., 2019, s. 37). Özellikle kritik öneme sahip pozisyonlar boşaldıkça, iyi niteliklere sahip yedeklerin hızlı bir şekilde bulunması elzemdir. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Bu İK uygulaması başlangıçta, gerekli beceri ve yeteneğe sahip kişileri işe alma ve geliştirme sürecini iyileştirmek için tasarlanmış olsa da kuruluşun başarısı için rekabetin ön planda olması sayesinde yetenekli işgörenleri bulma ve elde tutmaya öncelikler arasında yer vermiştir (Fegley, 2006, s. 1).

Gelişen endüstriyle birlikte işgücünün artan çeşitliliği işletmeler için yetenek yönetimini ne kadar önemli hale getiriyorsa, işgörenler açısından da kariyerlerinin farklı aşamalarında farklı fırsatları değerlendirebilmeleri noktasında bireysel yetenek yönetimini o kadar cazip hale getirmektedir. Yetenekli işgörenlerde olabilecek dışlanmışlık hissi bireyi psikolojik olarak örgütten ayrılmaya yönlendirebilmektedir. Öte yandan, örgütü tarafından değer verildiğini hisseden işgörenler, zamanla, algılanan niteliklerin daha fazlasını sunmayı benlik kavramlarına entegre eder (Tarique, 2022, s. 273).

Organizasyonun büyümesi ve gelişmesi tamamen işgücünü çekme, işe alma, motive etme ve elde tutma konusunda nasıl çalıştığına bağlıdır. Günümüzde, rekabet insan gücünün yeteneğine odaklanmaktadır (Shinde vd., 2022, s. 1). Yönetim anlayışında değişimin kaçınılmaz ve hızlı olduğu bir çağda, yetenekli işgörenlerin işletmeye çekilmesi, seçilmesi, elde tutulması, eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları sunulmasının işletmeler için zamanla bir ayrıcalıktan çıkıp zorunlu bir durum olacağı düşünülmektedir. Yetenekli işgörenler artık kendilerini geliştirecekleri ve yenileyecekleri, sürekli öğrenecekleri, fikirlerinin desteklenip teşvik edileceği iş ortamını tercih etmektedirler.

California’da faaliyet gösteren SHRM Araştırma Enstitüsü tarafından 384 işletmeye yönelik olarak yapılan saha çalışması sonucunda hazırlanan “Talent Management Survey Report” adlı raporun Ocak 2006 sayısına göre, kuruluşların % 53’ü yetenek yönetimi uygulamasına sahiptir. Bu şirketlerin % 76’sı yetenek yönetimini birinci öncelik olarak görmektedir. Rapora göre ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarına sahip kuruluşların iş yeri kültürü, işe alma ve elde tutma girişimlerinin yanı sıra gelişim fırsatlarına sahip olma olasılığının yetenek yönetimi uygulamaları olmayan kuruluşlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Fegley, 2006, s. 19). ORC Worldwide1 firması tarafından 2007 yılında işletme yöneticilerine yönelik olarak yapılan araştırmada, İK uygulamalarının önceliklerinin sıralanması istenilmiş ve yöneticilerinin % 62’sinin yetenek yönetimini ilk sıraya aldıkları tespit edilmiştir (Rothwell, 2016, s. 341). 1967’de General Electric’in Kurumsal Yönetici yetiştirme programının amacı, "... tamamen deneyimli, yetkin ve kendini kanıtlamış yöneticilerin, şirketin üst düzey pozisyonları için atanması” olarak belirlenmiştir. Bu programda başarı, kurumsal merdiveni yükseltmeye hazır bireylerin bir listesinin sürdürülmesiyle ölçülmektedir (Conger, 2009, s. 243).

İşletme yönetimlerine ve insan kaynakları yöneticilerine, işgücü planlama konusunda sürdürülebilir ve kalıcı bir çözüm sunan yetenek yönetimi aynı zamanda kurumsallaşmanın da önemli bir argümanı olarak görülebilir. Esnekliğin ön planda olduğu durumsallık yaklaşımı yetenek yönetimi uygulamasının da dayandığı önemli bir yaklaşımdır.

#### **2.2.4. Kariyer ve Yetenek Yönetimi Uzmanlığı Meslek Standardı**

Türkiye’de Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tarafından ulusal meslek standardı olarak hazırlanan “Kariyer ve Yetenek Yönetimi Uzmanı (Seviye 6)” mesleğini, kariyer ve yetenek yönetim sistemlerinin kurulması, geliştirilmesi, işletilmesi ve devamlılığının sağlanması, buna bağlı olarak yüksek performanslı ve kuruluşa bağlı insan kaynağının oluşturulması, yeteneklerin ve yetkinliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan nitelikli kişi olarak ifade etmiş ve mesleğin uluslararası sınıflandırma sistemindeki yerini ISCO 08: 2423 (Personel ve kariyer ile ilgili profesyonel meslek mensupları) olarak tanımlamıştır. Bu meslek 18.04.2014 tarih ve 28976 (Mükerrer) sayılı Resmî Gazete’de de yayımlanarak resmi kimliğine kavuşmuş ve işletmelerin bu pozisyonda yetkin yönetici atamalarına imkân sağlanmıştır.

### 2.2.5. İşletmelerde Yetenek Yönetimi

İşletmeler, mevcut çalışanları için belirli periyotlar halinde yetenek değerlendirme, yetenek gözden geçirme, yetenek planlama vb. adlarla toplantılar düzenlemelidir. Bütçeleme toplantılarının finansal kaynakların uygun şekilde tahsis edilmesi ve yönetilmesi için bütçelerin oluşturulmasına ve izlenmesine odaklanması gibi, yetenek gözden geçirme toplantıları da kurumsal yetenek potansiyelinin gerçekleştirilmesine odaklanır. Bu toplantıda amaç, yetenekli işgörenlerin gelişimini takip etmek ve işletmeye nasıl daha fazla katma değer kazandırılabileceğini gözden geçirmektir. Bu toplantıların çıktısı işletmenin kariyer yönetimi uygulamasına yatay ve dikey kariyer planlamasına dâhil edilecek işgörenleri belirlemede, yetenek yönetimi uygulamasına da elde tutulacak, eğitim ve geliştirme sürecine dâhil edilecek ya da işletmeden ayrılmasına karar verilecek işgörenleri belirlemede önemli bir girdi oluşturur.

Conger (2009), 1980'lerin sonlarında ve 1990'larda büyük şirketlerin kitlesel küçülme girişimlerine tanık olan genç nesillerin örgütsel sadakat kavramına çok az bağlılık gösterdiğini, örgütsel sadakatin artık ödüllendirilmediği yönünde değerlendirme yaptıklarını, bunun yerine, farklı firmalar arasında hareket ederek kişinin daha fazla ödül ve sorumluluk kazanabileceğini düşünmektedirler. Başka bir deyişle, işgörenin kariyeri boyunca tek bir firmada kalması, yukarı doğru hareket etme fırsatlarını ciddi bir şekilde sınırlandırmaktadır. İnternet ortamında İK süreçlerini uygulayan (örneğin işe alım süreci) firmaların sayısının artması, işgörenleri şirketten şirkete atlamasını hızlandırmaktadır. Bazı tahminler, ortalama yöneticilerin kariyerleri boyunca beş kuruluşa çalışmış olacağını göstermektedir.

İŞKUR tarafından izin verilerek özel bir istihdam bürosu olarak faaliyet yapan Toptalent Marka ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı Limited Şirketi tarafından her yıl düzenlenen ve yetenek yönetimi alanında bir yarışma programı olan top100talent programı Türkiye'de bu alanda önemli sayılabilecek nitelikte iyi uygulama örneğidir. Bu programa genç yetenekleri işletmeye çekme amacıyla olan ve özellikle yeni mezun adayların yeteneklerinden yararlanarak onlara iş ve staj programı sunma çabası gösteren firmalar ile genç yetenekli işsiz bireyler katılabilmektedir. Yarışma programına katılan firmalar üniversite öğrencisi ve mezunu bireyler tarafından oylanmaktadır. Amaç genç ve deneyimsiz yetenekleri doğru firmalarla eşleştirmek



olarak ifade edilen yarışmada 2023 yılının en iyi yetenek yönetim programını uygulayan firmalar ilan edilmiştir (Top Talent Program 2023, <https://toptalent.co/top100talentprogram>, 13.06.2023). Bu program her yıl düzenli olarak uygulanmaktadır.

Yetenek yönetimi, yetenek hattını oluşturan birbiriyle ilişkili yetenek yönetimi süreçlerinden oluşan bir süreçtir ve yüksek potansiyele sahip yetenekli insanlardan oluşan bir havuz oluşturmaya ve sürdürmeye yöneliktir. Yetenek yönetiminin nihai amacı, yetenekli insanlardan oluşan bir havuz geliştirmek ve sürdürmektir (Armstrong, 2011, s. 240).

Yetenek yönetimi uygulaması bu amaçlar ekseninde yürütülürken bir takım bileşenleri de süreç içinde kullanır. Bu bileşenler uygulamanın alt boyutları olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki bölümde yetenek yönetiminin boyutlarına yer verilmiştir.

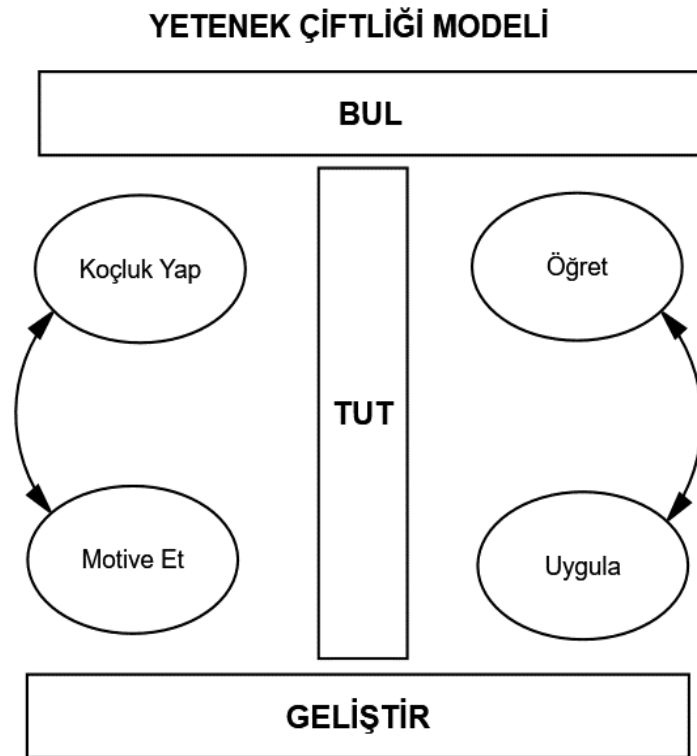
#### **2.2.6. Yetenek Yönetiminin Boyutları**

Doğru sayıda ve doğru nitelikte işgörenleri çekme, seçme, geliştirme ve elde tutma süreçlerindeki başarısızlık, fırsatların kaçırılması ve diğer kaynakların boşa harcanması anlamına gelir (Storey vd., 2019, s. 11). Yetenekli bireyleri bulma sürecinde özellikle eğitim kurumlarından yararlanılmasının önemine vurgu yaparak henüz işgücü piyasasına girmemiş genç yeteneklerin özellikle üniversite öğrenimleri sürecinde kurumlarla işbirliği yapılarak tespit edilmesi ve işletmeye kazandırılması basamağından oluştuğunu belirtmiştir. Bu süreçte öğrencilere burs vb. finansal yardım sağlanabilir, staj programı uygulanabilir ve mezun aday öğrencilere yönelik olarak düzenlenecek kariyer günü etkinliklerinde aday havuzu daha etkin bir şekilde değerlendirilebilir (Ooi, 2009, s. 142). Nitekim Kariyer günü etkinlikleri uygulaması Türkiye’de de son yıllarda yaygın olarak ilgi görmekte, etkinliğe katılan öğrenciler ve diğer iş arayanlar ile işletmelerin İK yöneticileri, iş arayanlarla yüz yüze görüşmesi yapma imkânı bulmaktadır (Güven ve Gön, 2020, s. 363). Literatürde, yetenek yönetiminin boyutları çeşitli yazarlar tarafından şu şekilde belirtilmiştir;

Poorhosseinzadeh ve Subramaniam (2013, s. 337). Yetenek yönetimine ilişkin alt bileşenleri, cezbetme, yerleştirme, geliştirme, elde tutma ve yedekleme olarak belirtmekte ve insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini içerdiğini ifade etmektedirler. Jayaraman, Talib ve Khan (2018) tarafından yapılan çalışmada entegre

yetenek yönetimi ölçeğinde kritik pozisyonların belirlenmesi, yeterlilik eğitimi, geliştirme ve ödül yönetimi boyutlarını kullanmışlardır. Duran vd. (2019) tarafından diğer yazarların çalışmaları referans alınarak yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması adlı çalışmada uygulanan ölçekte ödüllendirme, elde tutma, eğitim, elde tutma-bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme-yerleştirme alt boyutlarını kullandıkları görülmüştür. Şahin (2015, s. 139) Yetenek Yönetiminin boyutlarını, Yeteneğin bulunması, Geliştirilmesi ve Elde tutulması olarak ifade etmektedir.

Yetenek yönetimi alanında yaptığı çalışmalar ile bilinen bilim adamlarından biri olan Ooi (2009, s. 138), yetenek yönetimi sürecini bul, geliştir ve elde tut şeklinde ifade etmiş ve bu sürece “Yetenek Çiftliği” adını vermiştir. Yetenek Çiftliği olarak ifade edilen üç adım yaklaşımı model Şekil 2.1’de gösterilmiştir. Yaklaşımında yetenek yönetimi sürecinde işgörenlere koçluk yapılması, motive edilmesi, eğitilmesi ve proseslerin uygulanmasında bütünsel bir ilişki olması mantığı yer almaktadır.



**Şekil 2. 1: Ooi'nin Yetenek Çiftliği Modeli, Üç Adım Yaklaşımı: Yeteneği Bul, Geliştir ve Elde Tut**

**Kaynak:** Ooi, C. SS. (2009).Surviving the war for talent in Asia: how innovation can help. IBM Press, Crawfordsville, Indiana, USA, R.R. Donnelley (s.141).

Ooi (2009) tarafından öne sürülen yetenek çiftliği sürecinin diğer adımı olan yeteneği geliştir adımı, klasik İK uygulamalarından olan oryantasyon sürecinin çok ötesinde, özelleştirilmiş bir faaliyet olarak, tanımlanan iş için gereken yetenekler ile seçilen adaydaki yetenek arzının karşılaştırılması esasına dayanır ve 1-2 yıl süren bir süreç olarak uygulanır Ooi'nin yetenek çiftliği modelinin yetenekleri koruma ya da elde tutma basamağında ise, koçluk, motive etme, öğrenme ve performans ilkeleri çerçevesinde hareket edilmesi öngörülmektedir. İşgörenler yöneticilerinden ve liderlerinden sürekli koçluk ve motivasyon almaya devam ettiklerinde, yeterli öğrenim ve performans geliştirme programları uygulandığında üstleri tarafından kariyerlerinin önemsendiğini göreceklelerinden dolayı çalıştıkları şirkete karşı aidiyet duygusunun güçleneceğini ifade etmektedir.

#### **2.2.6.1. Yetenekli İşgörenleri İşletmeye Çekme**

Yetenek yönetimi uygulamasının ilk adımı işletmeye çekme sürecidir. Kurtz ve Boone (2011), tarafından İK Yöneticilerine yönelik olarak yapılan nitel bir araştırmada, firmaların iş ilanları için adaylar tarafından çok sayıda özgeçmiş gönderildiğini, bunların büyük bir çoğunluğunun iş ilanlarındaki beklentiler ile uyumlu olmadığını gördüklerini belirtmektedirler. Ayrıca yüksek yetenekte adaylara ulaşmakta zorluk yaşandığını, geleneksel yöntemlerle yetenekli adaylara ulaşmanın zor olduğunu ifade etmektedirler.

#### **2.2.6.2. Yetenekli İşgörenlerin Seçimi ve Yerleştirilmesi**

En basit anlamıyla seçme ve yerleştirme süreci, işgörenleri konumlandırmak anlamına gelir. Seçme ve yerleştirme veya konumlandırma kararları kritik bir süreçtir, çünkü yanlış işgücüne sahip olmak stratejik başarısızlıklara yol açabilir (Rothwell, 2016, s. 308). Birçok işletme, kurum kültürüne ilk girdiklerinde insanları en nitelikli oldukları birime yerleştirmeye çok dikkat eder. İşgörenler etkili ve yetenekli oldukları, işlerini yapma becerilerine sahip oldukları, yönetim eylemlerini destekledikleri birimlerde çalıştırılmalıdır. Yanlış kişinin işe alınması işgören açısından performans düşüklüğünün etkisiyle işten ayrılma niyetinin artmasına neden olurken, işletme açısından doğru kişinin işe alınmaması nedeniyle emek, maliyet ve zaman kaybına neden olmaktadır.

Kurtz ve Boone (2011), işe alım ve seçim sürecinde yayınlama maliyetleri, mülakatlar, testler ve diğer işlemler nedeniyle önemli maliyetlere katlanıldığını, aday

işe alındıktan sonra oryantasyon, hizmet içi eğitim programları, ekipman ve diğer maliyetler de dâhil edildiğinde doğru kişinin seçilmesinin ne kadar önemli olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte doğru kişinin işe alınmamasının işletmeye maliyetinin, o kişiye ödenecek ücretin 24 katı kadar olduğunu vurgulamaktadırlar.

Yetenekli işgörenlerin seçimi sürecinde her açık pozisyon için iş ilanı yayınlama çabasında olmak yerine, en iyi işgörenleri tedarik etmek için başvuru alma yöntemi sürekli bir süreç olarak kullanılabilir. 2008'de yapılan bir araştırmaya göre; doldurulması zor pozisyonlar için, işverenlerin yüzde 33'ünün sürekli olarak bir aday havuzu oluşturmak için başvuru aldığı, yüzde 52'sinin pozisyonlar açıldığında başvuru aldığını ortaya koymaktadır. Yetenekli işgörenlerin seçimi ve yerleştirilmesi süreci sadece işletmeye ilk alındıklarında değil, departmanlar içi ya da departmanlar arası yatay veya dikey kariyer yönetimi sürecinde de işleyen bir mekanizmadır. Bu süreçte işletme içindeki boş pozisyonlar ilan edilerek başvuru alma yöntemiyle ya da yönetimin kararları doğrultusunda teklifte bulunularak yatay ya da dikey atama gerçekleştirilebilmektedir. İşletme içinden karşılanan bu yerleştirme süreci yetenek yönetimin elde tutma ve işletmeye çekme boyutuna da katkı sağlar. Çünkü kariyer yönetimini işletme içinden yapılan terfilerle gerçekleştiren işletmelere, işletme dışından yetenekli işgörenlerin de çekilmesi söz konusu olmaktadır (Rothwell, 2016, s. 334-337).

### **2.2.6.3. Yetenekli İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi**

Eğitim ve geliştirme süreci, esnekliğin korunmasına ve emekliliği yaklaşan bir işgücünde yeterli beceri düzeylerinin sağlanmasına önemli bir katkı sağlamaktadır (Storey vd., 2019, s. 13). Yöneticilerin daha fazla teknolojik okuryazarlığa, küresel pazarlara ilişkin gelişmiş bir anlayışa, çoklu kültürlerde akıcılığa, girişimcilik becerilerine, çeşitli ilişkilerden oluşan kapsamlı ağlara, değişim yönetimi becerilerine ve giderek geciken ve ayrıştırılan organizasyonlarda liderlik sağlama becerisine ihtiyaçları vardır. Yeteneklerin eğitimi ve geliştirilmesi sürecinde, en iyi performans gösterenler fırsatlarla ve zorlu görevlerle ödüllendirilmelidir. Ortalamanın altında yetenek, önemli pozisyonların gelişimini engelleyebilir. İşletme yönetimlerinin, başarılı işgörenlerin astlarını düzgün bir şekilde geliştirmedeki başarısızlıkları, yüksek potansiyelli işgörenleri işletmeden uzaklaştırabileceğinden, yetenek yönetiminde eğitim ve geliştirme sürecini engelleyebilirler (Conger, 2009, s. 242-250).

Çalışma ortamının, 'Öğrenen Organizasyonlar' haline getirilmesinin eğitim ve geliştirme stratejisine bağlı olduğunu savunan Niazi'nin (2011) çalışmasında, eğitim ve geliştirme stratejisi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi keşfetmeye çalışmıştır. Yapılan araştırmada nitelikli bir eğitim ve geliştirme stratejisinin bireysel ve örgütsel performansı arttırdığı ortaya konulmuştur.

#### **2.2.6.4. Yetenekli İşgörenlerin Elde Tutulması**

Elde tutma, işletmelerde insan kaynağının, özellikle yetenekli işgörenlerin işletmede istikrarlı bir şekilde çalışmaya devam edebilmesi için, departman yöneticilerinden İK yöneticileri ve hatta üst yöneticilere kadar tüm yönetim kademelerinin etkisinin olduğu bir süreçtir. Günümüzde işgörenler, kişisel yaşam tarzı kararları, diğer işletmelerin sunduğu kariyer fırsatları, çalıştıkları işletmede umdukları kariyer planını gerçekleştirememeleri gibi nedenlerle çalışma hayatları boyunca geçmişte olduğundan daha fazla sayıda kariyer değişikliği yapmaya yönelmekte, bu durum bireyleri iş ve işyeri değiştirmeye zorlamaktadır. Yetenekli ve en iyi performans gösteren işgörenleri elde tutmaya çalışırken, işverenler yalnızca diğer işletmelerle değil, aynı zamanda elde tutmaya çalıştıkları işgörenlerle de rekabette karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle hizmet sektörü ve bilgi teknolojileri ile ilgili sektörlerde, yetenekli işgörenler kendi işletmelerini kurmak için fırsat kollamaktadır. Bu nitelikte işgörenlerin elde tutulması daha zor ve daha fazla maliyet gerektirir.

Rothwell (2016), yetenekli işgörenlerin elde tutulması sürecini, işgörenlerin işgücünden kaybını ifade eden turnover kavramının (işgücü devrinin) tam tersi olarak ifade etmekte ve bu süreci istikrarlı ve sürdürülebilir bir işgücü yönetme işlevi olarak tanımlamaktadır. Yeteneklerin elde tutulması, işgören motivasyonu, kuruluş maliyetleri, üretkenlik ve işgören performansı üzerinde doğrudan etkileri olan stratejik bir konudur. İngiltere'de 1.900 katılımcının katıldığı bir araştırmada işgörenleri elde tutma girişimlerinin, kuruluşları "tercih edilen işveren" olarak kabul edilmesinde etken rol oynadığı belirlenmiştir (Glen, 2006, s. 45).

Yeteneklerin elde tutulması, yetenek boşluklarının hızlı bir şekilde doldurulmasına ve tüm yönetim kademelerinde ortaya çıkan ihtiyaçlar için plan yapılmasına katkı sağlar. Etkili bir elde tutma sistemi, yüksek performanslı işgörenlerin farklı işletmelere yönelmelerini ve kendilerini yetersiz olarak algıladıkları

işler arasında sıkışıp kaldıkları hissine kapılmalarını engellerken mevcut yeteneklerini işletmenin potansiyel yetenek boşlukları için geliştirmelerine de yardımcı olur.

Elde tutma fonksiyonu için iyi uygulama, yeteneklerdeki “kilit nokta” niteliğinde olan ve işletmenin başarısı için kritik olan pozisyonları belirlemektir. Bu pozisyonlara doldurulacak işgörenler pozisyon için tanımlanan beceri ve yetkinlik ihtiyacına göre yetiştirilerek hazır hale getirilirler. Ayrıca bu işlev yıl boyunca belirli aralıklarla kontrol edilir. Yeteneklerin elde tutulması etkin bir yedekleme sistemi gerektirmektedir. Yedekleme, bir kuruluşun yetenek yönetimi sürecinin kritik bir bileşeni olarak görülmekte ve işletmenin boş tutmayı göze alamayacağı kilit yönetim pozisyonlarının belirlenmesini içermektedir. Yedeklemenin iki amacı bulunmaktadır. Birincisi sürekli bir yetenek arzını hazır bulundurarak işletmenin ihtiyaçlarına hizmet etmek, ikincisi performanslarını yeterli düzeyde sergileyebilecekleri ve potansiyellerini kullanabilecekleri görevler verilmesi noktasında yetenekli işgörelere hizmet etmektir (Conger, 2009, s. 245; Mello, 2015, s. 209).

Rothwell (2016), sistematik uygulanan elde tutma fonksiyonundan en fazla faydayı elde etmek için yürütülmesi gereken önemli iş süreçlerini ve sürekli olarak başarılması gereken sonuçları dramatize eden kilit pozisyonların iyi tanımlanması ve işletme fonksiyonları ile entegre yürümesi gerektiğini belirtmekte, kilit pozisyonları stratejik olarak hayati kaldıraç noktaları olarak ifade etmektedir.

### **2.2.7. Yetenek Yönetiminin İşletmelere Katkıları**

Yetenek, işgörenlerin işletmede görevli olduğu işleri yerine getirebilmek için gösterdiği performans ve kapasitesidir (Özkalp, 2011, s. 135). Yetenek, bir işletmedeki faaliyetler için en iyi işgörenleri ve işletmenin hedeflerine ulaşılmasına en fazla katkıda bulunan bireyleri temsil eder (Poorhosseinzadeh ve Subramaniam, 2013, s. 337). Yetenek, işgörende henüz keşfedilmemiş mevcut bir potansiyelin, bireyin sorumluluklarını yerine getirmesi sonucu performansa dönüşümüdür (Uyaroğlu, 2019, s. 25). Yetenek yönetimi, organizasyonel hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan bir yetenek havuzu oluşturarak organizasyonun başarılı bir şekilde rekabet edebileceği bir organizasyonel operasyon sağlar (Obedgiu, 2022, s. 22). Kehinde tarafından, yetenek yönetiminin organizasyonun performansına etkileri konusunda işletmelerin üst düzey yöneticilerine yönelik olarak yapılan bir araştırmada, yetenek yönetiminin organizasyonun genel performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya

koymuştur. Kehinde, bu doğrultuda yeteneği, başarılı işletmeler için birincil itici güç olarak görmektedir (Kehinde, 2012, s. 178).

Çoğu yazar yetenek yönetimini, bir organizasyondaki kariyer yönetimi uygulamalarının bir parçası olarak konumlandırırken, bazıları yetenek yönetiminin bir organizasyon kültürü olduğunu belirtmiştir (Tarique, 2022, s. 269). Yetenek yönetimi, değişen ve karmaşık bir çalışma ortamına yanıt olarak bireysel ve kurumsal gelişimi içerir (Li ve Devos, 2008, s. 37). Etkili bir yetenek yönetimi, işletmenin temel yeteneklerinin de geliştirilmesine katkı sağlar (Ifeoma, 2015, s. 101).

Yetenek yönetimi, işgücü kriziyle başa çıkmak için zorlayıcı bir yaklaşım olduğu kadar, bir işletmenin pozisyonunu ve markasını geliştirmek için de etkili bir politikadır. Yetenek yönetiminin en büyük faydalarından biri, katma değeri yüksek işgörenlerin işe alınması ve elde tutulması üzerindeki etkisidir (Isfahani ve Boustani, 2014, s. 118-126). Uygun deneyim ve yeteneklere sahip çalışanlar ve yöneticiler, bir kuruluşun rekabet etme ve değişen rekabet ortamına uyum sağlama yeteneğini geliştirir (Mathis ve Jackson, 1999, s. 346). İşletmeler yetenek yönetimi sayesinde bir anlamda işgücünün esnek kullanılabilirliğini sağlamış olmaktadır. Çünkü yetenek yönetimi atıl kapasitedeki işgücünü tespit etmeyi de sağlar ve bu durumdaki işgörenleri doğru departmanlara dağıtılarak doğru istihdam edilmeleri mümkündür. Yetenek yönetimi, kişisel gelişim ve iş yaşam dengesi açısından da işgörelere fırsatlar sunarken (Altınöz vd., 2013, s. 844), işgörelere kendi ideal performansını sergileme imkânı da sağlamaktadır (Naik, 2012, s. 36).

### **2.2.8. Yetenek Yönetiminin Çalışanlara Katkıları**

Yeteneğin elde tutulması işletme açısından işin temel unsurlarına bütünsel bir bakış açısı kazandırmakta yetenekli işgörelere açısından da deneyime dayalı kariyer gelişimi sağlamak açısından yüksek rekabet ortamında hayati önem taşımaktadır. (Glen, 2006, s. 45).

Yetenek yönetimi sayesinde yeteneğini sergileme fırsatı sunulan işgörelere, işletmenin kariyer yönetimi sürecinde göze çarpan adaylardan biri olmanın mutluluğunu elde ederler. Bu sürecin terfi ile tamamlanması işgörelere işletmeye karşı güven, aidiyet ve bağlılık duygularının gelişimine katkı sağlar.

### 2.2.9. Yetenek Yönetiminin Yönetim Teorileri İle İlişkisi

Bilimsel yönetim kuramının öncüsü olan Frederick W. Taylor (1911), Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabında, geçmişte işgörenlerin ön planda olduğunu ancak gelecekte sistemin ön planda tutulması gerektiğini, ancak bunun yetkin işgörelere ihtiyaç olmadığı anlamına gelmediğini belirtmiş, yetenekli işgörelerin işe alınmasını ve eğitilmesini, işgörelerin sisteme uygun niteliklerde geliştirilmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Taylor (1911), işletmedeki boş pozisyonlar için işgören seçimi sürecinde, bilimsel yöntemlerden yararlanılmasını, yetkinlik, beceri ve kapasitenin göz önünde buldurulmak suretiyle (Asunakutlu ve Coşkun, 2005, s. 166) işe en uygun adayların belirlenerek onlar arasından da en ideal seçimin yapılmasını öngörmektedir. Sonraki süreçte işgörelerin işe alıştırma (oryantasyon) sürecinden geçirilmesini, eğitim ve geliştirme sürecinin devamlılık arz etmesini, tüm işgörelerin kendi aralarında ve yönetimle birlikte işbirliği halinde çalışmasını önermektedir. İşgörelerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve yine bilimsel yöntemlerle eğitilerek geliştirilmeleri işgörelerin etkinliğini arttırmaktadır (Köroğlu ve Koç, 2017, s. 8). Bununla birlikte bilimsel yönetim ilkelerinde işe en uygun işgören adayının seçilmesinin, işgörelere de en uygun işin verilmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir (Aksay ve Danışman, 2020, s. 14). İşgörelerin işe uygun yetenekte seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi işverenin vazgeçilmez elemanı olmasına da katkı sağlamakta ve bir anlamda yetenek yönetiminin bir bileşeni olan elde tutma işlevi de gerçekleştirilmiş olmaktadır.

Taylor (1911), yetenekli ve performansı yüksek işgörelerin ücret, çalışma koşulları, çalışma süreleri, kariyer yönetimi gibi çeşitli uygulamalar aracılığıyla daha performanslı olmaya teşvik edilmeleri gerektiğini ifade ederek, yeteneklerin elde tutulmasının önemsenmesine çalışmıştır. Bununla birlikte yine Klasik Yönetim Teorilerinden Yönetim süreci yaklaşımının öncüsü olan Henri Fayol, 1916'da yayınladığı *Genel ve Endüstriyel Yönetim (General and Industrial Management)* adlı kitabında işletmelerin başarısının örgütte çalışan işgörelerin niteliklerine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde bu durumun daha fazla ortaya çıktığını belirten Fayol, yöneticilerin işgören seçerken mümkün olan en iyi adayları belirlemeleri, yeteneğe önem vermeleri, çalışan işgörelerin de yeteneklerinden en üst



düzeyde yararlanmaları gerektiğini belirterek yetenek yönetiminin önemine vurgu yapmıştır (Fayol, 1949, s. 40).

### **2.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN**

Güven sosyal hayatın bir gereği olduğu gibi çalışma hayatının da bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram olarak tanımlanması güç olan güven, iş yaşamında örgütsel güven olarak ifadesini bulmuş ve literatürde genişçe bir yer bulmuştur. İşgörenler için iş yaşamında iş arkadaşları, yöneticiler ve işletme çevresiyle bir arada olmak kaçınılmazdır. Örgütsel güven ortamının oluşturulması herkesten ve her şeyden önce işletme yöneticilerinin görev ve sorumluluğu altındadır. İşgörelere adil yönetim anlayışıyla yaklaşan, yönetim takımındaki bireyleri lider gibi yetiştiren, işgörelerin özlük ve iş yaşam dengesini gözeten işletmelerde işgörelerin örgütsel güven algılarının performanslarına pozitif yönde yansıtacağı değerlendirilmektedir.

Bireylerin gerek özel gerekse sosyal yaşantısında çok önemli bir yer tutan güven kavramı, kazanılması da bir o kadar zor olan ve önemli bir efor sarf edilmesi gereken bir duygudur. Sosyal çevrede ve ailede güven ilişkisi kurmak için oldukça zaman harcanmasına rağmen, işletmelerin küçük bir iş görüşmesi, kısa süreli bir hizmet içi eğitim, bir staj programı bitiminde işgörelerde örgütsel güvenin oluşması ve işgörelenden üretken olması beklenmektedir. Ancak literatürde, örgütsel güvenin işletmenin, yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının tutumunun ve çalışma ortamı ile sunulan imkânların bir uzantısı olduğu görülmektedir.

#### **2.3.1. Genel Olarak Güven Kavramı**

Güven genel olarak dürüstlikle bağdaşan bir kavram olmakla birlikte örgütsel boyutta ele alındığında örgütün başarısı için gerekli olduğu, ancak bunun kazanılmasının uzun vadede mümkün olduğu, önemli gayretler sarf edilmesi gerektiği konusunda görüş birliğine varıldığı anlaşılmaktadır. Handy, Güveni işgörelere ilgili konuların kalbi olarak tanımlamaktadır (Handy, 1995, s. 44).

Güven, bireylerin niyet ya da davranışları ile ilgili olumlu beklentiler karşısında savunmasız kalmayı kabul etme yönündeki niyetini gösteren psikolojik bir eğilimdir (Rousseau, 1998, s. 395). Başka bir tanıma göre Güven “başka kimselerin niyetlerinin ya da davranışlarının olumlu beklentilerine karşı savunmasız kalma arzusu” olarak ifade edilebilir (Mayer vd. 1995, s. 729).

Güven genel bir kavram olmakla birlikte, ekip oluşturma, çatışma yönetimi, iletişim yönetimi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşmeler gibi bir dizi başka kuramlarla da ilişkilidir (Ning vd., 2007, s. 623). Güven, sosyal psikolojide, sosyolojide, ekonomide, pazarlamada, insan kaynaklarında ve daha birçok disiplinde büyük ilgi görmüştür. Her disiplin, güvenin doğasına, tanımına ve güvenin geliştiği süreçlere ilişkin benzersiz bilgiler sunmaktadır (Doney ve Cannon, 1997, s. 36).

Güven, işgörenler, işletme ve işletme yöneticileri arasında karşılıklı ve önemli bir iletişim bileşenidir. Güven iletişimle başlar ve bu iletişimin etkisiyle başkalarına karşı güven sistematik olarak test edilir. Güvensiz bir ortamda, işgörenler kendilerini korumak için büyük miktarda enerji harcarlar (Mishra ve Morrissey, 1990, s. 14).

Bireysel ve örgütsel güven birbiriyle ilişkilidir. Örgütsel ilişkiler, kişisel ilişkilerden daha az bağlılık gerektirse de bireysel güven, örgütsel güveni teşvik eden ve performansı artıran bir mekanizmadır (Blomqvist ve Ståhle, 2000, s. 7).

### **2.3.2. Örgütsel Güven Kavramı**

Sosyal bilimler alanında çalışma yapılan birçok alt disiplinin önemseydiği güven kavramı, işgörenler için de önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin çalışma arkadaşları ve işletme yönetimi arasındaki iletişimde sağlam temellerin olması örgütsel güvenin de başlangıç noktasını oluşturur.

Örgütsel davranış bilimlerinin çalışma konuları arasında gösterilen örgütsel güvenin son zamanlarda insan kaynakları yönetiminde de dikkate alınarak incelendiği görülmektedir. Örgütsel güvenin sağlandığı işletmelerde çalışan işgörenlerin performansının da daha iyi olması beklenmektedir. Örgütsel güven, işletmede çalışan kişilerin bir bütün olarak çalıştıkları işletmeye olan güven algılarının bir çıktısıdır. Yılmaz (2014) örgütsel güveni “işletmede bir faaliyet öncesinde ve sürecinde taraflardan birinin diğer tarafa karşı inancı nedeniyle savunmasız kalmaya rıza göstermesi” şeklinde ifade etmektedir.

Güven kavramı birey düzeyi ve örgüt düzeyi olmak üzere iki farklı kavramlardır ve ayrı düzeylerde incelenir (Doney ve Cannon, 1997, s. 36). Bireysel güven kişi odaklı iken örgütsel güven işletme odaklıdır (Luhmann vd., 2017, s. 95). Güven, örgütsel bağlılığın ve performansın geliştirilmesinde ve hem örgütsel hem de bireysel hedeflere ulaşılmasında önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Wilson, 2011, s.

28). Örgütsel güven, işgörenlerin ve yöneticilerin bir bütün olarak çalıştıkları işletmeye olan güven algılarının bir sonucudur. İşletmeye karşı güven algısı örgütsel güveni ifade etmektedir.

Çalıştıkları işletmeye ve yönetimine güvenen işgörenler, yönetimin iyi niyetli olduğuna inanır ve yönetim tarafından verilen tüm kararların olumlu olduğunu düşünmektedirler (Judeh, 2016, s.2). Örgütsel güveni, işletmelerin sunduğu imkânların, desteklerin, yönetici tutumlarının ve diğer çalışanların içinde bulunduğu yatay ve dikey ilişkilerin işgörenler tarafından nasıl algılandığını gösteren bir kavram olarak tanımlayan Demircan ve Ceylan'a göre Örgütsel güven performans değerlendirmeyi de etkilemektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142). Örgütsel güven "beşerî ilişkilerde tüm tarafların karşılıklı ve olumlu niyet ve bağlılığa olan inançla kendini savunmasız hale getirme seçimi" olarak tanımlanmaktadır (Baba, 2018, s. 47).

Mishra (1996) güveni kısaca, bir tarafın diğer tarafa karşı kendini savunmasız bırakmaya razı olması olarak tanımlamaktadır. Mishra örgütler ve bireyler için Yeterlilik, İlgililik, Açıklık ve Güvenilirlik olarak dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu boyutların güven algısının oluşmasına katkı sağladığını belirtmiştir. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd ise Mishra tarafından ortaya konulan örgütsel güven modeline beşinci boyut olarak özdeşleşmeyi ilave etmiştir (Akkoyun ve Kalkın, 2014, s. 549).

Örgütsel güven ile ilgili olarak literatürde, örgütsel başarı elde edilmesinde önemli bir unsur olduğu ancak uzun vadede kazanılabileceği, bununla birlikte işgörenler arasında ve işgörenlerin yönetime karşı güvenin işgören performansına olumlu yansıdığı görülmektedir. Örgütsel güvenin sağlanmasında, işgörenin çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte güven duyması önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerde güven ortamının sağlanması, çalışanların yöneticilerine ve genel olarak işletmeye güven duyması, işletmede kendini güvende hisseden çalışanlar olması hem bireysel hem de kurumsal performansı beraberinde getirebilir.

Literatürde örgütsel güven ile ilgili olarak yapılan tanımların içeriğinde ortaya çıkan ortak kavramların yetenek, yeterlilik, iyi niyet, davranış, açıklık, ilgililik, güvenilirlik, iyilik ve özdeşleşme olduğu görülmektedir (Blomqvist and Stahle, 2000, s. 3; Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen 2008, s. 163; Mayer, James, Schoorman, 1995,

s. 715; Mishra, 1996, s. 5). İşletmeler itibar geliştirmek ve diğer işletmelerin de itibarını göz önünde bulundurmak istiyorsa, örgütsel güveni sağlayan güçlü bir organizasyon kültürüne ihtiyaç duyarlar (Barney ve Hansen, 1994, s. 187).

Özellikle son zamanlarda Dünya genelinde yaşanan COVID-19 pandemisi sürecinde örgütsel güvenin önemi bir kez daha anlaşılmıştır. Bu süreçte uzaktan çalışma yöntemiyle çalışan işletmelerde örgütsel güven mekanizması sağlıklı işliyorsa bu durumun bireysel performansı olduğu kadar örgüt performansını da etkileyeceği değerlendirilmektedir.

İş yaşamı açısından güven, sadece işgörenlerin değil, genel olarak organizasyonun performansı üzerindeki etkisinin bir sonucu olarak yönetimde önemli bir kavram haline gelmiştir (Onyeizugbe vd., 2018, s. 2035). Ning vd. (2007) yaptığı araştırmada, bir çalışanın farklı organizasyon üyelerine olan güveninin, çalışma performansını etkilediğini, ayrıca bir çalışanın üst yöneticiye duyduğu güvenin, çalışma performansına aracılık ettiğini deneysel olarak göstermiştir. Shaw (1997), örgütsel güvenin kuruluş performansını örgütsel başarı, grup etkinliği, bire bir işbirliği ve bireysel güvenirlilik olmak üzere dört düzeyde etkilediğini ifade etmektedir.

Paşa'ya göre (2007), Bireysel performansı oluşturan unsurlar; odaklanma, yetkinlik ve adanma şeklinde ifade edilmektedir. Odaklanma, işgörenin neyi nasıl yapacağını bilmesini, doğru zamanda, doğru yerde olması gerektiğini belirtmektedir. Yetkinlik, başarılı performans için işgörenin yetenek, bilgi, beceri ve diğer gözlemlenebilen özellikleri ifade etmektedir. Adanma ise, işgörenin işletme ile kendini özdeşleştirerek işletmenin hedeflerini kendi hedefleri olarak kabul etmesini sağlamaktır. Bu örgütsel güvenin işletmeye güven boyutunu sağlamakla mümkün olabilmektedir (Büte, 2011, s. 178).

### **2.3.3. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Örgütsel güveni etkileyen faktörler literatürde geniş yer bulmaktadır. Johnson-George Swap (1982), Strickland (1958) ve Solomon (1960) örgütsel güveni tek boyutla açıklarken, Butler (1991), 10 boyutla açıklamakta olsa da örgütsel güvenin literatürde genel olarak işletmeye güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç alt boyutta olduğu (Büte, 2011, s. 175; Dietz ve Hartog, 2006, s. 558; Ellonen vd., 2008, s. 161; İşcan ve Sayın, 2010, s. 202; Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 62;) kabul görmektedir.

### **2.3.3.1. İşletmeye Güven**

İşletmeye güven, işgörenlerin çalıştıkları örgütün faaliyet alanındaki politikaların, personelin özlük haklarına saygısının, sunduğu sosyal imkânların, benzer sektörlerde faaliyet gösteren diğer işletmelere karşı prestijinin, işgörenlerin kariyer gelişimine katkılarının, işletme ile ilgili mali, ekonomik, iş kapasitesi, projeleri ve geleceğe yönelik projeksiyonları gibi bilgilerin işgörenler tarafından nasıl algılandığının bir sonucudur.

İşgörenlerin işletmeye karşı hissettikleri güven düzeyi, işletmedeki iletişim, fikirlerin ifade edilebilme ortamı, bilgi kaynaklarının güçlü olması, şeffaflık, prosedür ve adil dağılımdan etkilenmekte ve bu durum işgörenlerde turnover oranının düşük seyretmesini sağlamaktadır (Biçkes ve Yılmaz, 2017, s. 305). Bununla birlikte örgütsel güvenin yüksek olduğu işletmelerde işgörenlerde problem çözme becerisinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Boss, 1978, s. 331). Çalıştığı işletmeye güvenen işgörenler, işletmenin vizyon, misyon ve hedefleri ile bireysel ve örgütsel performanslarına daha fazla katkı sağlayabilmektedir.

### **2.3.3.2. Yöneticilere Güven**

Yöneticiler, kısa bir tanımla işgörelere iş yaptırın, görev tanımlarına uygun davranmalarını sağlayan, işleri ve kişileri organize eden, yapılan faaliyetlerin çıktılarını üstlerine rapor eden kişilerdir. Yönetici pozisyonundaki kişiler, özellikle ilk yöneticiler, işgörelerde örgütsel güven algısının sağlanmasında kilit rol oynar. Örgüte güven algısının oluşmasında da önemli katkı sağlayan yöneticiye güven boyutu, işgörelerin sınırlarını saklama, bilgi ve becerisi sayesinde işgörelere yardım ederek performansını geliştirme, işgörelere verdiği sözü tutma, işgörelenin yöneticisinden zarar görmeyeceğinden emin olma, işgörelenin yöneticisine karşı adaletli yönetim yaptığının ilişkin algısı gibi unsurları içerir.

Yöneticilerin, karar mekanizmalarına işgöreleri de dâhil etmesi, işgörelerde yöneticinin güvenini güçlendirecektir. Örnek olarak talimat ve prosedürlerin işgörelere nezdinde doğru anlaşılmasını sağlamak için bu talimat ve prosedürleri işgörelere birlikte hazırlaması ya da hazırladıktan sonra farklı iş tanımlarına sahip birkaç işgörelenin fikrine başvurması, hazırlanan metinlerin anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır. Bu uygulama da işgörelerde yöneticinin kendisine güvendiği algısının oluşumunu sağlayacak, işgörelere süreç katılımının sağlanmasına, işin

sahiplenme içgüdüsüne ve işgörenin performansına olumlu yansiyacaktır. İşletmenin ana faaliyetleri ile ilgili yaşanan sorunların çözümünde işi bizzat yapan işgörenler çok önemli bir kaynaktır (İrge, 2016, s. 18).

Birbirine sıkı sıkıya bağlı, yüksek güvene sahip yöneticilerin olduğu işletmelerde, işgörenlerin kendi içinde ya da işgörenlerle yöneticiler, işgörenlerle örgüt arasında zaman zaman çatışma olduğunda, yöneticiye güven olumsuz havayı temizlemekte ve işgörenlerin yönetime güvenleri nedeniyle sorunların hızla çözüldüğü görülmektedir (MacCurtain ve West, 2009, s. 230).

Mishra ve Morrissey (1990) tarafından yapılan araştırmada örgütsel güvenin işletmenin hiyerarşik olarak en üst kademededen itibaren sağlanması gerektiği ve daha alt kademelere inildikçe bu konudaki sorumluluğun tüm yönetim kademesine dağıldığını ifade etmişlerdir. Güvensiz bir ortamda, işgörenler kendilerini korumak için çok büyük miktarda enerji harcarlar (Mishra ve Morrissey, 1990, s. 15). Whitener ve arkadaşlarının (1998) öne sürdüğü Yönetimsel Güvenilir Davranış modelinde işgörenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlayan bileşenler belirlenmekte ve güvenin yöneticiler tarafından sağlanması gerektiği ifade edilmektedir.

McGregor'un X teorisini temsil eden kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin performans düşüklüğü kişilerin doğası gereği işi sevmemelerine ve dolayısıyla motivasyonlarının düşüklüğüne bağlansa da yöneticiye güvenin sağlandığı bir çalışma ortamında işgörenlerin Y teorisini temsil eden kişisel özellikleri sergileyeceği anlaşılmaktadır. McGregor (2006), çalışanların güvene layık olduğu varsayımını, çalışanların ellerinden gelen en iyi işi yapmak için içsel olarak motive olacakları görüşüne sahip olan Teori Y ile desteklemiştir. Nitekim işgörenlerin güvenme eğilimi, yöneticilerin güvenilir davranışlar sergilemesine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Whitener vd., 1998, s. 526).

### **2.3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

İşgörenler açısından çalışma arkadaşı, işletmenin herhangi bir departmanında, ortak kullanım alanlarında, mola yerlerinde, proje bazlı ekiplerde ya da işverenin emrinde işletme dışında çalıştığı yerlerde, sosyal faaliyetlerde her zaman yakınında ihtiyaç duyduğu bireylerden oluşmaktadır. Meslek, görev tanımı, yapılan işin gerekleri ve niteliği gereği ya da zorunlu ortak kullanım alanlarında işgörenler toplu bir şekilde ya da ekipler, gruplar halinde çalışabilmektedir. Bu birliktelik güven duygusunu iş

hayatının olmazsa olmazlarından yapmaktadır. Bir arada çalıştığı diğer işgörenlere güven duygusunu hissetmeyen çalışanların bireysel olarak yaptıkları işe odaklanma sorununu da beraberine getirebilir ki bu durum performansın da düşmesine neden olabilir.

Çalışma arkadaşlarına güven işgörenin, birlikte çalıştığı diğer işgören ve yöneticilerin tutum ve davranışları nedeniyle kendisinin zarar görmeyeceğine olan inancı olarak ifade edilmektedir (Young, 2009, s. 24). Çalışma arkadaşlarına güven, çalışma arkadaşlarının yeterliliğine, adaletine, ahlakına ve güvenilirliğine inanmak olarak tanımlanabilir (Tuysuz, 2015, s. 37).

Diğer çalışanların yaptığı işte gösterdiği beceriler, çalışma arkadaşlarının verdiği sözü yerine getirmesi, bir kusuru olduğunda ya da performansı düştüğünde arkadaşlarının uyarması, yardımsever ve işbirliği içinde çalışmaya açık olmaları, işgörende çalışma arkadaşlarına karşı güven duygusunun gelişimine katkı sağlayan davranışlardır.

#### **2.3.4. Örgütsel Güven ile İlgili Kuramsal Modeller**

Örgütsel Güven ile ilgili olarak alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde birbirini destekleyen kuramsal modellerin ortaya çıktığı ancak ortak bir fikir birliği de olmadığı görülmektedir. Bu güven modelleri boyutları bakımından farklılık ve benzerlik göstermekle birlikte, temel faktörlerin işgören, yönetim ve örgüt olduğu anlaşılmaktadır. Esasen örgütsel güven, konuyla ilgili kuramsal modellerde belirtilen boyutların birleşimi olarak kabul edilebilir. Literatürde örgütsel güven ile ilgili olarak en yaygın görülen kuramsal modeller aşağıda belirtilmiştir.

##### **2.3.4.1. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli**

Alanda yapılan araştırmalar örgütsel güvenin hem bireyi hem de örgütü odak nokta olarak aldığını göstermektedir. Aneil K. Mishra, güven kavramını, bir tarafın başka bir tarafa karşı savunmasız kalmaya istekli olma hali olarak tanımlamaktadır. Mishra tarafından 1996 yılında 33 işletmenin üst düzey yöneticilerine yönelik olarak kuruluşların kriz sırasında neden farklı tepkiler verdiğini ve kriz sırasında örgütsel performansın azalması yerine nasıl arttırılabileceğini açıklayan teori geliştirmek amacıyla yapmış olduğu yarı yapılandırılmış görüşmeler sonrasında örgütsel güvenin

yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olmak üzere 4 boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur (Mishra, 1996, s. 262-265).

Yetkinlik Boyutu: Mishra'nın örgütsel güven kavramını ortaya çıkaran birinci boyut olan yetkinlik boyutu, hem örgütün hem de yöneticilerin piyasada rekabet edebilme yeteneğinin örgüt içinde ve örgüt dışında nasıl algılandığını göstermektedir. Yetkinlik boyutunda işletme yöneticilerinin işgörelere güveni işgörelerin yetkinliğini ortaya çıkarması ile karakterize edilmektedir. İşletme yöneticileri aynı zamanda astları ve diğer yöneticilerle ilişkilerini de büyük ölçüde güvene dayalı olarak geliştirmekte, bu güven örgüt dışından da kabul edilebilir düzeyde olduğunda rekabet unsuru olarak ortaya çıkabilmektedir. Yetkinlik boyutu aynı zamanda işgörelerin de işletmenin piyasadaki varlığını devam ettirebilme kabiliyetine olan güveni temsil etmektedir.

Açıklık Boyutu: Mishra'nın örgütsel güven kavramını ortaya koyduğu ikinci boyut olan açıklık boyutu, yöneticiler ve astları arasındaki çalışma ilişkilerindeki güvenin kilit yönünün, açıklık ve dürüstlük algıları olduğunu ifade etmekte, açıklık ve dürüstlüğü işgörelerin yöneticilerine olan güveninin bir boyutu olarak tanımlamaktadır. Mishra'nın örgütsel güven modelindeki açıklık boyutu öte yandan işgörelerin yöneticilerin söylemlerine inanmaları yönünde karşımıza çıkmaktadır. İşgörelere yöneticilerine yeterince güvenmediklerinde yetkinlik boyutunu da gerçekleştiremeyeceklerini vurgulamaktadır.

İlgililik Boyutu: Güvenin bu boyutu da örgütsel düzeyde işlemektedir. İşgörelerin, işletmedeki çalışma süresine, iş güvenliğine, beklentilerinin karşılanma düzeylerine olan güveni yöneticiye güveni, işletmeye güveni ve ilgililiği de beraberinde getirecektir. İlgililik boyutu, işgörelerin kendi iş güvenliğine yöneticilerin ilgili olduklarına inandıkları ölçüde örgüte de güvenmesini ifade etmektedir.

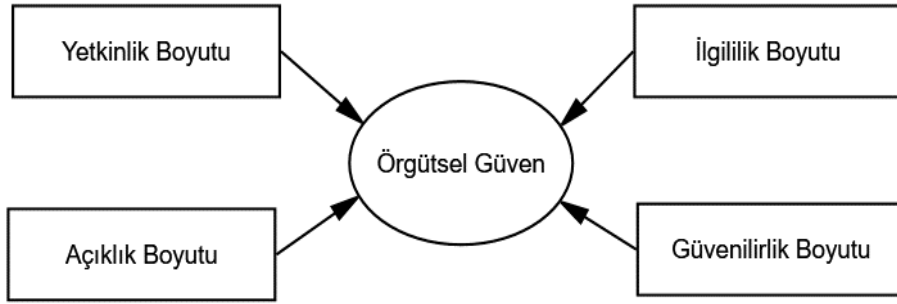
Mishra'ya göre işgörelere, beklentilerini en iyi şekilde gözetilen ve gerçekten önemseyen bir yönetim anlayışına sahip bir işletmede çalıştıklarında ilgililik boyutunu yaşayarak örgütlerine ve yöneticilerine karşı güven duygusunu geliştirmiş olacaklardır (Mishra, 1996, s. 268).

Güvenilirlik Boyutu: Örgütsel güvenin güvenilirlik boyutu, işletme yönetiminin işgörelere karşı söylem ve eylemlerinin uygunluğu ile tutarlılığının bir ölçütü olarak



ifade edilmektedir. Buna göre işgörenlere verilen sözler ile gerçekleşen faaliyetler ya da yönetim uygulamaları arasında dengesizlik söz konusu olduğunda yöneticiye ve örgüte olan güven azalacaktır.

Yöneticiler ile işgörenler arasındaki ikili güven ilişkisi, tutarlı ve dengeli icraatlarla pekiştiğinde iş ilişkisinde örgütsel güven düzeyi de artacaktır (Mishra, 1996, s. 268). Bu tanımlamalar doğrultusunda, Mishra'nın örgütsel güven modeli Şekil 2.2'deki gibi belirtilebilir.



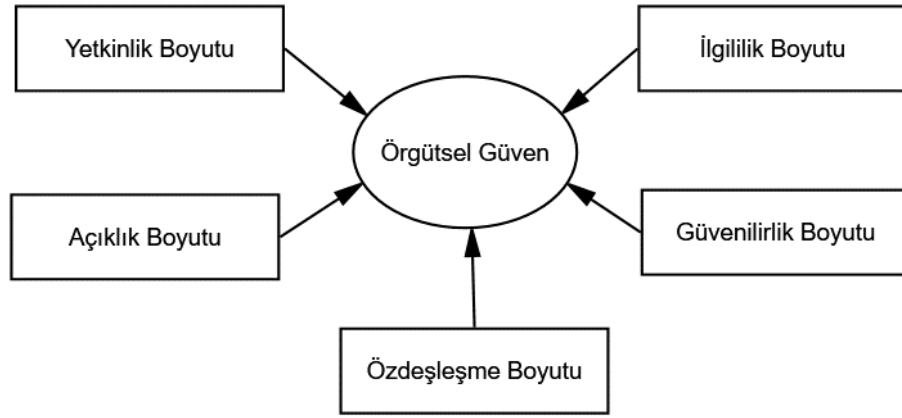
**Şekil 2. 2: Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli**

Mishra'nın örgütsel güven modelinin bileşenleri bir arada değerlendirildiğinde hepsinin bir bütün olarak örgütsel güveni temsil ettikleri anlaşılmaktadır. Tek başına herhangi bir boyutun örgütsel güveni temsil etmede yeterli olmayacağı değerlendirilmektedir. Nitekim dürüstlük kavramını barındıran açıklık boyutu ile yetenek kavramını barındıran yetkinlik boyutunu birlikte ele aldığımızda, bir işgörenin dürüstlüğüne herhangi bir işi yapması için gereken asgari yetkinliğe de tek başına sahip olacağı anlamına gelmeyeceğini ifade etmesi bakımından önemlidir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, dürüst bir işgörene yetkin olmadığı bir görevin verilmesi, diğer çalışanların örgütsel güven duygusuna zarar verebileceği düşünülebilir.

#### **2.3.4.2. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd'ın Örgütsel Güven Modeli**

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, Mishra tarafından ortaya konulan örgütsel güven modelinde ortaya konulan yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik boyutlarına beşinci boyut olarak özdeşleşmeyi ilave ederek (Akkoyun ve Kalkın, 2014, s.549) örgütsel güveni beş boyutlu olarak tanımlamışlardır. Özdeşleşme boyutu, işgörenlerin değerleri, normları ve inançlarını paylaşabilmelerini ve örgütsel hedeflerle

birleştirebilmelerini ifade etmektedir (Özgür, 2018, s.55; Tüzün, s.112). Özdeşleşmeye dayalı güven, her bir tarafın işbirliği yapılan diğer tarafların hedeflere yönelik çalışması olduğunu ve başarılarını fark etmesine dayanır (Jones, 2001, s. 182). Örgütsel güveni, yetkinlik, ilgililik, açıklık, güvenilirlik ve özdeşleşme ekseninin merkezine alan Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd modeli şekil 2.3’de gösterilmiştir.



**Şekil 2. 3: Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Modeli**

**Kaynak:** Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn Morreale, and Michael Z. Hackman. 2010. Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust. San Francisco, John Wiley & Sons, Inc. s.28.

Özdeşleşme boyutu dikkate alındığında, işgörenin kişisel değer, inanç ve normları ile çalıştığı işletmenin kurumsal hedef, misyon, vizyon ve politikalarının karşılıklı benimsenmesi sayesinde bireyin örgüte, örgütün bireye güveni sağlanmış olacaktır. Örgütsel güvenin arka planında, kabul edilebilirlik ve savunmasız kalmaya karşı isteksiz olma kavramlarının ön planda olduğu göz önünde bulundurulduğunda, özdeşleşme boyutunun tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirilmesi doğaldır.

#### **2.3.4.3. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Yönetimsel Güvenilir Davranış Modeli**

Bu modelde örgütsel güven yöneticinin sorumluluğunda geliştirilmiştir. Yazarlar, yöneticilerin eylem ve davranışlarının örgütsel güvenin temelini oluşturduğunu, ilk adımı atmanın ve güvene dayalı ilişkiler başlatmanın aslında yönetimin sorumluluğunda olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu modelde işgörenlerin diğer işgörene ya da örgüte güveninden ziyade yöneticiye güven ön plana

çıkarılmakta ve model, yönetimsel güvenilir davranış modeli adıyla anılmaktadır. Modele göre, yönetimsel davranış, yöneticiler ve işgörenler arasında kurulan ilişkide güvenin gelişmesinde etkilidir. Yönetimsel güvenilir davranış, işgörenlerin kendilerine güvenini sağlamak için yöneticiler tarafından yürütülen istendik eylemler ve etkileşimler olarak belirtilmektedir (Whitener vd., 1998, s. 516). Bu modelin boyutları davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşılması ve devredilmesi, açık iletişim ve ilgi gösterilmesi şeklinde tanımlanmıştır.

*Davranışlarda Tutarlılık:* Bu boyut, yöneticilerin zaman içinde ve durumlar arasında tutarlı davranışları halinde, işgörenlerin yöneticilerin gelecekteki davranışlarını daha iyi tahmin edebileceğini, bunun yeteneklerine olan güvenlerini artıracığını, bunun çıktısı olarak işgörenlerin işlerinde ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde risk almaya daha fazla eğilimli olacağını ifade etmektedir. Yazarlar, işgörenler tarafından yöneticilerde öngörülebilir olumlu davranışların güven düzeyini arttıracığını belirtmektedirler.

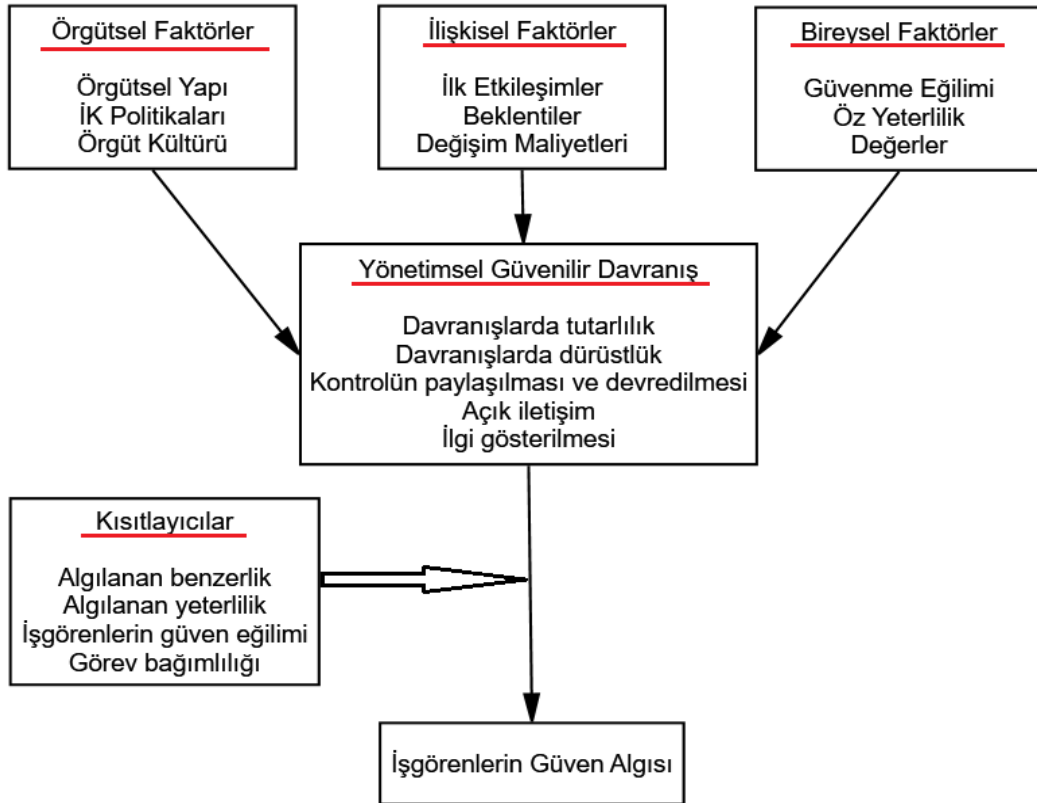
*Davranışlarda Dürüstlük:* Bu boyut, yöneticilerin söylem ve eylemleri arasındaki tutarlılığının yine yöneticinin dürüstlük ve ahlaki karakterleriyle bütünleşmesi sayesinde işgörenlerin güvenini tetikleyeceğini ifade etmektedir. Davranışlarda dürüstlük boyutu iki alt davranış tanımlanmaktadır. Bunlar doğru söylemek ve verilen sözleri tutmak şeklinde belirtilmiştir (Whitener vd., 1998, s. 516). Dolayısıyla yöneticinin doğru söylemesi ve verilen sözleri tutarak sözleri ile davranışları arasında tutarlı davranması sayesinde işgörenlerin güvenini kazanacağı belirtilmektedir.

*Kontrolün Paylaşılması ve Devredilmesi:* Yazarlar, yöneticilerin, karar alma süreçlerine, işgörenleri dâhil etme derecesinin güveni geliştireceğini, kararlara katılım sağlayan işgörenlerin güveninin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Whitener vd., 1998, s. 517). Kontrolün paylaşılması ve işgörelere devredilmesini sosyal ödül olarak yorumlayan yazarlar, bu ödülü yöneticinin işgörelere duyduğu saygı olarak betimlemekte ve bunun sonucunda güven duygusunun pekişeceğini ifade etmektedirler. Kararlara katılım gösteren işgörel, yönetimin verdiği kararlara daha çok güvenmekte (Yücel, 2006, s. 62) ve daha fazla sahiplenmektedir.

*Açık İletişim:* Yazarlara göre, İşgörel, iletişim gücü yüksek olan ve açık sözlü davranan yöneticileri daha güvenilir olarak görmektedir. Açık iletişim boyutu örgütsel

kararlar ile ilgili yeterli ve açık geri bildirimlerin işgörenlerde yönetime karşı daha fazla güven sağladığını, işgörenlerle yöneticiler arasındaki fikir alışverişinin daha açık yapılmasının işgörenlerde güven olgusunu arttırdığını ifade etmektedir.

İlgi Gösterilmesi: İlgi boyutu, İşgörenlerin isteklerine ilgi gösterilmesi, işgörenlerin çıkarlarının korunması ve yöneticilerin kendi çıkarlarını işgörenlerin çıkarlarından üstün görmekten kaçınılması, yani işgörenlerin savunmasızlığından yararlanmak yerine fırsatçı davranmamayı seçerek, işgörenlerin yöneticilere karşı sadakat duygusunun pekişmesine ve onları yardımsever olarak görmelerine katkı sağlayacağını ifade etmektedir (Whitener vd., 1998, s. 516). İşgörenlerin kişisel bilgilerinin gizliliğine dikkat edilmesi, çıkarların korunması çerçevesinde yöneticiye güveni olumlu yönde etkileyebilecektir. Şekil 2.4’de Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner’in Yönetimsel Güvenilir Davranış Modeli gösterilmektedir.



**Şekil 2. 4: Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner’in Yönetimsel Güvenilir Davranış Modeli**

**Kaynak:** Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513–530. <https://doi.org/10.2307/259292>, s.519.

Yönetimsel güvenilir davranış modeli diğer örgütsel güven modeliyle karşılaştırıldığında, bu modeldeki davranışlardaki dürüstlük boyutu, Mishra'nın örgütsel güven modelinin boyutlarından olan güvenilirlik boyutu ile Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modelinin boyutlarından olan dürüstlük boyutu bir arada değerlendirildiğinde, işletmelerde yöneticilerin verdiği sözler ile gerçekleştirdiği icraatlar arasında tutarlılık olması gerektiği anlaşılmaktadır.

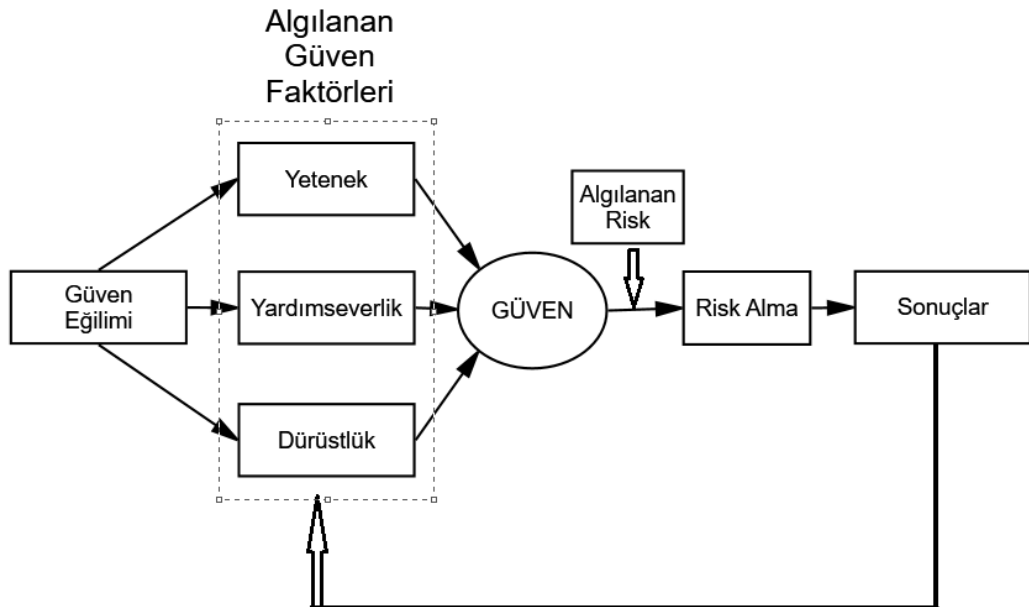
#### **2.3.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli**

Bir arada çalışma karşılıklı iletişimi ve güveni gerekli kılar. İşgörenler hem bireysel hem de örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecinde diğer çalışanlara ve yöneticilerine güven ihtiyacı hissetmektedirler. Çalışanlar arasındaki etkileşim arttıkça örgütsel güvenin önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin kendilerini bir sebebi olmaksızın çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine veya çalıştığı işletmeye yakın ya da uzak hissetmeleri güven kavramını tetiklemektedir (Yücel, 2006, s. 54). Tüm işgörenlerin doğrudan gözlenmesi pratik olmadığı için denetimin yerine güvenin almasını öngören Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modelinde, örgütsel iklimde güvenin, güvenen taraf ile güvenilen taraf olmak üzere iki bölüme ayrıldığı görülmektedir. Bu güven modelinde, güven ve risk ilişkisi ön planda olmakla birlikte hangi kavramın diğerinin bir nedeni ya da sonucu olduğu noktasında belirlilik olmadığı ifade edilmektedir (Mayer vd., 1995, s. 711). Mayer vd., (1995), güveni bireyin kendi başına risk almak değil, risk almaya eğilimli olmak şeklinde ifade etmektedir. Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995), güven modelinde örgütsel güven, taraflar arasında belirli bir eylemin gerçekleştirileceği yönünde bir tarafın diğer tarafın eylemleri karşısında savunmasız kalmaya istekli olması olarak ifade edilmektedir. Görüleceği üzere, Mishra modelinde olduğu gibi Mayer, Davis ve Schoorman'ın güven modelinde de güven, karşı tarafa güven konusunda istekli ve eğilimli olmayı ifade etmektedir. Boss (1978), kişinin kendini savunmasız bırakmayı risk almak olarak belirtmekte, Boss, (1978) ve Mayer vd., (1995), güven kavramını yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olarak üç değişkenle ifade etmektedirler. Modeldeki güven kavramının tanımında geçen savunmasız olmak ile risk kavramı iç içe geçmiş durumdadır. Bu iki kavramın doğal bir sonucu olarak savunmasız kalan tarafın risk alarak karşı tarafa güven duyma ihtiyacı gelişmektedir. Yani güven, savunmasız olma isteğine karşı, diğer tarafın bu beklentiyi yerine getirememesi riskini içerir.

Yetenek Boyutu: Mayer vd. (1995), örgütsel güven ile ilgili ortaya koydukları modelde, yeteneği işgörenin herhangi bir alanda yetkin olmasını ifade eden beceri, yeterlilik ve özellikler olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin sadece bir alanda yetkin olmasının diğer alanlarda da yetkin olduğu anlamına gelmemesi örgütsel güveni de işgörenin yetkin olduğu alana özgü kılmaktadır. Bu bakımdan modeldeki yetenek boyutunun, işgörene sadece yetkin olduğu alanlarda güven duyulması gerektiği konusunda yönetime fikir verdiği anlaşılmaktadır.

Yardımseverlik Boyutu: Mayer vd. (1995), Yardımseverlik boyutunu, güvenilen kişi tarafından güvenen kişiye kâr amacı gütmeyen, yardım etme isteğinde olmaya inanma derecesi olarak ifade etmektedirler. İşgörenin yöneticinin yardımına ihtiyaç duyması halinde yöneticinin herhangi bir ödül olmadan içgüdüsel olarak işgörene yardım etmesi, işgörende yöneticiye karşı güven hissini gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Dürüstlük Boyutu: Mayer vd. (1995), Güvenilen tarafın, güvenen tarafın sahip olduğu değerlere, kurallara ve ilkelere saygı duyması, bunun gerçekleşmemesi halinde dürüstlük boyutunun gerçekleşmeyeceğini ifade etmektedirler. Bu boyutta, söylemler ile eylemlerin tutarlılığı da ön plana çıkmaktadır.



**Şekil 2. 5: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli**

**Kaynak:** Mayer, R.C., James, H. D., Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, The Academy of Management, s.715.

Mayer ve arkadaşlarının öne sürdüğü örgütsel güven modelinde örgütsel güvenin üç boyutla tanımlandığı, bunların işgörenlerin yeteneği, çalışma arkadaşları ile yöneticileri arasında yardımseverlik ve örgütün söylem ve eylemleri arasındaki tutarlılığı ifade eden dürüstlük boyutları olduğu görülmektedir (Şekil 2.5). Bununla birlikte Mishra'nın örgütsel güven modeli ile karşılaştırma yapıldığında, Mishra'nın güven modelindeki açıklık boyutu ile Mayer ve arkadaşlarının güven modelindeki dürüstlük boyutunun benzer amaca vurgu yaptığı görülmektedir.

#### 2.3.4.5. Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli

Cummings ve Bromiley (1996), örgütsel güveni, bireysel güven ve örgütsel güven olarak iki açıdan ele almakta ve güveni, birey ile bir grup birey arasında şartlar ne olursa olsun uygun davranmak için iyi niyetli çaba gösterdiğine, dürüst olduğuna ve başka bireyleri tercih etmeye yönelmemeye olan inancı olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımdan hareketle örgütsel güveni duygusal, bilişsel ve amaçsal davranışlardan oluşan bir olgu olarak ifade eden yazarlar, bu teorilerini ampirik bir çalışmayla desteklemişlerdir. Yapılan araştırmada, örgütsel güvenin 3 boyuttan oluştuğu ve örgütsel bağlılık kavramından tamamen farklı bir kavram olduğu ortaya konulmuştur (Cummings ve Bromiley, 1996, s. 319). Şekil 2.6'da Bromiley ve Cummings Örgütsel Güven Modeli gösterilmektedir.

|              |                          | İnanç Boyutu      |                   |                  |
|--------------|--------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
|              |                          | Duygusal Davranış | Bilişsel Davranış | Amaçsal Davranış |
| Güven Boyutu | Sözünü Tutar             |                   |                   |                  |
|              | Dürüst Davranır          |                   |                   |                  |
|              | Fırsattan İstifade Etmez |                   |                   |                  |

Şekil 2. 6: Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli

**Kaynak:** Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, s.305.

İlk boyut güvenilen bireyin davranışsal olarak güvenilir olduğunu ve sadece verilen görevleri yerine getirmek için çalıştığını ifade etmektedir. İkinci boyut bireyin ifade ve davranışlarının, diğer işgörenler tarafından bilindiği şekliyle uygun davranması olarak belirtilmektedir. Üçüncü boyut, bireyin diğer bireylerin güvenini kazanmak için fırsatları, avantajları kendi lehine dönüştürme çabasında olmadan doğal davranması olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven ile ilgili olarak ortaya çıkan kuramsal modeller birlikte değerlendirilmiş ve modellerin ortaya çıkmasında aktif rol oynayan alt bileşenler ile modellerin öne çıkan özellikleri Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. 2: Örgütsel Güvenle İlgili Kuramsal Modellerin Karşılaştırılması**

| MODEL   | BOYUTLARI   | MODELİN ÖNE ÇIKAN ÖZELLİĞİ   |
|---|---|--|
| Mishra Modeli   | Yetkinlik Boyutu<br>Açıklık Boyutu<br>İlgililik Boyutu<br>Güvenilirlik Boyutu   | Kriz sırasında örgütsel performansın nasıl artabileceğini açıklayan bir teori geliştirmek amacıyla yapılan araştırma sonucu ortaya çıkmıştır.                        |
| Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Modeli                                 | Yetkinlik Boyutu<br>Açıklık Boyutu<br>İlgililik Boyutu<br>Güvenilirlik Boyutu<br>Özdeşleşme Boyutu                                  | Mishra Modeli ile aynı niteliklere sahiptir, ilave olarak özdeşleşme boyutu eklenerek örgütsel güven beş boyutla açıklanmıştır.                                      |
| Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Yönetimsel Güvenilir Davranış Modeli | Davranışlarda Tutarlılık<br>Davranışlarda Dürüstlük<br>Kontrolün Paylaşılması ve Devredilmesi<br>Açık İletişim<br>İlgi Gösterilmesi | Örgütsel güvenin yöneticinin sorumluluğunda geliştiği vurgulanmış ve yöneticiye güven örgütsel güvenin temel taşı olarak irdelenmiştir.                              |
| Mayer, Davis ve Schoorman Modeli  | Yetenek Boyutu<br>Yardımsızlık Boyutu<br>Dürüstlük Boyutu   | Örgütsel güven, güvenen taraf ile güvenilen taraf olmak üzere iki bölüme ayrılmış, güven ve risk ön planda tutulmuştur.  |
| Bromiley ve Cummings Modeli   | Duygusal<br>Bilişsel<br>Amaçsal   | Örgütsel güven, bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmış, ampirik çalışma sonucunda örgütsel güvenin örgütsel bağlılıktan farklı bir kavram olduğu vurgulanmıştır. |



Tablo 2.2’de görüleceği üzere, Mishra Modeli ile Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Modeli tamamen aynı yapıları öne çıkarmakta, farklı olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Modelinde özdeşleşme modele dâhil olmaktadır. Mishra modelini diğer modellerden ayıran unsurun örgütsel güvenin kriz yönetiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmasıdır. Öte yandan modellerin alt boyutları bakımından değerlendirme yapıldığında, yöneticiye güven kavramının önem kazandığı, yöneticinin söz ve eylemlerindeki tutarlılığın örgütsel güvenin sağlanmasına ve artmasına önemli düzeyde katkı sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte işgörenler ile yöneticilerin, örgütün vizyon, misyon ve değerlerini ön planda tutarak kendi değerleriyle bütünleştirmelerinin güvenen ve güvenilen taraf arasındaki bağı güçlendirdiği ve bunun doğal bir sonucunun güven olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında örgütsel güven değişkeni altında tanımlanan çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güven boyutları ile yukarıda belirtilen modellerde kabul gören ve anlamlandırılan boyutların birbiriyle uyumlu olduğu, modellerdeki aktörler ile araştırma kapsamındaki aktörlerin işgörenler ve yöneticiler olduğu, bunun örgütün değerleriyle bütünleştirildiğinde örgütsel güvene ve performansa yansıtacağı belirlenmiştir. Yine araştırmada yer alan diğer değişkenler olan yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve işgören performansının alt boyutları ile birlikte göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel güvenle ilgili ortaya çıkan modellerin kuramsal yapılarının uyumlu olduğu görülmüştür.

### **2.3.5. Örgütsel Güvenin Yönetim Teorileri İle İlişkisi**

Bilimsel Yönetim Kuramının öncüsü olan Frederick W. Taylor’un 1911 yılında yayınladığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabında işgörenler ile işletme yönetimi arasında karşılıklı güven olması gerekliliği ifade edilmektedir (Taylor, 1911, s. 24). Yönetimin bilimsel ilkelere dayalı olarak yürütülmesi yolunda öncül olan Taylor, örgütsel güveni de bilimsel değerler arasında tanımlamakta ve işgören ile işveren arasında güven ilişkisine vurgu yapmaktadır. Literatürde örgütsel güven ile ilgili kuramsal modeller incelendiğinde, yazarların hem birey düzeyinde hem de örgüt düzeyinde güven kavramının birlikte hareket ettiğini, ortaya koydukları modellerde güven merkezli işletmelerde işgörenlerin daha performanslı çalışacaklarını vurguladıkları görülmüştür.

Neoklasik yönetim yaklaşımları arasında sayılan McGregor'un X-Y teorisinde anlamlandırılan;

X kişisinin özellikleri:

1. Ortalama insan doğası gereği işten hoşlanmaz ve mümkünse bundan kaçınacaktır.

2. İşten hoşlanmamanın bu insani özelliği nedeniyle, çoğu insan, örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik yeterli çabayı göstermelerini sağlamak amacıyla zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve ceza ile tehdit edilmelidir.

3. Sıradan bir birey yönetilmek ister, sorumluluktan kaçır, nispeten az hırslıdır, her şeyden önce güvenmek ister (McGregor, 2006, s. 86).

Y kişisinin özellikleri (McGregor, 2006, s. 100-101)

1. İşyerinde fiziksel ve zihinsel çaba harcamak, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Çalışmak bir tatmin kaynağıdır ve gönüllü olarak gerçekleştirilir.

2. İnsan, kendini adadığı amaçlara hizmet etmek için öz yönetim ve öz denetim uygulayacaktır.

3. Hedeflere bağlı olmak, başarıları ile ilgili ödüllerin bir fonksiyonudur.

4. Sıradan bir insan, sadece sorumluluğu değil, sorumluluk aramayı da öğrenir.

5. Örgütsel problem çözümünde daha yüksek düzeyde hayal gücü kullanma kapasitesi mevcuttur.

6. Çağdaş endüstriyel yaşam koşullarında ortalama bir insan potansiyelinden kısmi olarak yararlanılmaktadır.

Statik olmaktan ziyade dinamik olan Y teorisinin özellikleri örgütsel ortamda yönetimin insan kaynakları tarafından temsil edilen potansiyeli nasıl gerçekleştireceğine işaret eder. McGregor, örgütsel tutumun ve yöneticilerin işgören davranışlarını yönlendirmede etkili olduğunu savunmakta, özellikle X teorisinde tanımlı işgören karakterinin güvene duyduğu ihtiyaç nedeniyle Y teorisinde tanımlı işgören kategorisinden tamamen farklı davranma eğiliminde olduğunu vurgulamaktadır. Y teorisinde ise başarıyı ödüllendiren, çalışma koşullarını iyileştiren, örgütsel sorunların çözümünde işgörenlerin desteğine başvuran bir örgüt kültüründen

etkilenerek yönetime güven duyan bir anlayışla yüksek performansla çalışan bir işgören modeli tanımlanmaktadır.

Abraham Maslow (1943) tarafından ampirik deneyler sonucunda geliştirilen ve fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde tanımlanan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde bireylerde bir ihtiyacın karşılandıktan sonra, bir sonraki ihtiyacın karşılanma güdüsünün harekete geçeceği belirtilmektedir. Teoride herhangi bir basamaktaki ihtiyacın giderilmeden sonraki basamağa geçilemeyeceği, ihtiyaçların göreceli bir üstünlük hiyerarşisi halinde düzenlendiği ifade edilmektedir. Teorinin altında yatan temel varsayım, üst düzey ihtiyaçları karşılamak için harekete geçilmeden önce alt düzey ihtiyaçların karşılanması gerektiğidir. Ancak tüm ihtiyaçlar döngüsel; bu nedenle hiçbir ihtiyaç kalıcı olarak tatmin edilemez. Teori, hiyerarşide daha yüksek ihtiyaçlara çıkabilmek için hiyerarşide daha düşük ihtiyaçların rutin olarak karşılanması gerektiğini ima etmektedir (Latham, 2008, s. 318). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra güvenlik ihtiyaçları kategorisindeki bir takım ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum güvenlik ihtiyacı giderilmediğinde sosyal ihtiyaçların, saygınlık ihtiyacının ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının da giderilemeyeceğini ifade etmektedir (Kula ve Çakar, 2015, s. 193). Bununla birlikte Maslow'a göre güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyaç kadar önemli olmakla birlikte bazı kişiler için fizyolojik ihtiyaçlar bile güvenlik ihtiyacına karşı daha hafif kalabilmektedir. Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde güvenlik ihtiyacının bireyin sadece kendini güvende hissetmekle ilgili olmadığını bu ihtiyacın iş hayatıyla da ilgili olduğunu belirtmektedir. İş hayatında bireyin iş güvencesinin olması, işyerinde yönetimin tutarlı davranması, sosyal güvencesinin olması, korumalı bir işyerinde çalışması, yöneticisi tarafından korunan ve güvenilen bir işgören olması, güvenlik ihtiyacının giderilmesine katkı sağlamaktadır. Maslow, güvenlik ihtiyacının giderilmesinin bireyin motivasyonuna katkı sağlayacağını, işle ilgili motivasyon teorilerinin performansla doğrudan ilgili olması ve bu teorilerin performansı yordamaları nedeniyle (Staw, 1984, s. 645) sonraki hiyerarşik aşamalarda işgörenin performansına da yansıtacağını ifade etmektedir (Maslow, 1943, s. 15).

Örgütsel güven açısından değerlendirildiğinde, yöneticisine ve örgütüne güvenen, çalıştığı işletmede iş güvencesini sağlayan, yöneticisi tarafından da

güvenilen işgörenlerin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde güvenlik basamağını tamamlayacağını belirtmek mümkündür. Bu durumda birey diğer basamaklardaki ihtiyaçlarını tamamlamaya yönelecektir. Örgütsel güven ortamının sağlanmadığı işletmelerde ise, işgörenlerin sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme basamaklarındaki ihtiyaçlarını giderme şansının olmayacağını bu nedenle sürekli olarak performansı düşük bir işgören olarak kalacağını ifade edebiliriz.

Frederick Herzberg vd. (1959), tarafından 200 işgören üzerinde yapılan ampirik bir araştırmada, işgörenler tarafından memnuniyet sağlayan unsurların genellikle tecrübe, işin kendisi, başarıml, kariyer yönetimi, sorumluluk, yükselme gibi içsel faktörler olduğunu belirtmekle birlikte, çalışma şartları, yönetim anlayışı, kontrol, ücretler, diğer işgörenlerle ilişkiler gibi dışsal faktörlerin ise memnuniyetsizliği önleyen ancak motivasyonu da arttırmayan faktörler olduğu belirtilmiştir. Herzberg (1959), içsel faktörleri motive edici faktörler olarak adlandırırken dışsal faktörleri ise hijyen faktörleri olarak adlandırmıştır. İçsel faktörleri motivasyonun asgari şartları olarak, dışsal faktörleri ise tamamlayıcı unsurlar olarak betimlemiş ve bu teorisini çift faktör teorisi olarak adlandırmıştır (Luthans, 2011, s. 165-166). Herzberg'in çift faktör kuramına göre yöneticilerin işgörelere karşı tutum ve davranışları ile işgörenlerin çalışma arkadaşları ile ilişkileri motivasyon açısından bireyleri tamamlayıcı unsur olarak görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki değişkenler arasında motivasyon bulunmamakla birlikte motivasyonun işgören performansına etkileri ile ilgili araştırmalara literatürde genişçe yer verildiği ve motivasyonun işgören performansını etkileyen önemli bir değişken olduğu görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, yöneticisine, örgütüne ve çalışma arkadaşlarına karşı güven oluşmayan işgörenlerin motivasyon ve dolayısıyla performanslarının düşük olacağı kabul edilebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞGÖREN PERFORMANSI ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞGÖREN PERFORMANSI YÖNETİMİ

İşletmelerde çalışan işgörenler için performansın yönetilmesi Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı ve Henri Fayol'un yönetim süreci yaklaşımına kadar uzanmaktadır. Performans yönetimini bilimsel ilkelere dayandıran ilk bilim insanı F. W. Taylor'dur (Suvacı, 2019, s. 118). Taylor, tüm çalışanlarının yaptıkları işlerin ve iş hızlarının kayıt altına alınarak takip edilmesini, ücretlerinin performansa göre ödenmesini öngörmektedir. Henri Fayol ise teknik verimliliğe odaklanarak her alanda yönetim fonksiyonlarının işletilmesi gerektiğini belirtmiştir. Nitekim performans ölçümü, Henri Fayol'un yönetim fonksiyonlarından denetim ve kontrol sürecinin bir uygulamasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından performans yönetimi en önemli fonksiyonlar arasında yer almaktadır. Bu fonksiyonun işletilmemesi diğer İK fonksiyonlarını yönetme konusunda zayıf kalınmasına neden olabilmektedir.

#### 3.1. İŞGÖREN PERFORMANSI

İşletmelerin en önemli sermayesi olan işgörenlerdir. İşgörenlerin yeteneklerinden en uygun düzeyde yararlanma ihtiyacının gün geçtikçe daha fazla artması, işletmelerde genel olarak üst yöneticiler, özelde insan kaynakları yöneticileri açısından performans yönetimini zorunlu kılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından performans yönetimi, örgüt performansından ziyade işgören performansına odaklanan çatı bir kavramdır (Kıcır, 2020, s. 191). Bu bakımdan performans yönetimini, insan kaynakları uygulamalarından olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, insan kaynağı bulma ve seçme gibi fonksiyonların bir çatısı olarak kabul etmek mümkündür.

Çalışan işgücünün rekabet unsuru olarak daha fazla görülmeye başlandığı günümüz işletme yönetimi anlayışında, işgören performansının ölçülmesi, işletme hedeflerinin çalışanlara iletilmesi noktasında da önemli bir araç olarak kabul edilmektedir.

### 3.1.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramı

Sonnentag ve Frese'ye (2002) göre, performans kavramı için ampirik araştırmalarda evrensel olarak kabul edilen bir tanım bulunmamaktadır. Performans, süreç ve sonuç olarak iki yönden değerlendirilmektedir (Sonnentag, Volmer ve Sychala, 2008, s. 431). Literatürde bazı yazarların performansı süreç (yani davranışsal) yönü ile sonuç (sayısal) yönü arasında ayırım yaptıkları görülmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997; Campbell, McCloy, Oppler ve Sager, 1993; Sonnentag, Volmer ve Sychala, 2008; Roe, 1999). Performansın süreç yönü, işgörenlerin işletmede yaptığı faaliyetler ile ilgili iken (Campbell, 1990) sonuç yönü, işgörenlerin bu faaliyetlerinin sayısal sonucunu ifade eder.

Herhangi bir işi yaparken ortaya konulan başarının bir ifadesi olan performans, işgörenin yaptığı işin değerinin bir belirleyicisidir (Kıcır, 2020, s. 191). Performans, işgörenin veya işletmenin hedef doğrultusunda nereye ulaştığını, neleri başardığını nicel ve nitel yönden ifade eden bir kavramdır (Çöl, 2008, s. 39).

Performans değerlendirme, başarılı işgörenlerin çalışmalarının karşılığını görmeleri ve yöneticileri tarafından düşük performanslı işgörenlerle aynı düzeyde değerlendirilip değerlendirilmediklerini görmeleri açısından önemlidir. Bu açıdan performans değerlendirme, işgörenin motivasyonunu arttırmakla kalmamakta, örgüte duyduğu güvenin artmasını da sağlamaktadır (Cohen, 1992, s. 192).

İşletmenin başarısı, önemli oranda işgörenlerin performansına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans üzerindeki etkisini keşfetmeye yönelik en eski çalışmalardan biri, Schuler ve Jackson (1987) tarafından incelenen Davranışsal Perspektiftir. Davranışsal perspektif İK Uygulamalarının her birinin performans çıktısıyla ilgili olduğunu, her sürecin performansa katkı sağladığını, bu uygulamaların işgören planlama sürecinden, eğitim ve geliştirme sürecine kadar her aşamada titizlikle gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Schuler ve Jackson, 1987, s. 211), işletme içinden, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama süreçlerinin doğru kişiler için doğru bir şekilde işletilerek uygulanan terfi politikasının etkili bir ödül olarak hizmet etmesinin yanında terfi ettirilen işgörenlerin iyi performans göstermesine de katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Aguinis'e göre performans yönetimi, örgütsel stratejik hedefleri desteklerken, çalışanların bireysel ve

ekipler bazında performanslarını belirlemeyi, ölçmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan, süreklilik arz eden süreçtir (Aguinis, 2009).

Performans yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde, işletmelerde performans yönetiminin bireysel performans ve örgüt performansı olarak iki başlıkta incelendiği görülmektedir. Araştırmada bireysel performans, işgören performansı olarak ifade edilmiştir.

### **3.1.1.1. İşgören Performansı ve Boyutları**

Sonnentag vd. (2008), işgören performansını, süreç ve sonuç olarak değerlendirmekte, Çöl (2008), performansı belirlenen hedeflerde nereye ulaşıldığını, nelerin başarılı olduğunu gösteren bir kavram olarak tanımlamaktadır. Performans ile ilgili ilk tanımlardan birini yapan Vroom (1964, s. 203) performansı, Performans = f (yetenek x motivasyon) olarak ifade etmektedir. Vroom'un bekleyiş teorisinde motivasyon, bireyin arzulama derecesi ve bekleyişin bir fonksiyonu olarak ifade edilmiştir. Buna göre performans, işgörenin yetenekleri, arzulama derecesi ve bekleyişinden oluşmaktadır.

Uyargil (b.t., s. 210) performansın, işgörenin genel performansı, işgörenin bireysel özellikleri ve işletme desteği bileşenlerinden oluştuğunu ifade etmekte, etkili performans için işletme desteğinin önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Suliman (2007) işgören performansını, işgörenlerin iş ortamındaki görevlerini başarma derecesi olarak ifade etmekte ve işgören performansının çok faktörlü bir yapıdan oluştuğunu, bununla birlikte bu faktörlerin sayısının ve doğasının henüz belirlenemediğini belirtmektedir.

Performans, tek boyutlu bir değişkenden ziyade çok faktörlü bir yapı olarak kabul edilmektedir. Ancak bu faktörlerin sayısı ve doğası konusunda araştırmacılar arasında bir görüş birliği yoktur (Angle ve Lawson, 1994, s. 1546; Kalay, 2016, s. 149; Kalleberg ve Marsden, 1993, s. 13; Somers ve Birnbaum, 1991, s. 1084; Suliman, 2007, s. 297; Van Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 525). Bununla birlikte, araştırmacılar, performansın çok boyutlu olarak ele alınması gerektiği noktasında hemfikirdir (Sonnentag, Volmer ve Sychala, 2008, s. 431).

Performans türleri, süreçleri ve sonuçlarına göre farklılık gösterdiğinden kavramsal ve ampirik olarak her performans türünün farklı boyutlara sahip olması

doğaldır (Sonnentag vd., 2008, s. 431). Nitekim Somers ve Birnbaum (1991) tarafından hizmet sektöründe çalışan işgörelere yönelik olarak yapılan araştırmada, analiz sonucunda işgören performansına ait on boyut ortaya çıkmıştır. Campbell (1990) ise yaptığı araştırmada, analiz sonucunda işgören performansına ait sekiz boyut elde etmiştir.

İşgören performansının boyutları kişiye özgü ve duruma özgü yordayıcı değişkenlerden ibarettir. Kişiye özgü değişkenler, bireysel farklılıkların işgören tarafından nasıl algılandığı ile ilgili değişkenler iken, duruma özgü değişkenler, örgütsel düzeyde işletmenin nasıl katkı sağladığı ile ilgili değişkenlerle temsil edilir (Sonnentag vd., 2008, s. 432).

Steers (1977), genel performansın ölçümünde, işin niteliğini, niceliğini ve çalışanların yükselmeye hazır olma durumlarını değerlendirmek için işgörenlerin derecelendirmelerini kullanmıştır. Genel performans ölçümleri, işgören performansının nitelik ve niceliğine ilişkin kendi değerlendirmelerine dayanmaktadır (Kalleberg ve Marsden, 1993, s. 13).

Araştırma kapsamındaki işgören performansının ölçümünde, işgörenlerin performansı nasıl algıladıkları yönünde genel performans ile bireylerin yetenek algısı ve işletmenin desteği boyutlarından oluşmuştur. Bu durum işgören performansı ile ilgili ölçeğimizdeki gözlenen değişkenlerin örneklem üzerinde doğru ölçüm yaptığının göstergesi olarak kabul edilebilir. İşgören performansının alt boyutları aşağıda tanımlanmıştır.

#### **3.1.1.1.1. Genel Performans**

Genel performans işgörenin niteliklerini, kapasitesini, iş disiplini, davranışlarını ve gerçekteşirdiği çalışmaları bir bütün olarak ele alan, sečilmiř belirli bir periyottaki ya da belirli bir işteki değil genel olarak bütün bir dönemi ve yaptığı bütün işleri kapsayacak şekilde ele alan bir ölçüm şeklidir. Genel performansın ölçümünü sağlayan bu özellikler, performans değerlendirmesini yapan kişilerin kişisel önyargı, kontrast hatası, pozisyondan etkilenme, benzerlik etkisi, halo etkisi, yakın zaman etkisi gibi değerlendirme hataları yapmasının da önüne geçmektedir.

Genel performans, işgörene verilen görev tanımındaki işleri zamanında ve işin standardına uygun olarak yaparak bireysel hedeflerine ulaşması, yaptığı işlerle ilgili



sorunlara çözüm üretebilmesi, fikirlere açık olması, değişime uyum sağlayabilmesi, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olması gibi kriterler yönünden işgöreni değerlendirme imkânı sağlar.

#### **3.1.1.1.2. Yetenek Algısı**

Vroom (1964) işgörenlerin performansı ile benlik kavramı arasındaki tutarlılığa dikkat çekerek işgörenin etkili performans göstermesinin onun yetenek algısına ilişkin anlayışı ile tutarlı olduğunu vurgulamıştır. Vroom'a (1964) göre işgörenler, görevin gerektirdiği yetenekler ile işi için gereken becerilere sahip olduklarına inandıkları yetenekler arasında karşılaştırma yaparak kendi yeteneklerinin yeterli olduğunu inanmaya yönlendirilirse daha yüksek bir seviyede performans göstermektedirler. Vroom bu iddialarıyla işgörenlerin kendilerini, yetenekli buldukları, kendileri açısından yeteneklerini sergiledikleri ve mesleki yeteneklerini tam kapasite kullandıkları yönündeki algılarının bireysel performanslarına olumlu yansıtacağına dikkat çekmektedir.

Wyatt (1934) tarafından şeker fabrikasında çalışan kadın işgücüne yönelik olarak yapılan bir araştırmada işgörenlerin tam kapasite ile çalıştırıldıklarında ve tüm haklarının bu kapasiteye uyumlu olarak verilmesi halinde performanslarının daha yüksek olacağı ifade edilmiştir.

Araştırmanın faktör analizi aşamasında işgören performansı ölçeğinin alt boyutlarından biri olarak tanımlanan yetenek algısına ilişkin maddelerin Vroom'un ifade ettiği algıyla uyum göstermesi bu boyutun literatürle de uyum gösterdiğine ilişkin kanıt sunmaktadır.

#### **3.1.1.1.3. İşletme Desteği**

Uyargil (b.t., s. 210), işgören performansının ölçümünde doğru sonuç alınabilmesi için örgütsel faktörlerin de önemli rol oynadığını belirtmiş, bu örgütsel faktörlerin örgütsel kültür, işgörenlerin birbirleri arasındaki ilişkiler, örgütün büyüklüğü, örgütün teknolojik alt yapısı vb. unsurların işgörenlerin performansında etkili olduğunu ifade etmiştir. Likert (1959), işgörelere en fazla desteği veren işletme yönetimlerinin işgörenlerde en yüksek performansı elde ettiklerini gözlemlediğini, bu desteğin sadece fiziki unsurlar değil karşılıklı güven, yardımsever, empati duygularını da barındırdığını ifade etmektedir.

İşgörenin yaptığı işi daha iyi yapması konusunda gerekli fiziksel ve motive edici unsurlarla işgörene destek olan işletmelerde bireysel performansın daha etkili olacağı aşikârdır. İşgörenler, yeteneklerinden yararlanıldığında ve performanslarına göre adil bir şekilde değerlendirildiklerinde daha üstün bir performans göstermeleri kaçınılmazdır.

### **3.1.1.2. Örgüt Performansı**

Örgüt performansı, işletmenin faaliyetleri sonucu ulaşmayı hedeflediği sonuçlara ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir (Eren, 2000, s. 61). Örgüt performansı, örgütün belirli bir zaman dilimindeki çalışmalarının çıktılarının değerlendirilmesi sonucunda örgütsel amaçların ne derecede gerçekleştiğinin ortaya konulmasıdır (Özdemir, 2022, s. 159).

Örgüt performansındaki düşüklüğün, genel olarak motivasyon eksikliğinden ziyade, işletme yönetiminin yanlış davranışlarından kaynaklandığını öne süren Staw (1984, s. 645) işletmelerin performansının işgörenlerin yüksek performans elde etme kabiliyetiyle ilintili olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel performans, finansal performans, pazar performansı ve hisse değeri performansı başlıkları altında incelenen ve hedeflenen çıktılarla gerçekleşen çıktılarını karşılaştırılarak değerlendirme yapılması sürecini içeren bir konudur.

Araştırmanın konusu bireysel performans ele almakta olduğundan konular işgören performansı ile ilişkilendirilmiştir.

### **3.1.2. Performans Yönetimi Süreci**

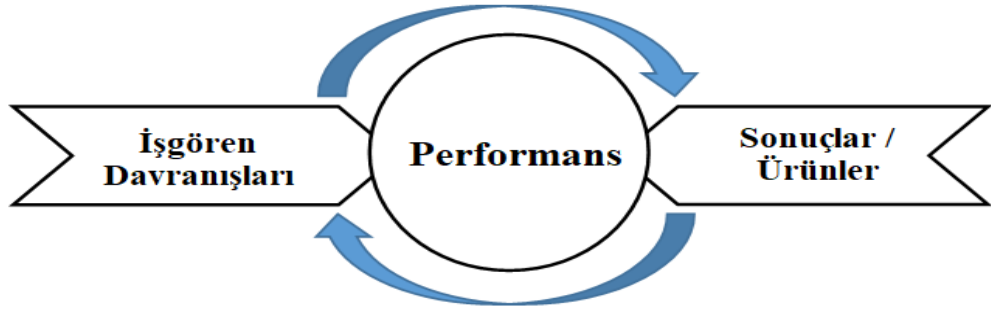
Performans yönetimi süreci, hedeflerin belirlenmesi, işgörene beklentilerin ne olduğunun iletilmesi, gerçek performansın gözlemlenmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve geri bildirimde bulunulmasını içerir (Zeragia, 2021, s. 34). Ikaros ve Partners (2022) performans yönetim sürecini, değerlendirme döneminin başında verilen hedefler ile değerlendirme döneminin sonunda gerçekleşen verilerin karşılaştırılması ve dönemsel geri bildirim toplantıları yapılarak iyileştirme çalışmalarının uygulanması esasına dayandırmaktadır.

Performans değerlendirmesi yapmanın ilk aşaması her pozisyon için görev tanımı, faaliyetler, sorumluluklar, kilit görevler ve yetkinlikler ile bu basamaklar için başarı kriterlerinin yazılı olarak tanımlanmasıdır. İşgörenler yaptıkları her faaliyete

göre değerlendirilmelidir. Atlanılacak bir faaliyet, işgörenin sanki o işi yapmıyormuş gibi algılaması nedeniyle motivasyonunu düşürebileceği gibi, işletmenin faaliyet gerçekleştirme kalemleri de eksik görülür.

Genel olarak performans yönetim sistemi iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Birinci yaklaşımda; işgörenler mevcut görev tanımlarında belirtilen faaliyetlerin, sorumlulukların, kilit görevlerin, yetkinliklerin yazılı olduğu bir gösterge çizelgesi ile bu gösterge çizelgesi karşısında işgörenin gerçekleştirdiği işlerin yazılı olduğu verilerin ve davranışların karşılaştırılması suretiyle elde edilen ölçümler dikkate alınarak değerlendirme yapılır. İkinci yaklaşımda; geçmiş performanstan ziyade, işgörenlerin gelecekte performanslarının en iyi düzeyde olmasını sağlayacak proaktif iyileştirmeler içermektedir. Bu yaklaşımda işgörenler neyi yanlış yaptıklarına daha az, neleri doğru yapabileceklerine daha çok odaklanmış olurlar (Rothwell, 2016, s. 209).

Aguinis'e (2019) göre, performans yönetimi işgörenin ne yaptığı (davranışları, eylemleri) ile bu davranış ve eylemlerin sonuçları ve çıkan ürünlerden oluşan bir bileşimdir. Bu bileşim şekil 3.1'de gösterilmektedir.



**Şekil 3. 1: Performans-Davranış-Sonuç Kombinasyonu**

**Kaynak:** Aguinis, H. (2019). Performance management for dummies. John Wiley & Sons., s.54

Performans-davranış-sonuç kombinasyonuna göre, işgören davranışları sonuçları, sonuçlar da davranışları etkilemektedir. Aguinis'e (2019) göre, bir işgören, müşteriye etkili bir şekilde hizmet ettiğinde, bu durum müşteri memnuniyeti ile sonuçlanacak, bu memnuniyet işgöreni sonraki müşteri için motive edecektir. Bu etkileşimden ise performans çıktısı elde edilmiş olacaktır.

Erdemir'e göre (2013) ise performans yönetimi sadece işgörenlerin ya da işletmenin performanslarının ölçülmesi değil girdi-süreç-çıkıtı basamaklarının yönetimidir. Kıcır (2020) ise performans yönetimini bir süreç çerçevesinde ele alarak bu sürecin planlama, değerlendirme ve geliştirme basamaklarından oluştuğunu ifade etmektedir. Performans yönetim sürecinin bu aşamalarına aşağıda yer verilmektedir.

### **3.1.2.1. Performans Planlama**

Planlama genel olarak neyin, ne zaman, nasıl, kimler tarafından yapılacağına sürecin başlamasından önce belirlenmesidir. Performans planlama da benzer bir ifadeyle performans değerlendirmesinde kimlerin kimler tarafından, ne zaman ve nasıl rol alacağına önceden belirlenmesi olarak ifade edilmektedir.

Yönetim süreci yaklaşımının öncüsü Henri Fayol, yönetim sürecini tahmin ve planlama, örgütleme, yöneltme, koordine etme ve denetleme olarak sınıflandırmış (Fayol, 1949, s. 6) ve planlamanın yönetim fonksiyonunun ilk basamağı olduğunu vurgulamıştır. Bütün yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi performans yönetiminin de ilk basamağı planlamadır. Performans değerlendirmesinde planlama işletmenin yönetim kademesindeki kişilerin, kendilerine bağlı işgörenleri ne zaman, nasıl, hangi kriterlere ve ölçütlere göre değerlendirme yapacaklarının belirlenmesini kapsamaktadır. İşletmenin genel hedefleri, politikaları, eylem planları, misyonu ve vizyonu planlama sürecine önemli bir destek sağlar.

Planlama aşamasında işletmenin amaç ve hedefleri, işgörenlerin yetenek, yetkinlik ve kişilik özellikleri, işgörenlerin yaptığı işlerin tanımı, gerekleri ve yapılma süreleri, işgörenlerin mevcut performansı, işin kalite standartları nitel ve nicel olarak ortaya konularak performans kriterleri belirlenmektedir. Hatta eğer kalite standartları ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından belirlenmiş dokümanlarda (örneğin, TSE, CE, vb.) belirtilmiş ise performans kriterlerinin belirlenmesinde bu dokümanlar dikkate alınmalıdır.

Vroom'a (1964) göre, çalışma yöntemlerinin basitleştirilmesi, standartlaştırılması ve personel seçiminde de kullanılan bir takım yetenek testlerinin geliştirilmesi iş performansına olumlu katkılar sağlamaktadır. Dolayısıyla bir işin standartlaştırılması sadece performans yönetim sürecinin planlama aşaması için bir kurtarıcı değil aynı zamanda işgören performansına da olumlu yansıyan bir uygulamadır. Standardı olmayan işler için ise işletme hedefleri önemli bir rehber

niteliğindedir. Örnek olarak belirlenmiş bir üretim hedefi, performans ölçümü için rehber niteliğinde dikkate alınabilir.

Planlamanın son basamağında işletmenin genel kurul, yönetim kurulu, ortaklar, şirket yöneticileri vb. tepe yönetimi tarafından onaylanarak uygulamaya konulan performans planları değerlendirme aşamasında takip edilir.

### **3.1.2.2. Performans Değerlendirme**

Elias ve Scarbrough (2004), “ölçülebilen şey değerlidir” ifadesiyle insan kaynakları yönetiminde performansın yönetilebilmesi için öncelikle ölçülmesi gerektiği vurgusunu yapmaktadırlar. Bu bakımdan işgören performansının yönetilmesinde başlangıç noktası performansın ölçümüdür.

Performans değerlendirme, gerçekleştirilen performansın sistematik bir çerçevede, önceden tanımlanmış metotlar kullanılarak ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sürecidir (Erdemir, 2013, s. 5). Performans değerlendirmesi, bireylerin işlerinin iş gereksinimlerini ne kadar iyi karşıladığını belirlemek anlamına gelir. Çoğu kuruluş, "insanlar ne yapar?" sorusuna yanıt vermek için iş tanımları hazırladığı gibi, bazı kuruluşlar da "insanlar ne kadar iyi performans gösteriyor?" sorusuna yanıt vermek için performans değerlendirmeleri hazırlar (Rothwell, 2016, s. 202).

Performans değerlendirme, planlama aşamasında belirlenen, hedef ve amaçlardan oluşan kriterlerin ölçümünün yapıldığı aşamadır. Performans değerlendirme sürecinde işgörenlerin gerçekleştirdikleri çalışmalar belirli zaman periyotları (haftalık, aylık, üçer aylık vb.) halinde raporlanarak değerlendirme ve önceki periyotlarla karşılaştırma yapılmaktadır.

Performans değerlendirme genellikle basit bir personel yönetimi tekniği olarak algılansa da yönetsel amaçlar için kullanıldığında, işgörenlerin performansının dolaylı olarak örgütsel hedeflere yönlendirilmesini sağlama amacı güden bir yönetim stratejisi haline gelir (McGregor, 2006, s. 135).

Günümüzün küreselleşmiş ve aşırı rekabetçi piyasasında aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetler genel olarak benzerdir. Özellikle teknolojinin daha fazla kullanılmasıyla birlikte hizmete ulaşma nispeten kolaylaşmıştır. Ayırt edici ve önemli bir farklılık insan kaynağıdır. Müşterilere üstün

hizmet sunan ve yetenekli işgörelere sahip kuruluşlar, sunulan ürün ve hizmetler rakiplerin sunduklarına benzer olsa bile rekabette öne geçer. Performans yönetimi, bu tür işgören potansiyeline sahip olmak için ideal bir araçtır (Aguinis, 2019, s. 7).

Performans değerlendirme basamağının çıktıları, performans geliştirme basamağının girdilerini oluşturur.

### **3.1.2.3. Performans Geliştirme**

Performans yönetim sürecinin planlama aşamasında belirlenen hedeflerin, değerlendirme aşamasında ölçümünden sonra geliştirme aşamasına geçilmektedir. Performans geliştirme aşaması performans yönetim sürecinin geri bildirim basamağını teşkil eder. Bu basamakta işgörenin gerçekleştirdiği çalışmaların planlama aşamasında verilen hedeflerden hangi düzeyde saptığına ilişkin veriler göz önünde bulundurularak iyileştirme çalışmaları başlatılır.

Bununla birlikte düşük performans gösteren işgörelere için eğitim ve geliştirme sürecine girilmesi, varsa kişisel ve işletme ile ilgili sorunların araştırılması, iş güvenliği, işçi sağlığı, iş sağlığı ve güvenliği koşullarının gözden geçirilmesi gibi çalışmalar yapılır.

Performans geliştirme sürecinde işletmenin faaliyette olduğu sektör için ekonomik koşullardaki değişimler, pazar daralması, işletme içindeki ekonomik sorunlar, tedarikçilerle ilgili durumlar gibi dışsal sorunlar da masaya yatırılarak performans düşüklüğüne sebep olan ve işgörenden kaynaklanmayan diğer koşullar için işgörene değil işletme yönetimine geri bildirim yapılarak iyileştirme çalışmaları başlatılmalıdır. Örneğin, kumaş tedarikinin geç sağlanması tekstil sektöründe sıkça karşılaşılan bir durumdur. Üretim sürecine girecek olan kumaşın tedarikçilerden kaynaklı bir nedenle işletmeye geç intikal etmesinde kaybedilen zaman işgören performansında bir düşüklük olarak değil işletme yönetiminin performansında bir düşüklük olarak dikkate alınmalı ya da işgörenden kaynaklanmayan bu durumun performans ölçümünde hariç tutularak değerlendirme yapılması gerekmektedir.

Performans geliştirme sürecinde işletme yönetimleri tarafından, sorunun kaynağının işgörenle ilgili olduğunu belirledikten sonra motivasyon artırma, danışmanlık, koçluk, ikili görüşmeler, departman değiştirme vb. stratejiler uygulanabilir (Kıdır, 2020, s. 207).

Performans yönetim süreci birçok bakımdan işgörelere ve işletme yönetimlerine fayda sağlar. Performans yönetiminin önemi ve yararlarına aşğıdaki başlık altında yer verilmiştir.

### **3.1.3. Performans Yönetiminin Önemi ve Yararları**

McGregor (2006) performans değerlendirmenin stratejik insan kaynakları uygulamalarından biri olduğunu ifade etmektedir. McGregor, bu sürecin işletme hedeflerinin başarımı konusunda işletme üst yönetimine katkılar sunduğunu, bu nedenle performans değerlendirmenin bir yönetim stratejisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir.

Performans yönetimi, organizasyonlarda yetenek yönetiminin kilit bir bileşenidir. Mevcut yeteneğin değerlendirilmesine, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde gelecekteki ihtiyaçlar hakkında tahminler yapılmasına olanak tanır. Başarılı bir performans yönetim sistemi uygulamak, eğitim ve geliştirme, işgücü planlaması, kariyer planlaması ve ücretlendirme dâhil olmak üzere diğer birçok İK işlevinin başarılı bir şekilde uygulanması için bir gerekliliktir (Aguinis, 2019, s. 47).

Kıcır (2020) performans yönetim sisteminin işgören potansiyelini belirleme ve performansını ölçme, işgörene ve yönetime geri bildirim yapma, işletme hedeflerinin işgören düzeyinde kabul edilmesini sağlama gibi faydalarının olduğunu belirtmekte, ayrıca performans yönetim sisteminin işgören ile işletme arasında uyum sağlama, örgütsel hiyerarşinin daha belirgin uygulanmasını sağlama, kariyer planlamasına katkı sunma, işletmenin swot analizinin hazırlanmasına yardımcı olma gibi faydaları olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmamızda, işgören performansının ölçülmesine yönelik herhangi bir değişken olmamakla birlikte, bağımsız değişken olarak tanımlanan girdilerin, işgören performansı çıktısına ne düzeyde katkı sağladığına ilişkin araştırma yapılması hedeflenmiştir.

#### **3.1.3.1. Performans Yönetiminin İşgörelere Sağladığı Yararlar**

Performans yönetimi işgörelere kendilerini görmeleri açısından önemli bir rehber niteliğindedir. İşgörelerin güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek kişisel ve mesleki gelişimlerini yönetmeleri açısından performans değerlendirme iyi bir araçtır (Okakın, 2008, s. 3). Özellikle verimli işgörelere, başarılarının karşılığını bulmak ve

performansı kendisine göre daha düşük olan işgörenlerle aynı düzeyde değerlendirilmemek isterler.

Çalışan ile çalışmayan arasındaki farkların görülmesi işgörende motivasyonu arttırıcı bir unsur olabilmektedir (Ateşoğlu, 2019, s. 16). Bütün işgörenlerin aynı seviyede değerlendirilmesi çalışma barışını bozabileceği gibi performansı yüksek olan işgörenlerde motivasyon eksikliğine, zamanla performans düşüklüğüne ve örgütsel güvenin azalmasına neden olabilecektir.

Performansı yüksek olan işgörenler terfi veya ödüller ile onurlandırılmaktadır. İyi performansa sahip işgörenler için kariyer planlaması, orta veya düşük performansa sahip işgörelere kıyasen daha iyidir (Van Scotter vd., 2000, s. 526). Bu bakımdan işgörenlerde performans değerlendirme örgüt için olduğu kadar birey için de çok önemlidir.

Performans yönetiminin uygulanması ve verilerin tüm işgörelere geri bildirim yapılmasıyla işgörenlerin ücret, terfi ve diğer hakları arasındaki farklılıkların nedenlerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum işgörenlerin kendi eksikliklerini görmelerini de tamamlama çabasına yönelmelerini de sağlayabilir (Erdemir, 2013, s. 11).

### **3.1.3.2. Performans Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Yararlar**

Performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, yedekleme planlaması ve kariyer yönetimi gibi birden fazla süreci birbirine bağlayarak işletmelerin İK uygulamalarını en üst düzeye çıkarmasına yardımcı olur (Mathis vd., 2017, s. 323). Performans yönetimi insan kaynakları fonksiyonları arasında tanımlanan iş analizi, İK planlama, işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi gibi birçok fonksiyonla ilintilidir. Performans yönetimi sayesinde işletmenin hedeflerinin işgörenler nezdinde anlaşılması sağlanmış olur. Bununla birlikte işgörenlerin performans bilgilerinin yer aldığı bir yönetim bilgi sistemindeki veriler, İK planlama, eğitim ihtiyaç analizi, ücretlendirme, ödül ve teşvik verme amacıyla da kullanılır. Ayrıca performans yönetiminde, sisteme entegre edilen devam, devamsızlık, üretim kapasitesi gibi bilgiler diğer işgörenlerle mukayese yapılmasını da kolaylaştıracağından olası bir işgücü devrinde kararların esnek bir şekilde alınmasına katkı sağlamaktadır (Erdemir, 2013, s. 4-11).



Performans yönetimi ayrıca yöneticilerin emrinde çalışan işgörenleri değerlendirmesi, gelecek projeksiyonu öngörebilmesi, etkin bir yedekleme yapabilmesi açısından da önem taşımaktadır.

#### **3.1.4. Performans Yönetiminin Amaçları**

Performans yönetimi, tüm işgörenlerin performans tanımlamalarının yapılmasını gerektirir. Bu bilginin kaynağı ise işgörenlerin görev tanımlarıdır. Görev tanımları özelde birimin, genel olarak işletmenin bir bütün olarak stratejik planıyla uyumlu olmalıdır. Arthur (2008), performans değerlendirmenin temel amacını, her çalışanın beceri, bilgi ve ilgi alanlarından maksimum düzeyde yararlanılmasını sağlamak olarak ifade etmektedir.

Performans yönetiminin en önemli amaçlarından biri, işgören davranışlarını ve sonuçlarını kuruluşun stratejik hedefleriyle ilişkilendirmektir. İşgören performansı ile işletmenin stratejik hedefleri arasında bir bağ olmaması performans yönetim sistemini işletmeye katma değer sağlayan bir unsur iken bürokratik bir yük ve zaman kaybına neden olan bir unsur haline getirir (Aguinis, 2019, s. 47).

Performans yönetiminin genel olarak amaçları alt başlıklar itibarıyla aşağıda belirtilmiştir:

##### **3.1.4.1. İşgörenlerin Mevcut Yetkinliklerini ve Potansiyellerini Belirlemek**

Performans yönetimi, mevcut işgörenlerin bireysel hedeflerinin ölçümünde kişisel becerilerinin ortaya çıkmasını ve bireysel performanslarının daha iyi görülmesini sağlar.

Hangi işgörenin hangi işe ne ölçüde yatkın olduğunu anlamak, sonraki dönem hedef dağılımında dikkate alınabileceği gibi mevcut dönem için iyileştirme verisi de sağlar. Performans yönetimi ayrıca işgörenlerin kendilerini de hangi yetkinliklerde iyi durumda oldukları konusunda fikir vermektedir.

##### **3.1.4.2. İşgörenlerin Kurumsal Aidiyet ve Sorumluluk Bilincini Arttırmak**

Performansı değerlendirilen, yaptığı işlerin takip edildiğini ve bunların sonuçlarının kendisi için değerlendirildiğinin farkında olan işgörenlerde işe ve işletmeye karşı sorumluluk duygusu da gelişmektedir.

Yapacağı hatanın kendisine mal edileceği, göstereceği başarının da kendisine ödül olarak geri döneceği algısıyla çalışan işgörenlerin daha fazla sorumluluk bilincinde olması kaçınılmazdır. Bu durum zamanla işletme hedeflerinin de benimsenmesi düzeyinde artışa neden olabilecektir.

Bireysel hedeflerini, hedefleri gerçekleştirme ya da gerçekleştirememesi, halinde bunun sonuçlarını önceden bilen işgörenlerin işletmenin genel hedeflerine ne ölçüde katkı sağladığının raporlanması işgörenin değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu raporların işgörenle paylaşılması işgörenlerde kurumsal aidiyet duygusunu pekiştirecek ve bu durum sorumluluk bilincini artırıcı etki sağlayacaktır.

### **3.1.4.3. İşletmenin Verimliliğini Arttırmak**

Performans değerlendirme işgörenleri sadece devam/devamsızlık yönünden veya üretime/hizmete katkısı yönünden değerlemek amacıyla yapılmaz. Performans yönetimi, bir bütün olarak tüm işgörenlerin işletme hedeflerine katkısı da sorgulanarak ve ölçülerek anlam bulur. Her işgörenin birim bazda verimliliğe katkısı, genel olarak işletme verimliliğini de artırır.

İşletme hedeflerinin departmanlara kategorize edilmesi ve sonrasında her departmanın hedeflerinin ilgili departmanda çalışan işgörelere adil bir şekilde dağıtılması, hedef takibinin aylık, üçer aylık, dönemlik vb. zaman periyodları ile gerçekleştirilmesi işletme hedeflerinin bütününe ulaşılmasına ve dolayısıyla işletme verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Bununla birlikte İK fonksiyonlarıyla da önemli düzeyde ilişkili olan işgören performansı ve çıktıları insan kaynakları yönetimi alanında çalışan uzmanlara da önemi bir veri kaynağı sunmaktadır.

### **3.1.5. Performans Yönetiminin Diğer İK Fonksiyonları İle İlişkisi**

Performans yönetimi bir İK uygulaması olmakla birlikte diğer insan kaynakları fonksiyonları arasındaki karşılıklı ilişkisi bulunmaktadır. Hatta performans değerlendirmesine yönelik çıktılar, diğer İK uygulamaları için birer girdi oluşturabilmektedir.

Soysal ve Kılınç (2016), insan kaynakları yönetimi disiplini altında yapılan çoğu çalışmada, insan kaynakları fonksiyonlarının tamamının işgören ve örgüt düzeyindeki

performansa katkısı olduğunu belirtmekte, hangi İK uygulamasının ne oranda katkı sunduğu konusunda belirsizlikler olduğunu ifade etmektedirler.

Performans yönetiminin, insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları ile ilişkisi aşağıda incelenmiştir.

**İnsan Kaynağı Planlama:** İşletmede çalışan işgörenlerin gerçekleştirdikleri faaliyetler ve gösterdikleri performansa göre işgörenlerle ilgili olarak verilecek olan yatay veya dikey terfi, işten çıkarma, departman değişikliği, iş değişikliği gibi kararlar insan kaynakları yönetiminin planlama departmanını doğrudan ilgilendirmektedir. Planlama biriminin bu kararları alabilmesi ve üst yönetime sunabilmesi için performans çıktılarına önemli oranda ihtiyaç duyar.

**İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme:** İnsan kaynağı bulma ve seçme fonksiyonu, insan kaynağı planlama fonksiyonu ile eşgüdümlü olarak hareket etmektedir. İşgörenlerin performans çıktılarına göre uygulanacak işten çıkarma, departman değişikliği, dikey ve yatay terfi gibi durumlar neticesinde insan kaynağında oluşabilecek eksilmenin dış kaynaklardan karşılanması yoluna gidildiğinde insan kaynağı bulma ve seçme süreci devreye girmektedir. Bu süreçte artık eksilen kadro için performans beklentisi daha net belirlenmiş olduğundan bu beklentiye uygun adayların bulunması ve seçilmesi süreci daha nitelikli kılmaktadır. Ayrıca kendisinden bekleneni en başta bilerek uygun pozisyona başvuran adaylar da işletmenin performans ve hedef beklentilerine uygun hareket etmeleri gerektiğinin bilincinde olacaklardır.

**İşe Alıştırma (oryantasyon):** Performans yönetimi sürecinde, beklenenin altında ya da üstünde performans göstererek işletme içinde yatay veya dikey olarak terfi ettirilen işgörenler için yeni bir departmanda çalışma söz konusu olduğunda bu departman için işe alıştırma sürecine girilmesi kaçınılmaz olacaktır. Örneğin bir üst pozisyona ya da yönetim kademesine yükseltilen işgörelere yönetim becerileri eğitimi verilmesi, kriz yönetimi konusunda uygulama yaptırılması, mali bir sorunun çözümü için örnek olay incelemesi gibi çalışmalar işe alıştırma sürecinin birer parçası olarak göze çarpmaktadır.

**İş Analizi:** İş analizinin yapılmasının gerekçelerinden biri de performans ölçümü için standart oluşturmak, işlerin yapılabilmesini sağlayacak asgari koşulları belirleyebilmektir (Çelikten, 2005, s. 129). Yöneticiler açısından da performans çıktılarının sağlıklı yorumlanabilmesi için işin özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir.

İşin analizinde gereken asgari standart ile gerçekleşen fiili çalışma kıyaslanarak elde edilecek olan verilere göre yapılması muhtemel revizyonlar işgörenler için mesleki ve kişisel bilgi, beceri, eğitim ve gelişim alanlarında farkındalığı sağlamakta ve yeni planlamalar yapılması için yönetime destek olmaktadır.

**Ücret Yönetimi:** Özellikle performansa göre ücret yöntemini uygulayan işletmelerde çıplak ücrete ilave olarak ödenecek ücretin tespitinde en önemli gösterge işgörenlerin performansları ile ilgili verilerdir. Performansa göre ücret uygulaması, özellikle yetenekli işgörenlerin elde tutulması, diğer işletmelere transferlerinin önlenmesi hatta diğer işletmelerdeki yetenekli işgörenlerin işletmeye çekilmesi bakımından da önemli rol oynar.

**Eğitim ve Geliştirme:** Performans çıktıları işgörenlerin hangi alanlarda eksikliklerinin olduğunu tespit etmek açısından da çok değerli veriler sunar. Bununla birlikte İşgörenlerin mesleki anlamda çok iyi olmasının etkisiyle baz alınan bir dönem için performansı yüksek çıkmasına rağmen ilerleyen dönemlerde dalgalı seyir izlemesi, işgörenlerde kişisel gelişim eğitimlerindeki boşluklar, motivasyon eksikliği, özel sorunlarının birikmesi gibi durumları ortaya çıkarabilir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonu performansı düşük işgörenler için eksiklerini tamamlayıcı unsur olmakla birlikte motive edici ve örgütsel bağlılığı arttırıcı etki sağlayacaktır. Performansı yüksek işgörenler için ise mevcut performansını yitirmemesini ve daha iyi performans sergilemesini sağlamak üzere geliştirmeye yönelik eğitimlerle bir üst seviyeyi yakalamalarına katkı sağlanabilir.

**Kariyer Geliştirme:** İşgörenler için kısıtlı bir dönemi baz almayıp genel performans tablosuna göre hareket edildiğinde, bazı işgörenlerin bütünsel olarak iyi bir performans gösterdiği, dönemsel değil genel olarak performans yönünden çalışma arkadaşlarından farklı bir şekilde öne çıktığı, hem nitelik hem de nicelik bakımından hedeflerine düzenli olarak ulaştığı görülebilecektir. Değerlendiricilerin hatalarından bağımsız yapılan bir performans değerlendirmesi iyi performans gösteren işgörenler için bir kariyer imkânı sağlayabilmektedir. Özellikle işletme içi kaynaklarla terfi sisteminin uygulandığı pozisyonların tespiti ve bu pozisyonlara yapılacak atamaların belirlenmesi için performans çıktıları en önemli kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Çalışma İlişkileri:** Endüstriyel ilişkiler ya da çalışma ilişkileri olarak adlandırılan İK uygulaması işgörenlerle işverenler arasındaki iş hukukundan kaynaklı istihdam ilişkisi

çerçevesinde sunulan maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan özlük haklarının düzenlenmesine ilişkin süreçleri kapsar. Performans yönetiminin, 4857 sayılı İş Kanunu ve hukuki içtihatlar performans düşüklüğünün süreklilik arz etmesi halinde işgörenlerin işten çıkışının yasal çerçeveye uygun olduğunu göstermektedir.

### **3.1.6. İşgören Performans Yönetiminin Yönetim Teorileri İle İlişkisi**

Performans değerlendirme kavramının bilimsel olarak ilk tanımı, iş ölçüm uygulamaları ile çalışanların verimliliklerini ölçen F. W. Taylor tarafından yapılmıştır (Suvacı, 2019, s. 118).

İşletmelerde çalışan işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik ilk çalışmalar ABD’de kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Yönetimi bilimi kurucularından Taylor’un iş etütleri bu uygulamanın ilerleyen süreçte özel sektörde yayılmasını sağlamıştır (Erdemir, 2013, s. 4).

Taylor (1911), işgörenlerin günlük sıradan işlerinin bile kayıtlarının tutularak işgören performansının ölçülmesi, belli bir standarda erişemeyen işgörenlerin geliştirilmeleri gerektiğine, ancak bu kişilerin yerine işin niteliğine uygun yetkin işgörenlerin seçimi ve işe yerleştirilmesinin önemine vurgu yapmıştır. Taylor işgörenlerin yaptığı işleri hangi hızda ve nitelikte yapabileceğine ilişkin kayıtların olmaması durumunda daha iyi yapabilmelerini sağlamanın mümkün olmadığına vurgu yaparak performans yönetiminin önemini dile getirmiştir (Şahin, 2011, s. 173).

Taylor aynı zamanda standartların üstünde performans gösteren işgörenlerin daha fazla ücret almasını öngören teşvikli ücret sisteminin uygulanmasını öngörmüştür. Üretim miktarına ilişkin veriler bilimsel yöntemlerle belirlendiğinden dolayı performansı yüksek olan işgörelere daha yüksek ücret ödenmesi bilimsel yöntemin bir uzantısı olacaktır (Aksay ve Danışman, 2020, s. 10).

Klasik Yönetim Teorilerinden Yönetim süreci yaklaşımının öncüsü olan Henri Fayol (1949, s. 3) teknik verimliliğin performansı üst düzeye çıkardığını (Özer ve Çiftçi, 2022, s. 139) ister ticaret, ister sanayi, siyaset, din, savaş veya hayırseverlik alanında olsun, her alanın mutlaka bir yönetim fonksiyonu olduğu gerçeğinin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir. Fayol, yönetim fonksiyonunun eylem planı yapma, işgören seçme, performansı yönetme, tüm faaliyetlerin yürütülmesini sağlama ve kontrol etme işlevi olduğunu ifade etmektedir.

İşgören performansının önemine hem bilimsel yönetim yaklaşımı hem de yönetim süreci yaklaşımında yer verilmiş olmasının, performans yönetiminin bilimsel gerçeklerle desteklendiğini göstermesi bakımından dikkat çekici olduğu değerlendirilmektedir.

### **3.2. KARIYER YÖNETİMİ, YETENEK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ**

Sıfır hipotezi (*Ho*) önceden doğruluğu ispatlanmış ve genel kabul görmüş yargılar olarak ifade edilir, araştırma hipotezi ya da alternatif hipotezi (*H1*) ise Sıfır hipotezi (*Ho*) olarak belirtilen yargının tersi bir yargıyı ifade eder (Patır, 2019, s. 109).

Literatürde, araştırmanın bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin ele alındığı ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama düzeylerini gösteren çalışmalara ve sonuçlarına, ayrıca değişkenlerle oluşturulan araştırma hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.

#### **3.2.1. Kariyer Yönetimi ile İşgören Performansı İlişkisi**

Kariyer yönetimi sürecinin etkin bir biçimde yönetilmesi, özellikle kilit pozisyonda çalışan ve işletmeye katma değeri yüksek katkılar sunan işgörenlerin deneyimlerini arttırmayı, gizli yetenekleri keşfetmeyi, işgörenlerde işten ayrılma niyetini azaltmayı ve insan kaynakları fonksiyonlarına yön vermeyi sağlamaktadır (Armstrong, 2011, s. 231). Helvacı'ya (2002) göre, Performans yönetim süreci, işgörenlerin iş tanımlarında verilen görevlerde belirtilen hedefler doğrultusunda neyi nasıl yapacağını belirtmesi sonucunda elde edilen çıktılar aracılığıyla işgörenin mevcut ve gelecekteki eğilimlerini, eğilim ve gelişim ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır.

Kariyer yönetimini uygulayan işletmelerde çalışan işgörenler, yüksek performansa da sahip olmakta, bireysel hedefler ile örgütsel hedefleri aynı noktada buluşturabilmekte ve bu sayede hem işgören ve hem de işveren arasında iletişimleri daha güçlü olmaktadır. Hatipoğlu vd. (2019), işletmenin işgörelere kariyer fırsatı sunması ve performanslarını adil olarak değerlendirmesinin işgören performansını yükselttiğini ifade etmektedirler. Vroom ve MacCrimmon (1968) tarafından işgörenlerin kariyer geçmişlerine dayalı terfi ettirme yöntemiyle uygulanan kariyer

yönetim sistemi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlerden daha önemli ölçüde ve daha fazla yükselme fırsatına sahip olduklarını ifade etmektedirler.

Çabuk (2007), ulusal çaplı büyük bir işletmede çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada, kariyer planlamasının işgören performansını pozitif, anlamlı bir şekilde etkilediği, eğitim düzeyi ve unvanların yükselmesine paralel olarak kariyer planlaması yapma oranı ile işgören performansının da arttığını ortaya koymuştur. Asparuk (2022), bankacılık sektöründe çalışan 356 işgörene yönelik yaptığı araştırmada, kariyer yönetimi ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi ve kariyer yönetiminin işgören performansını etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, kariyer yönetimi ile işgören performansı arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0.464$ ;  $p<0.10$ ), kariyer yönetiminin işgören performansını % 47.1 oranında açıkladığı kanıtlanmıştır. Zeragia (2021), 310 işgören üzerinde yaptığı çalışmada, kariyer ve yetenek yönetimi uygulamalarının işgören performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini kanıtlamıştır. Kariyer yönetimi ve işgören performansı ile ilgili çalışmalar yapan Patrick ve Kumar'ın (2011) bilişim teknolojileri sektöründe çalışan 100 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, kariyer yönetiminin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmiştir. Maina (2011) tarafından hizmet sektöründe çalışan 130 işgörene yönelik olarak yapılan çalışmada, kariyer planlama ile eğitim ve geliştirmenin kariyer yönetimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu raporlanmıştır. Vos ve Cambre (2017), 293 işletmenin insan kaynakları uzmanlarına yönelik olarak karşılaştırmalı nitel analiz yöntemiyle yaptıkları çalışmada, kariyer yönetiminin işgörenlerde yüksek performansla sonuçlandığını kanıtlamışlardır. Sturgeins vd. (2002), kariyer yönetimi uygulamalarının sırasıyla işgören bağlılığını ve işgören performansını artırdığını gözlemlemiştir. Yapılan araştırmaya göre işgörenlerdeki kariyer yönetimi algısının, işgören performansı ile pozitif bir ilişki gösterdiği, aynı zamanda işgören devamsızlığı gibi istenmeyen davranışlarla negatif olarak bağlantılı olduğu ortaya konulmuştur.

Kathukya, Mwangi ve Machogu'nun (2022) hizmet sektöründe çalışan bir işletmede çalışan 150 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, kariyer yönetimi ve çalışan performansı arasında pozitif ve

anlamli bir iliski olduğu, kariyer yonetiminin isgoren performansini % 55,3 oraninda acikladigi sonucuna ulasilmistir (F=3.632; T=2.258; p<0.05); R<sup>2</sup>=0.553). Auranzeb ve Bhutto (2016) tarafından hizmet sektorunde calisan 384 kisi uzerinde yapilan arastirmada, kariyer yonetimi ile isgoren performansi arasinda pozitif orta duzey bir iliski olduğu (r=0,451), kariyer yonetiminin isgoren performansini pozitif yonde, anlamli bir sekilde etkiledigi, kariyer yonetiminin isgoren performansini % 34,3 oraninda acikladigi sonucuna ulasilmistir. Ndolo, Kingi ve Idua (2017), tarafından ticari sirketler uzerinde yapilan arastirmada, sirket yoneticilerine yonelik anket yapilmistir. Veri setine uygulanan analizlerde kariyer yonetiminin isgoren performansini pozitif ve anlamli bir sekilde etkiledigi sonucuna ulasilmistir (R<sup>2</sup>=0,330, t=1,981, p<0,05).

Literatürde incelenen calismalar dogrultusunda kariyer yonetimi degiskenine ait alt boyutlari isgoren performansina etkisinin arastirilmasina yonelik olarak belirlenen hipotezlere asagida yer verilmiştir.

### **Hipotez 1**

İşletmelerde Kariyer Yönetiminin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

### **Hipotez 2**

İşletmelerde Kariyer Planlamasının İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

## **3.2.2. Yetenek Yönetimi ile İşgören Performansı İlişkisi**

Performans, işgörene verilmiş olan görev tanımlarında belirlenmiş işlere yönelik bilgi, yetenek, yetkinlik ve motivasyonun işlevidir. İş performansı, belirli bir kişiye/çalışana verilen rolün/görevin tamamlanmasını yansıtır (Jyoti ve Bhau, 2015, s. 2).

Auranzeb ve Bhutto (2016), Bibi (2018), Boz (2022), Çayan (2011), Mumcu (2019), Obedgiu vd. (2022), Supraptiningsih, Payangan, Brasit ve Mardiana (2018), yetenek yönetiminin çalışan performansını etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca Wurim (2012, s. 11) uygun yetenek yönetimi politikalarının, süreçlerinin ve programlarının uygulanmasının organizasyondaki çalışan verimliliği üzerinde etkili olduğunu doğrulamaktadır.

İsfahani ve Boustani (2014) tarafından hizmet sektöründe çalışan 280 işgörene yönelik olarak yapılan çalışmada, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve örgütsel



güvene bağlı alt boyutların kendi aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışma neticesinde yetenek yönetimi ile örgütsel güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $p < 0,05$ ;  $t = 28,021$ ;  $\beta = 0,859$ ), yetenek yönetimi ile işgöreni elde tutma boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $p < 0,05$ ;  $t = 24,604$ ;  $\beta = 0,828$ ) tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca örgütsel güven ile işgöreni elde tutma boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $p < 0,05$ ;  $t = 29,369$ ;  $\beta = 0,870$ ), eğitim ve geliştirme ile elde tutma boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $p < 0,05$ ;  $t = 17,794$ ;  $\beta = 0,729$ ), kariyer yönetimi ile işgöreni elde tutma boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $p < 0,05$ ;  $t = 19,983$ ;  $\beta = 0,768$ ) raporlanmıştır.

Altınöz vd., (2013) tarafından hizmet sektöründe çalışan 241 yöneticiye yönelik olarak yapılan çalışmada, yetenek yönetimi ile örgütsel güven arasında pozitif ve güçlü bir ilişki ( $r = 0,763$ ) olduğunu, yetenek yönetiminin örgütsel güveni pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ( $R^2 = 0,582$ ,  $F = 322,874$ ,  $p < 0,05$ ) belirtmişlerdir. Bu araştırmaya göre yetenek yönetimi, örgütsel güveni % 58,2 oranında açıklamaktadır.

Çayan (2011) tarafından sağlık sektöründe çalışan 291 işgörene yönelik olarak yapılan çalışmada, yetenek yönetimi boyutlarının işgören performansını pozitif ve orta düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ( $R^2 = 0,476$ ,  $F = 51,848$ ,  $p < 0,05$ ). Boz (2022) tarafından Otomotiv sektöründe faaliyet yapan 274 beyaz yakalı işgörene yönelik olarak yapılan çalışmada, işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının işgören performansını pozitif ve iyi düzeyde etkilediği ( $\beta = 0,750$ ;  $F = 10,472$ ,  $p < 0,05$ ) belirlenmiştir.

Mumcu (2019) tarafından e-ticaret sektöründe çalışan 432 işgörene yönelik olarak yapılan çalışmada, yetenek yönetiminin iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu ( $p = 0,00 < 0,01$ ), yetenek yönetiminin işgören performansını % 29,3 oranında açıkladığı ( $R^2 = 0,293$ ) belirlenmiştir. Obedgiu vd. (2022) tarafından hizmet sektöründe çalışan 536 işgören üzerinde yapılan çalışmanın bulguları yetenek yönetimi ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğunu ( $r = 0,607$ ), yetenek yönetiminin işgören performansına etkisinde önemli bir yordayıcı ( $\beta = 0,430$ ,  $p < 0,01$ ) olduğu yönündeki hipotezi desteklediğini göstermiştir.

Auranzeb ve Bhutto (2016) tarafından hizmet sektöründe çalışan 384 kişi üzerinde yapılan çalışmada, yetenek yönetimi boyutlarından işletmeye çekme boyutu ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r = 0,439$ ) ve

işletmeye çekme boyutunun işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta=0,371$ ,  $t=5,091$ ,  $p<0,05$ ). Yeteneği elde tutma boyutu ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,460$ ) ve elde tutma boyutunun işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,322$ ,  $t=3,981$ ,  $p<0,05$ ), eğitim ve geliştirme boyutu ile işgören performansı arasında ise pozitif bir ilişki olduğu ( $r=,333$ ), eğitim ve geliştirme boyutunun işgören performansını ( $\beta=0,343$ ,  $t=3,879$ ,  $p<0,05$ ) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bibi (2018) tarafından sağlık sektöründe çalışan 364 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçları, yetenek yönetimi boyutlarından işgören seçme ve yerleştirme boyutu ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ( $r= 0,779$ ,  $p<0,05$ ), eğitim ve geliştirme ile işgören performansı arasında da pozitif bir korelasyon olduğunu ( $r=0,801$ ,  $p<0,05$ ) göstermiştir. Ayrıca işgören seçme ve yerleştirme boyutunun işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,258$ ,  $t=4,696$ ,  $p<0,05$ ), eğitim ve geliştirme boyutunun işgören performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=0,170$ ,  $t=3,723$ ,  $p<0,05$ ) görülmüştür.

Supraptiningsih, Payangan, Brasit ve Mardiana (2018), tarafından yapılan çalışmada, yetenek yönetiminin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta=0,274$ ,  $t=5,443$ ,  $p<0,05$ ). Wurim (2012) tarafından hizmet sektöründe çalışan 349 işgörene yönelik olarak yapılan çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarının işgören performansı ve verimliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=0,639$ ,  $p<0,05$ ) olduğu belirtilmiştir.

Bayır ve Harmancı (2021) tarafından sağlık sektöründe çalışan 220 işgörene yönelik olarak yapılan çalışmada, eğitim ve geliştirme sürecinin işgören performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Jouda vd. (2016) tarafından eğitim sektöründe çalışan 115 işgörene yönelik olarak yapılan çalışmada, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme ve ücretin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Khalaf (2017) eğitim sektöründe çalışan 218 işgörene yönelik olarak yaptığı çalışmada, “İşyerinde eğitim ve gelişim ile iş performansının iyileştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır” yönündeki hipotezini test etmiş ve bu hipotezin doğrulandığını kanıtlamıştır. Khalaf'ın (2017, s. 84) çalışmasında, eğitim ve geliştirme boyutu ile işgören performansı

arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $p<0,05$ ), eğitim ve geliştirme boyutunun işgören performansını % 40,2 oranında açıkladığı belirtilmiştir. Tahir vd. (2014) çalışmalarında eğitim ve gelişimin işgörenlerin performansı ve üretkenliği üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmış, eğitim ve gelişimin işgörenlerin performansı ve üretkenliği üzerinde bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Osibanjo vd. (2014), tarafından özel eğitim sektöründe çalışan 111 kişiye yönelik yapılan araştırmada elde tutma ile işgören performansı arasındaki etki incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile desteklenen araştırma elde tutma boyutunun işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.

Literatürde incelenen çalışmalar doğrultusunda yetenek yönetimi değişkenine ait alt boyutların İşgören performansına etkisinin araştırılmasına yönelik olarak belirlenen hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

### **Hipotez 3**

İşletmelerde Yetenekli İşgörenleri İşletmeye Çekmenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

### **Hipotez 4**

İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Seçimi ve Yerleştirilmesinin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

### **Hipotez 5**

İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesinin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

### **Hipotez 6**

İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Elde Tutulmasının İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

### **3.2.3. Örgütsel Güven ile İşgören Performansı İlişkisi**

Yüksek performanslı işgörenler, işgörenlerin birbirlerine, yöneticilerine ve kuruluşlarına güvenleriyle karakterize edilir. Örgütsel bir güven iklimi, çalışanların performanslarını ortaya koymaya, birbirlerine destek olmalarına ve işbirliği halinde çalışma içgüdüsünü geliştirmeye olanak tanır (Costigan vd., 1998, s. 309). Özellikle ekip halinde yapılması gereken işlerde performans işbirliğine dayalı olduğundan, bu tür görevlerde güven kritik bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır (Whitener vd., 1998, s. 528).

Büte (2011), imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 437 işgörene yönelik olarak yapmış olduğu araştırmada, örgütsel güvenin boyutlarının işgörenlerin performansına etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda yöneticiye güven ve işletmeye güvenin işgören performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ancak çalışma arkadaşlarına güvenin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı yönünde bir sonuca ulaştığını belirtmiştir (Büte, 2011, s. 171). Yönetici ve işgören ilişkisine yönelik araştırmalarda işgören performansını etkileyen önemli bir değişkenin yöneticiye olan güven olduğu belirtilmiştir. Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde yapılan çalışmalarda işgörenlerin güvenini kazanmaya çalışan bir yönetim anlayışının işgörenin performansını pozitif olarak etkilediği belirtilmiştir (McGregor, 2006, s. 201).

Ning, Yan ve Mingxuan (2007), tarafından yapılan araştırmada, işgörenlerin yakın yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve tepe yönetimine olan güvenin performanslarını etkilediği belirtilmiştir. Tan ve Lim (2009, s. 57) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel güvenin, çalışma arkadaşlarına güven ve performans arasında aracı değişken olduğu, bu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Crawshaw ve Brodbeck (2011), hizmet sektöründe çalışan 325 işgörene yönelik olarak yaptığı araştırmada, işgörenler ile yöneticiler arasında örgütsel güvenin sağlanması durumunda, işgörenlerde kariyer planında ısrarcı tutumlarının azalacağını göstermiştir. Aryee, Budhwar ve Chen (2002) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güven boyutlarından olan yöneticiye güvenin, etkileşimsel adalet ve görev performansı arasında aracı değişken olduğunu ve bu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Rich (1997, s. 327) tarafından yapılan araştırmada, yine yöneticiye güven boyutunun işgörenin satış alanındaki performansını olumlu etkilediğini, Wong, Wong ve Ngo (2011) tarafından yapılan araştırmada yöneticiye güvenin işgören performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Robinson (1996) tarafından yapılan araştırmada örgüte güven boyutunun psikolojik sözleşmeyi ihlali ile iş performansı arasında aracı değişken olduğu, bu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Fulmer ve Gelfand (2011) Örgütsel güveni yüksek olan işgörenlerin performans düzeylerinin ve

iş tatminlerinin de yüksek olduğunu ifade etmektedir. Robinson ve Roussou (1994, s. 252) tarafından mezuniyet sonrasında işe giren öğrenciler üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel güvenin insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme, ücret, kariyer planlama, performans değerlendirme süreçlerini etkilediği ortaya konulmuştur. İşletmelerde örgütsel güven ikliminin sağlanması, işgörenlerin motivasyonunu ve dolayısıyla performanslarını da arttırmaktadır (Becker vd., 1996, s. 464).

İşletmede yöneticiler ile işgörenler arasında karşılıklı güven olması, işgörenlerin motivasyonlarını arttıracak için daha fazla çaba göstermelerini ve performanslarının da artması sağlanabilecektir (Biçkes ve Yılmaz, 2017, s. 305). Mishra ve Morrissey'e (2000) göre; yöneticiler, otorite gücünün etkisiyle astlarını yönetebilirler ancak işgörenlerin en iyi performansı göstermesi örgütsel güven ortamının sağlanmasına bağlıdır. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan işgörenlerde, içgüdüsel olarak işletmenin başarısına katkı sağlama ve başarısız konuları sahiplenme eğiliminin de artması dolayısıyla işgören performansının yükselmesinde etkili olabilmektedir (Harvey vd., 2003, s. 314).

Cakir ve Adiguzel (2020) tarafından, 22 şirkette çalışan toplam 573 beyaz yakalı işgörene yönelik olarak yaptıkları çalışma için yapılan araştırmanın analizi sonucunda etkili yöneticiliğin işletme içerisinde işgörenlerin iş performanslarını olumlu yönde etkilediğinin görüldüğünü belirtmişlerdir. Çalışmada etkili yönetim anlayışının güvene dayandığı ve işletmelerin başarısı için kuruluş içinde ve dışında her düzeyde güveni sağlamanın en önemli ilke olduğu, işgörenlerin birbirlerine güvendiklerinde daha verimli şekilde çalışacakları ifade edilmiştir.

Young (2009), çeşitli sektörlerde çalışan 633 işgörene yönelik olarak yaptığı araştırmada, işgörenlerin çalışma arkadaşları tarafından güvenildiklerine inandıklarında, işlerinden daha fazla memnun olduklarını, işletmeye güvenlerinin arttığını ve bunun performanslarına yansıdığını raporlamış (Young, 2009, s. 154) ve çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile güven ilişkisi içinde olmayan işgörenlerin, iş gerekliliklerini yerine getirememeleri nedeniyle performans düşüklüğü sergilediklerini ifade etmiştir. Young (2009), çalışma arkadaşlarına güven ile ilgili olarak araştırmasında katılımcılara yönelttiği ve işgörenlerin çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerinde “özel bilgilerin paylaşılması, dürüst olunmaması, kendi

menfaatlerini öne çıkarmaları” ile ilgili maddelere verilen yanıtların işgörenlerde örgütsel güven mekanizmasının zayıfladığına işaret ettiğini vurgulamaktadır.

Costigan vd. (1998) tarafından çeşitli meslek gruplarından oluşan 171 kişiye yönelik olarak yaptıkları araştırmada, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına ve yöneticisine güveni yönündeki ikili güven mekanizmasının çalışanın etkili bir performans göstermesiyle yakından ilişkili olduğunu ( $r=0,61$ ) desteklemektedir. Lester ve Brower (2003), işgörenlerin doğrudan yöneticilere olan güveninin, işgören tutumları ve performansı ile olumlu ilişkilere sahip olduğunu göstermişlerdir. Lester ve Brower tarafından turizm sektöründe çalışan 238 işgörene yönelik olarak yapılmış oldukları araştırmada, işgörenlerin yöneticiye olan güvenleri çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, yöneticiye güvenin işgören performansının yordayıcısı olduğu ( $\beta=0,22$ ;  $p<0,05$ ) kanıtlanmıştır.

Zaheer vd. (1998), tarafından elektrik sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 205 işgörene yönelik olarak yapılan araştırmada, örgütsel güvenin işgören performansını olumlu yönde etkilediği, güven ile performans arasında doğrudan bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır (Zaheer vd., 1998, s. 154). Altaş ve Kuzu (2013), tarafından özel eğitim alt sektöründe faaliyet gösteren 19 işletme ve 135 işgöreni kapsayan araştırmada, örgütsel güvenin alt boyutlarının bireysel performansa etkileri incelenmiştir. Araştırma neticesinde, yöneticiye güven boyutunun işgören performansını olumlu etkilediği, örgüte güven boyutunun ise işgören performansını etkilemediği ifade edilmiştir.

Genty vd. (2023), tarafından hizmet sektöründe çalışanlarda örgütsel güvenin işgören performansına etkisi olduğu yönündeki hipotezi test etmeye yönelik yapılan araştırmada, örgütsel güven ile işgören performansı arasında pozitif ve iyi düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,71$  ;  $p<0,001$ ), örgütsel güvenin işgören performansının iyi düzeyde yordayıcısı olduğu ( $r^2=0,651$  ;  $p<0,001$ ) kanıtlanmıştır. Usikalı vd. (2015), tarafından hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde örgütsel güvenin işgörenlerin performans düzeyine etkisinin ölçülmesine yönelik yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ( $r=0,319$ ), örgütsel güvenin işgören performansını önemli ölçüde etkilediğini, ( $F(1,254) = 12.355$ ;  $P < ,01$ ), ancak cinsiyetin iş performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını ( $t(256) = -0.58$ ;  $p > .05$ ) desteklemişlerdir.

Xerox'ta çalışan 600 kişiye yönelik olarak yapılan araştırmada, güven ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Yücel, 2006, s. 86). Jones (2001), Fortune 500 listesine giren firmalarda çalışan 400 yöneticiye yönelik olarak yapmış olduğu araştırmada, örgütsel güven ve performans arasında pozitif güçlü bir ilişkinin olduğunu ( $r=0,677$ ), ayrıca örgütsel güvenin işgören performansına etkisini % 45 oranında açıkladığını ( $r^2=0,458$ ) ortaya çıkarmıştır. Robinson (1996), çeşitli sektörlerde çalışan 125 yöneticiye yönelik olarak yapmış olduğu araştırmada örgütsel güven ile işgören performansı arasında pozitif yüksek oranda ilişki ( $r=0,84$ ) olduğu belirtilmiştir. Robinson (1996) ayrıca örgütsel güvenin sağlanamamasının işgören performansında azalmaya neden olduğunu, güvensizlik ile performans düşüklüğü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ( $t = 3,00, p<0,001$ ) kanıtlamıştır. Çelik, Turunç ve Begenirbaş (2011) tarafından gıda sektöründe çalışan 322 kişiye yönelik olarak yapılan araştırmada örgütsel güvenin işgörenlerde örgütsel performansa pozitif ve anlamlı bir şekilde katkı sağladığı belirtilmektedir.

Akkoç vd., (2012) yaptıkları araştırmada örgütsel güven ile işgören performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu, örgütsel güvenin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirlemiştir. Earley (1986) imalat sektöründe faaliyet yapan işletmelerde çalışan işgörenlere yönelik yaptığı çalışmada işgörenlerin yöneticilerine olan güvenlerinin bireysel performanslarına olumlu katkı sağladığını belirtmiştir. Oldham (1975) spesifik olarak seçtiği işletmelerde uyguladığı ampirik bir araştırmada, yöneticilere güvenin işgörenlerde bireysel performansı olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.

Cunningham ve MacGregor (2000) hizmet sektöründe çalışan 785 işgörene üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel güven boyutlarının işgören performansına olumlu katkı sağladığını tespit etmişlerdir. O'Reilly ve Roberts (1974) yaptıkları araştırmada çalışma arkadaşlarına güven boyutunun işgörenlerde bireysel performansı arttırdığını belirlemişlerdir.

Turhan vd. (2018, s. 53) tarafından banka sektöründe çalışan 100 kişiye yönelik olarak yapılan araştırmada, örgütsel güvenin bireysel performansı etkilediği ve örgütsel güven ile bireysel performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerşil ve Aracı (2011), tarafından Otomotiv sektöründe çalışan 353 işgören üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları, örgütsel güven

boyutlarından işletmeye güven ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,582$ ) olduğunu göstermektedir. Çalışmanın sonuçları ayrıca yöneticiye güven ile işgören performansı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki ( $r=0,622$ ), çalışma arkadaşlarına güven ile işgören performansı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki ( $r=0,676$ ) olduğuna işaret etmektedir.

Literatürde incelenen çalışmalar doğrultusunda örgütsel güven değişkenine ait alt boyutların İşgören performansına etkisinin araştırılmasına yönelik olarak belirlenen hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

#### **Hipotez 7**

İşletmelerde Çalışma Arkadaşlarına Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

#### **Hipotez 8**

İşletmelerde İşletmeye Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

#### **Hipotez 9**

İşletmelerde Yöneticilere Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

### **3.2.4. İK Uygulamaları ile İşgören Performansı İlişkisi**

İnsan kaynakları yönetiminde zorluklardan biri İK uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansa katkılarının kanıtlanmasıdır. Nitelikli İK uygulamaları işgörenlerin motivasyonlarına, örgütsel bağlılıklarına, verimliliklerine ve performanslarına olumlu yansıması fikrine dayanmaktadır (Benligiray, 2020, s. 27).

Literatürde, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olarak ifadesini bulan iş analizi, İK planlama, İK bulma ve seçme, işe alıştırma, ücret yönetimi, performans değerlendirme, kariyer geliştirme ve çalışma ilişkileri uygulamalarının işgören performansına etkisinin ölçümüne ilişkin görülen bazı araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Huselid (1995) tarafından 968 işletmeye yönelik olarak yapılan çalışmada, İK uygulamalarının işletme performansına etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin seçimi ve işe alınması, performans yönetim sistemi, eğitim ve geliştirilmesi, yeteneklerinin yönetilmesi süreçlerinin bireysel olduğu gibi örgütsel performansa da katkı sağladığını ifade eden Huselid (1995), İK uygulamalarının nitelikli işgörenlerin elde tutulmasını arttırırken performansı düşük



işgörenlerin firmadan ayrılma niyetine etkisini yükselttiğini belirtmiştir. Bu çalışma aynı zamanda, İK uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisi için iç uyum ve dış uyum kavramlarının öne sürüldüğü ilk çalışmadır. İK uygulamalarının kendi içindeki uyumu "iç uyum" olarak adlandırılırken, İK'nın iş stratejisi ve daha geniş iş ortamı ile uyumu "dış uyum" olarak adlandırılmaktadır (Storey vd.,2019, s. 8).

Yine, Delery ve Doty (1996) tarafından bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 1050 işletmeye yönelik yapılan araştırmada İK uygulamalarının örgütsel performansa olumlu ve güçlü bir şekilde etki ettiği belirtilmiştir. Kariyer yönetme, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iş güvenliği, iş tanımı kriterleri göz önüne alınarak yapılan araştırmada İK uygulamalarının hem bireysel hem de işletme performansını istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmiştir.

Combs vd. (2006), İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişkiyi konu alan 19.000'in üzerindeki çalışma arasından 92 çalışma üzerinde meta-analiz yöntemiyle yapmış oldukları analizde İK uygulamalarının işgören ve firma performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğine yönelik bulgulara ulaştığını belirtmişlerdir. Nishii, Lepak ve Schneider (2008) tarafından 95 mağazanın 362 departmanında çalışan 4.208 işgörene yönelik olarak yapılan araştırmada, İK uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

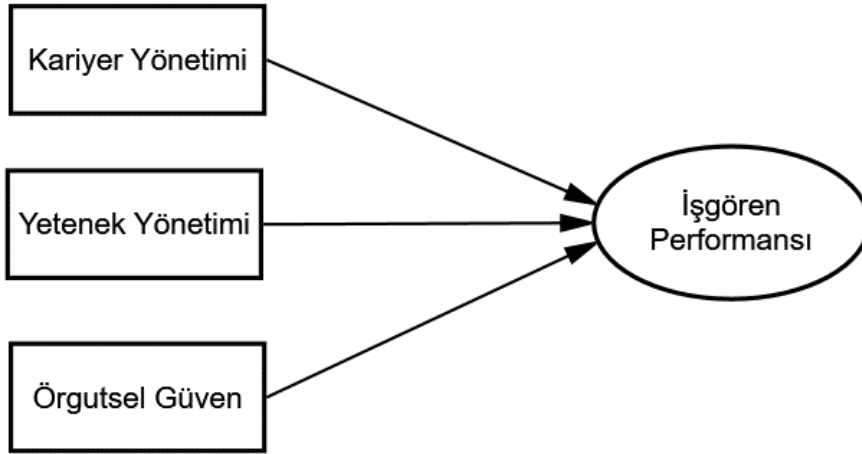
Literatürde incelenen çalışmalar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücret değişkeninin İşgören performansına etkisinin araştırılmasına yönelik olarak belirlenen hipoteze aşağıda yer verilmiştir.

### **Hipotez 10**

Gelir değişkeninin kategorilerine göre işgören performansına verilen puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **Araştırma Modeli**

Bilimsel araştırmalar bir modele göre tasarlanmalıdır (Karadağ, 2010, s.64). Araştırmamızda kullanılan değişkenler arasındaki etkiyi şematik olarak gösteren Araştırmanın modeli ve Araştırma modelinde belirtilen temel değişkenlerin alt boyutlarının bağımlı değişken olan işgören performansı üzerinde etkisinin araştırılmasına yönelik hipotez aşağıda ifade edilmiştir.



**Şekil 3. 2: Araştırma Modeli**

**Hipotez 11**

İşletmelerde Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Güvenin İşgören Performansının alt boyutları üzerinde olumlu etkisi vardır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KARIYER VE YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİLERİ (*AKDENİZ BÖLGESİ HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*)

İnsan kaynakları yönetiminde alan yazına 1990'lı yıllarda giren yetenek yönetimi ve yine 1990'lı yıllarda yönetim alan yazımına dâhil olan örgütsel güven kavramları çağdaş işletme yönetimi anlayışına da uygun kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

İKY'de önemli bir konuma sahip olan ve kariyer yönetimine katma değeri yüksek bir girdi oluşturan yetenek yönetimi işgörenlerin yetkinlikleri ile yeterliklerinin bir arada göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Yeteneğe dayalı olarak işletilen kariyer yönetimi uygulamasının ve bir davranış bilimi olarak literatürde yerini alan örgütsel güvenin işgören performansına etkilerini incelemek, araştırmanın odak noktasını teşkil eden konulardan biri olmuştur.

Araştırmada orta büyüklükteki işletmelerde uygulanan kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güven algısının işgören performansına etkisi olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmış bu minvalde Akdeniz bölgesinde faaliyet yapan hizmet sektöründe faaliyet gösteren orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar araştırma evreni olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini belirlemek amacıyla SPSS paket programında gerçekleştirilen faktör analizi, ANOVA, çoklu regresyon analizi ile SPSS AMOS paket programında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal regresyon modeli sınanmış ve analiz sonuçları önceki çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

#### **4.1. Araştırma Metodu ve Uygulama**

Bu bölümde, araştırmanın amacına ulaşmak için kullanılan metodoloji ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Metodoloji, araştırma ile ilgili olarak sınırlılıkların, araştırma deseninin, araştırma evreni ile örneklem yönteminin, veri toplama aracının, veri analizinin nasıl yapılacağına, araştırmanın istatistiksel gücünün, etki büyüklüğünün ve güvenilirlik düzeyinin belirlendiği bölümdür.

Araştırma 2 aşamadan oluşmaktadır:

1. **Aşama-Pilot Çalışma;** 18.7.2022-10.08.2022 tarihleri arasında, araştırma evrenine uygun örneklem seçilerek katılımcılara yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.
2. **Aşama-Esas Araştırma Aşaması;** 16 Ağustos – 30 Kasım 2022 tarihleri arasında araştırma evrenindeki illerde yüz yüze, eposta, internet üzerinden karışık yöntemle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma yöntemi nicel araştırma, veri toplama aracı olarak anket tekniği seçilmiştir. Nicel Araştırma modellerinden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve örgütsel güven ile işgören performansı ilişkisi inceleneceği için nicel araştırma modellerinden tarama modelleri arasında ifade edilen “İlişkisel (korelasyonel) Tarama Modeli” kullanılmıştır. İlişkisel tarama, değişkenlerin iki ve daha fazla sayıda olması halinde, değişkenlerin derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2016, s. 114-119). Bu tarama deseninde ana kütleden seçilen örneklem birimlerine, görüşleri, tutumları, inanç ve algıları gibi bazı özelliklerinden oluşan sorular içeren bir anket yapılması söz konusudur (Fraenkel vd., 2012, s. 393).

Araştırma sorumuzda değişkenler arasındaki ilişki sorgulandığından araştırma deseni korelasyonel araştırmadır. Korelasyonel araştırmanın temel özelliği, iki veya daha fazla sürekli değişken arasındaki ilişkileri araştırmaktır (Fraenkel vd., 2012, s. 331-362). Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünün bir ölçüsüdür (Lind, vd., 2018, s. 438). 1895'te Karl Pearson tarafından (Cohen, vd., 2003, s. 28) ortaya konulan korelasyon katsayısı aralık ölçekli veya oran ölçekli en az iki değişken grubu arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü tanımlamaktadır. Bu katsayı, genellikle Pearson'ın r'si ve Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısı olarak adlandırılır ve (-1,00) ile (+1.00) arasında herhangi bir değer alabilir. (-1) ile (+1) arasında değişen korelasyon katsayısı (r) ile ifade edilmektedir ve  $(-1 \leq r \leq +1)$  şeklinde belirtilmektedir. Korelasyon katsayısının (-1) olması değişkenler arasında ters yönde, (+1) olması ise doğru yönde % 100'lük bir ilişki olduğunu gösterir (Patır, 2019, s. 138). İlişkinin pozitif olması bir değişkenin artarken diğer değişkenin de arttığını, ilişkinin negatif olması bir değişken artarken diğer değişkenin azaldığı anlamına gelir (Altunışık vd., 2012, s. 229). Pearson korelasyon katsayısı tarama türündeki

araştırmalar için sürekli değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılabilir (Büyüköztürk, 2019, s. 33). Araştırma sorumuzda ifade edilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi ve etkileri çoklu regresyon analizi ile ölçülmüştür. Çoklu regresyon analizi deneysel ve tarama araştırmaları için değişkenler arasındaki ilişkinin birlikte değerlendirilmesine imkân sağlar (Büyüköztürk, 2019, s. 101).

#### 4.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Araştırma kapsamındaki değişkenler yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, örgütsel güven ve işgören performansdır.

İnsan kaynağı, gün geçtikçe önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Bu çalışmanın çıktılarıyla insan kaynağına yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve örgütsel güven noktasında yatırım yapmaları konusunda yöneticilerde farkındalık oluşturacağı düşünülmektedir. İşgörenlerin yeteneklerini, işletmede çalıştıkları süreç içinde tespit edebilen ve örgütsel güveni sağlamayı başarmış olan işletmelerin rekabette de öne çıkacakları varsayılmaktadır. Bununla birlikte yetenek yönetiminin çıktıları, kariyer yönetimi, iç kaynaklardan terfi, motivasyon, eğitim ve geliştirme gibi diğer insan kaynakları uygulamalarına da girdi oluşturabilecektir.

Bu bakımdan araştırma sonuçlarının, yetenek ve kariyer yönetimini başarıyla uygulayan ve örgütsel güveni sağlıklı bir zemine oturtmuş olan işletmelerde bu bileşenlerin işgören performansı düzeyine nasıl etki ettiğini göstermesi ve dolaylı olarak işletme performansına yansması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın temel problem cümlesi; “*orta büyüklükteki işletmelerin kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güven uygulamaları işgören performansını etkilemekte midir?*” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmada ayrıca şu sorulara cevap aranmaktadır;

1- Yetenek yönetimi ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2- Kariyer yönetimi ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3- Örgütsel güven ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4- Yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve örgütsel güvenin boyutlarının her biri işgören performansını hangi düzeyde açıklamaktadır?

### **4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Varsayımlar araştırma öncesinde, çalışma başlamadan doğru kabul edilen ve çalışma ile ilgili çeşitli kriterler hakkında temel kabullerin yer aldığı önermeler olarak ifade edilmektedir (Kumar, 2011, s. 164). Sınırlılıklar, araştırma sürecinde olası tüm imkânlarla rağmen bazı zorunluluklar nedeniyle bir takım işlerin yapılamamasını ve araştırmanın zayıf yönlerini ifade etmektedir (Scott, 2007, s. 5).

#### **Araştırmanın varsayımları aşağıda belirtilmiştir;**

- Araştırmada kullanılan örneklemin evreni temsil ettiği,
- Araştırma evrenindeki işgörenlerin anket sorularına verdikleri cevapların kendileri açısından doğru, geçerli ve güvenilir olduğu,
- Araştırmada kullanılan veri toplama aracının, araştırma metotlarının, yapılan istatistiksel analizlerin ve kurulan modelin araştırmanın amacına uygun olduğu,
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu,
- Ankete katılan işgörenlerin araştırma evrenindeki hizmet sektöründe çalışan tüm işgörenleri temsil ettikleri,
- Araştırma kapsamında Akdeniz Bölgesindeki bütün işletmeler yerine kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven politikalarının uygulandığı işyerlerinin seçildiği varsayılmıştır.

#### **Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;**

- Araştırmada elde edilen bulgular, kullanılan ölçekle sınırlıdır.
- Araştırma Akdeniz bölgesindeki illerde (Adana, Antalya, Burdur, Hatay, Isparta, Kahramanmaraş, Mersin, Osmaniye illerinde) hizmet sektöründe faaliyet gösteren orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma kapsamındaki işletmeler, Sosyal Güvenlik Kurumuna (SGK) kayıtlı şirketlerdir, bu nedenle resmi bir kurumun veri tabanı kullanılarak araştırma evreni sınırlandırılmıştır.
- Araştırmanın hedef kitlesini bu işyerlerinde çalışan ve çalışma hayatında en az 3 yıl bulunmuş personeller oluşturmaktadır. Bu şekilde hedef kitle iş hayatındaki deneyimi en az 3 yıl olan çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.

➤ Araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda yapılan yorumlar ve raporlamalar araştırmanın evreni ve örneklemini ile sınırlıdır.

➤ Araştırma sürecinde katılımcıların mesaisinin devam etmesi nedeniyle genel olarak internet bağlantısı üzerinden anket yapılmak zorunda kalınması başka bir sınırlılık olarak görülmüştür.

➤ Ankette yer alan aylık gelir sorusunun bazı firma yöneticilerini rahatsız etmesi nedeniyle testten çıkarılmasını istemeleri ya da firmalarında böyle bir araştırma yapılmasına izin vermekten vazgeçmeleri durumu yaşanmıştır.

#### 4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Akdeniz bölgesinde (Adana, Antalya, Burdur, Hatay, Isparta, Kahramanmaraş, Mersin, Osmaniye illerinde) hizmet sektöründe faaliyet gösteren orta büyüklükteki işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven her işletmede uygulanan İK uygulamaları olmadığından araştırma evreni Akdeniz bölgesinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. 2022 yılı Ağustos ayı itibariyle Akdeniz bölgesi illerindeki işyerlerinde çalışan personel sayıları Tablo 4.1’de belirtilmiştir:

**Tablo 4. 1: Akdeniz Bölgesi 2022/Ağustos Dönemi SGK Verileri**

| İl            | Araştırma evrenindeki illerde işyerlerinde çalışan sayısı | Tabakalama (asgari anket oranı) - % | Asgari anket sayısı | Yapılan anket sayısı | Analize dâhil edilen anket sayısı | Analize dâhil edilen anket sayısının evrene oranı |
|---------------|---|-------------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------------------|---|
| Adana         | 320.593   | 16,15                               | 62                  | 87                   | 77                                | 16,04   |
| Antalya       | 799.988   | 40,30                               | 155                 | 196                  | 196                               | 40,83   |
| Burdur        | 39.360  | 1,98                                | 8                   | 18                   | 11                                | 2,29  |
| Hatay         | 197.860   | 9,97                                | 38                  | 61                   | 49                                | 10,21   |
| Isparta       | 48.248  | 2,43                                | 9                   | 12                   | 10                                | 2,08  |
| Kahramanmaraş | 147.218   | 7,42                                | 28                  | 40                   | 33                                | 6,88  |
| Mersin        | 361.954   | 18,23                               | 70                  | 128                  | 86                                | 17,92   |
| Osmaniye      | 69.946  | 3,52                                | 14                  | 23                   | 18                                | 3,75  |
| <b>Toplam</b> | <b>1.985.167</b>  | <b>100,00</b>                       | <b>384</b>          | <b>565</b>           | <b>480</b>                        | <b>100</b>  |

**Kaynak:**[http://eski.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/aylik\\_istatistik\\_bilgileri](http://eski.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/aylik_istatistik_bilgileri) (21.11.2022).

Araştırma evreni kapsamındaki illerde toplam **1.985.167** kişinin çalıştığı Sosyal Güvenlik Kurumu kayıtlarından teyit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma evreninin popülasyonu **1.985.167** kişidir. Araştırma evrenindeki illerde ve sektörde çalışan kişi sayısı ile literatürde kabul edilen asgari örneklem düzeyi oranlanarak her bir il için ulaşılmaması gereken hedef örneklem sayıları Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Popülasyon 10.000’in üzerinde olduğunda örneklem büyüklüğü aşağıdaki gibi hesaplanır (Lyria, 2014, s. 54).

$$n = \frac{\pi Q Z_{\alpha/2}^2}{d^2}$$

Burada;

$\pi$ : Kitlede ilgili değişkenin gözlenme oranı,

$Q=1-\pi$ ,

$Z_{\alpha/2}$ : normal dağılımda çift taraflı test için saptanan  $\alpha$  değeri, (Z istatistiği 1,96 olarak alınır)

$\pi=0.50$  ve  $Q=0.50$  alınabilir.

d: olayın ortaya çıkış sıklığına göre yapılmak istenen sapmadır ve 0,05 alınabilir.

Formülde verilen değerler yerine konulduğunda;

$$n = \frac{0,5 \times 0,5 \times 1,96^2}{(0,05)^2} = 384 \text{ olarak hesaplanır.}$$

Örneklem büyüklüğü araştırma evrenini temsil etmek zorundadır (Sencer ve Sencer, 1978, s. 487). Buna göre, araştırma için örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır. Asgari anket sayıları ile uygulanan anket sayıları karşılaştırıldığında, kapsamdaki her ilden yeterli sayıda örneklem alındığı görülmektedir. Bununla birlikte anket sorularının eksik bırakılan ve yapılan uç değer analizinde analiz sonucunun yanlış yorumlanmasına neden olabileceği düşünülen toplam 85 anket analiz dışı bırakılmıştır.

Örnekleme yöntemi olarak olasılıklı örneklem türlerinden Tabakalı örnekleme seçilmiştir. Tabakalı örneklem, araştırma evreninden belirlenen bir kategorinin araştırma evrenindeki oranıyla temsil edilmesini ve örneklemin standart hatasının azalmasını sağlayan bir örneklem türüdür (Özen ve Gül, 2007, s. 402). Araştırma



kapsamında Akdeniz Bölgesindeki bütün işletmeler yerine kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven politikalarının uygulanabileceği varsayımı altında orta büyüklükteki işletmeler bir kriter olarak belirlenmiş, her bir ilde çalışan işgören sayısı araştırma evreninde çalışan toplam işgören sayısına oranlanarak tüm illerin çalışan sayısına uygun oranda bir örneklem ile temsil edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan işgörenlerin tamamı değil çalışma hayatında en az 3 yıl yer almış kişilere anket yapılmıştır. Katılımcılar iradi örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. İradi örneklem evrenin bütün birimlerine ulaşmanın mümkün olmadığı, bu nedenle örneklem birimlerinin araştırmacı tarafından belirlenen kriterlere göre seçildiği ve istenilen amaca hizmet eden bir örneklem türüdür (Ergin, 1994, s. 91).

**İstatistiksel güç (İG);** sıfır hipotezinin ret edilmesine neden olma ihtimalidir ve  $(1-\beta)$  şeklinde ifade edilmektedir (Cohen, 1988, s. 4). Ana kütlede etki büyüklüğü ya da sıfır hipotezinden ayrılma derecesi ne kadar büyük olursa istatistiksel güç de o kadar büyümektedir (Cohen ve Cohen, 1983, s. 59). Sıfır (0) ile (1,0) arasında değişen ve 1,0'a yaklaştıkça mükemmel olduğu ifade edilen bu gücün araştırma öncesinde 0,80 oranında karar verilmesi uygun görülmektedir (Dilullo, 1997, s. 3). Gücün 0,80 olması sıfır (0) hipotezini % 80 şansla ret etme gücüne sahip olmak anlamına gelmektedir (Dilullo, 1997, s. 3). İstatistiksel güç, araştırmacının güvenilirliğinin artmasına (Özçomak ve Çebi, 2017, s. 415), Tip 2 hata ( $\beta$ ) yapma olasılığının da azalmasına katkı sağlar. Tip 2 hata yanlış olan sıfır hipotezinin kabul edilmesi ihtimali olarak ifade edilmektedir (Cevahir, 2020, s. 27). Buna göre, araştırmada istatistiksel güç araştırma öncesinde 0,80 olarak belirlenmiştir.

İstatistiksel bir testin gücü aşağıdaki 3 parametreye bağlıdır (Cohen, 1988, s. 4);

- Anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ),
- Örneklem büyüklüğü ( $n$ ) ve
- Etki büyüklüğüdür ( $eb$ )

Dolayısıyla, istatistiksel güç, anlamlılık düzeyi, örneklem büyüklüğü ve etki büyüklüğünün bir fonksiyonu olarak;

$IG = f(\alpha, n, eb)$  şeklinde ifade edilebilir (Özçomak ve Çebi, 2017, s. 415). Araştırma bulgularımıza göre elde edilen yordayıcı sayısı (9), düzeltilmiş  $R^2$  değeri

(0,506), anlamlılık düzeyi (0,05) ve örneklem büyüklüğü (480) göz önünde bulundurularak istatistiksel güç 1,0 olarak hesaplanmıştır (Soper, 2023).

**Anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ )**, Tip 1 hata olarak tanımlanır. Tip 1 hata, doğru olan sıfır hipotezinin ret edilmesi ihtimalidir. Sıfır (0) ile (1) arasında değişen ve geleneksel olarak 0,01, 0,05 veya 0,10 olarak belirlenmekte olan bu değer 1'e yaklaştıkça istatistiksel güç de artmaktadır (Keskin, 2020, s. 162). Sosyal Bilimlerde genel olarak anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmektedir (Akbulut, 2010, s. 15). Bu nedenle araştırmada anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) = 0,05 olarak belirlenmiştir.

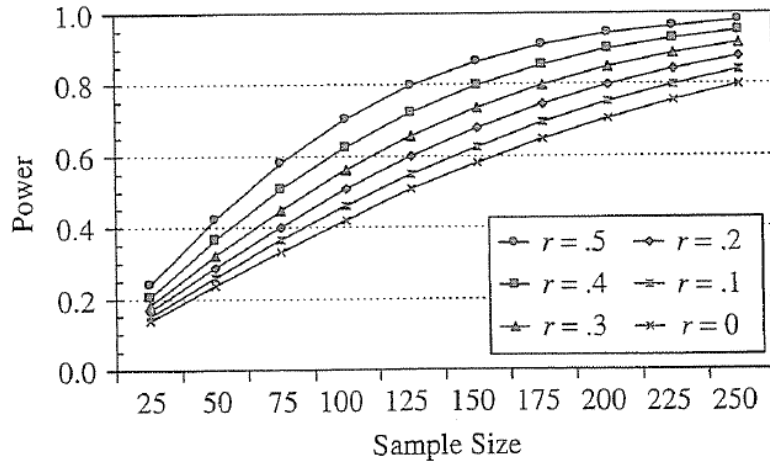
**Örneklem büyüklüğünün (n)** yüksek olması durumunda standart hata azalmakta ve istatistiksel güç artmaktadır (Cohen ve Cohen, 1983, s. 59). Bununla birlikte örneklemin ideal birim sayısından daha çok olması anlamsız ilişkilerin anlamlı çıkmasına sebep olabilir (Keskin, 2020, s. 167; Özçomak ve Çebi, 2017, s. 419). Araştırmada örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir.

**Etki büyüklüğü (eb)**, tanımlayıcı bir istatistik olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünü ifade eder (Cohen, 1988, s. 4). Sıfır hipotezi doğru ise etki büyüklüğü "0", sıfır hipotezi yanlış ise etki büyüklüğü "0"dan farklıdır anlamına gelir. Etki büyüklüğü arttıkça bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücü de artar (Keskin, 2020, s. 167).

Cohen'e göre etki büyüklükleri küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırılmakla (Cohen ve Cohen, 1983, s. 60) birlikte yapılan istatistik testine göre etki büyüklüğü için gereken ideal sınıflandırma da değişmektedir. Çoklu regresyon analizi için etki büyüklüğü  $R^2$  gözlemlenen değişken oranını göstermek üzere;

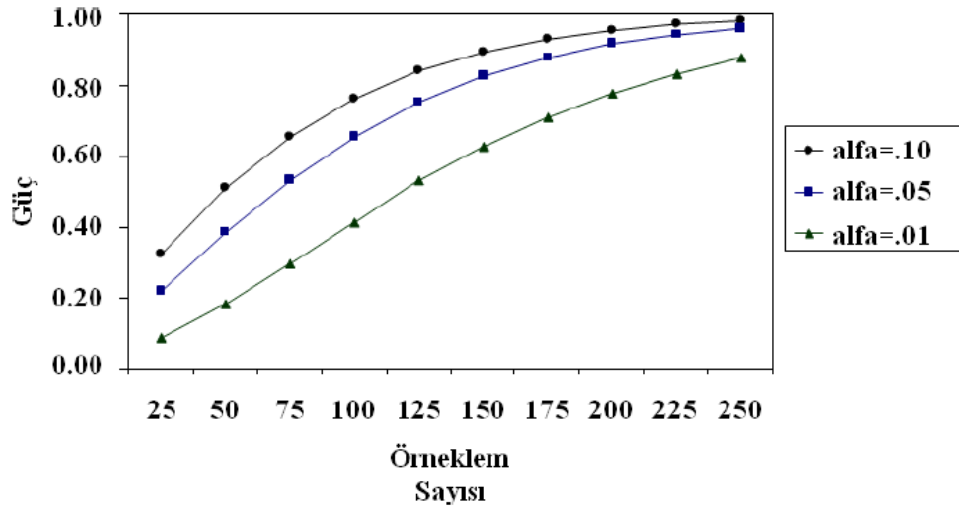
$$f^2 = \frac{R^2}{1 - R^2}$$

formülü ile hesaplanabilir (Cohen, 1988, s. 410). Cohen (1988) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre,  $0,02 \leq f^2 < 0,15$  aralığı küçük etkiyi,  $0,15 \leq f^2 < 0,35$  aralığı orta etkiyi,  $0,35 \leq f^2$  ise büyük etkiyi ifade etmektedir (Cohen, 1988, s. 414).



**Şekil 4. 1: Örneklem Sayısı, Etki Büyüklüğü ve İstatistiksel Güç İlişkisi**

**Kaynak:** Rossi, Joseph S., (2013), “Statistical Power Analysis”, (Ed. John A. Schinka, Wayne F. Velicer, & Irving B. Weiner), *Handbook of Psychology: Research Methods In Psychology*, In (p. 71–108), New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., p. 87



**Şekil 4. 2: Örneklem Sayısı, Anlamlılık Düzeyi ve İstatistiksel Güç İlişkisi**

**Kaynak:** Rossi, Joseph S., (2013), “Statistical Power Analysis”, (Ed. John A. Schinka, Wayne F. Velicer, & Irving B. Weiner), *Handbook of Psychology: Research Methods In Psychology*, In (p. 71–108), New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., p. 84

Şekil 4.1. ve Şekil 4.2. kullanılarak, araştırma öncesinde belirlenen anlamlılık düzeyi, örneklem büyüklüğü, istatistiksel güç ve etki büyüklüğü açısından gerekli olan optimum değerler belirlenebilir. Bu şekillere göre, anlamlılık düzeyi 0,05 iken, örneklem sayısı 250'nin üstünde olması halinde istatistiksel gücün, 0,80 civarında ve bu noktada etki gücünün de 0,50 seviyesinde yeterli olabileceği görülmektedir.

Bu bakımdan araştırmada, anlamlılık düzeyinin 0,05, etki büyüklüğünün 0,50, istatistiksel gücün 0,80 ve örneklem büyüklüğünün 384 olarak belirlenmesi istatistiksel açıdan optimum seviyenin tespit edildiğini göstermektedir. Araştırma kapsamında yapılan çoklu regresyon analizinde hesaplanan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,506 olarak ve etki büyüklüğü değeri (f<sup>2</sup>) 0,58 olarak hesaplanmıştır. Buna göre araştırma için hesaplanan etkinin yeterli büyüklükte olduğu görülmektedir.

#### 4.5. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin işğören performansına etkileri açısından çalışanların algısı incelenmektedir. Sosyal bilimler alanında başarı, tutum, algı gibi davranışların ölçümü için genellikle eşit aralıklı ölçek kullanılmaktadır. Eşit aralıklı ölçek için likert tipi soru ölçeği kullanılabilir. Bu nedenle araştırmanın uygulama safhasında kullanılan anket formu yapılandırılmış nitelikte 5'li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Fikrim yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Hazırlanan anket formlarının, yüz yüze görüşme yöntemi, telefon, mail, internet üzerinden olmak üzere birden fazla yöntemin kullanıldığı karma yöntemle doldurulması sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ankette kariyer yönetimi değişkeninin ölçümü için Kılıç (2019) tarafından geliştirilen “*Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*” adlı doktora tezinde belirtilen kariyer yönetimi ölçeğinden yararlanılmış ve ölçeğin kullanımı için yazardan eposta yoluyla izin alınmıştır.

Yetenek yönetimi değişkeninin ölçümü için Tymon vd. (2009) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak Altınöz (2018) tarafından geliştirilen ve “*Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*” adlı makalede belirtilen yetenek yönetimi ölçeğinden, ayrıca Alayoğlu (2010), Altınöz (2018), Çırpan ve şen (2009), Fegley (2006), Mccauley ve Wakefield (2006), Mucha (2004), Ooi (2009), Silzer ve Dowel (2010), şahin (2015), çalışmalarından yararlanılarak Duran, Boz, Behdioğlu ve Kutlu (2019) tarafından geliştirilen ve “*Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*” adlı makalede belirtilen yetenek yönetimi ölçeğinden yararlanılmış ve ölçeklerin kullanımı için yazarlardan eposta yoluyla izin alınmıştır.

Örgütsel güven değişkeninin ölçümü için Tuysuz (2015) tarafından geliştirilen ve “*Algılanan Kurum İçi Güvenin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bir Zincir Mağaza Uygulaması*” adlı yüksek lisans tezinde belirtilen örgütsel güven ölçeği ve Çalışkan (2021) tarafından geliştirilen ve “*Örgütsel Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*” adlı makalede belirtilen örgütsel güven ölçeğinden yararlanılmış ve ölçeklerin kullanımı için yazarlardan eposta yoluyla izin alınmıştır.

İşgören performansı değişkeninin ölçümü için Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalardan alınarak Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve Çayan (2011) tarafından geliştirilerek “*Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*” adlı yüksek lisans tezinde uygulanan yetenek yönetiminin performansa etkisi ölçeğinden yararlanılmış ve ölçeğin kullanımı için yazardan eposta yoluyla izin alınmıştır.

Yazarlarından izin alınarak kullanılan ölçekler birleştirilerek araştırmaya uygun olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümü için 72 madde ve demografik bilgileri içeren 9 madde olmak üzere toplam 81 sorudan oluşan yeni bir anket hazırlanmış ve Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna sunulmuştur. Kurulun 4.7.2022 tarih ve E.66733 sayılı kararıyla uygulanması onaylanan anket için pilot çalışma yüz yüze yöntemle 100 kişiye yönelik olarak, esas çalışma ise araştırma kapsamındaki illerde hedef kitleye uygun sektörlerde çalışan 565 kişiye karma yöntemle uygulanmıştır. Eksik bırakılan ve yapılan uç değer analizinde analiz sonucunun yanlış yorumlanmasına neden olabileceği düşünülen toplam 85 anket analiz dışı bırakılmış, geriye net 480 anket analizlere dâhil edilmiştir.

#### **4.6. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Veri analizi SPSS Statistic paket programında yapılmıştır. Verilerin analizi öncesinde demografik bilgileri içeren tanımlayıcı istatistik bilgileri hazırlanmıştır.

Ayrıca veri analizi aşamasında, çoklu regresyon analizi, normallik ve homojenlik testleri yapılmış ve değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile model kurularak belirtilmiştir.

##### **4.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırma kapsamındaki katılımcılara yönelik olarak uygulanan testin ilk dokuz sorusu katılımcıların, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalıştığı il, sektördeki deneyim

süresi, işyerindeki pozisyonu, aylık geliri, çalıştığı işletmenin faaliyet alanı, çalıştığı işletmenin hukuki yapısına yönelik demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. Bu sorular için frekans analizi Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 2: Katılımcılara Ait Demografik Veriler**

| Demografik Değişkenler             |                                   | n   | %     |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----|-------|
| Cinsiyet                           | Erkek                             | 242 | 50,4% |
|                                    | Kadın                             | 238 | 49,6% |
| Yaş                                | 16-30                             | 162 | 33,8% |
|                                    | 31-40                             | 187 | 39,0% |
|                                    | 41-50                             | 109 | 22,7% |
|                                    | 51-60                             | 22  | 4,6%  |
| Eğitim durumu                      | İlköğretim                        | 62  | 12,9% |
|                                    | Lise                              | 141 | 29,4% |
|                                    | Ön lisans                         | 114 | 23,8% |
|                                    | Lisans                            | 147 | 30,6% |
|                                    | Lisansüstü                        | 16  | 3,3%  |
| Çalıştığı il                       | Adana                             | 77  | 16,0% |
|                                    | Antalya                           | 196 | 40,8% |
|                                    | Burdur                            | 11  | 2,3%  |
|                                    | Hatay                             | 49  | 10,2% |
|                                    | Isparta                           | 10  | 2,1%  |
|                                    | Kahramanmaraş                     | 33  | 6,9%  |
|                                    | Mersin                            | 86  | 17,9% |
|                                    | Osmaniye                          | 18  | 3,8%  |
| Hizmet sektöründeki deneyim süresi | 1-3 yıl                           | 137 | 28,5% |
|                                    | 4-6 yıl                           | 106 | 22,1% |
|                                    | 7-10 yıl                          | 107 | 22,3% |
|                                    | 11-14 yıl                         | 48  | 10,0% |
|                                    | 15+ yıl                           | 82  | 17,1% |
| İşletmedeki pozisyon/görev         | Yönetici                          | 82  | 17,1% |
|                                    | Büro Hizmetleri                   | 89  | 18,5% |
|                                    | Hizmet, Satış ve Destek Personeli | 206 | 42,9% |
|                                    | Teknik Eleman                     | 80  | 16,7% |
|                                    | Diğer                             | 23  | 4,8%  |
| Aylık gelir                        | 0-5500 TL                         | 162 | 33,8% |
|                                    | 5501-7500 TL                      | 135 | 28,1% |
|                                    | 7501-10000 TL                     | 76  | 15,8% |
|                                    | 10001 TL ve üzeri                 | 107 | 22,3% |

|                                  |   |     |       |
|----------------------------------|---|-----|-------|
| <b>İşletmenin faaliyet alanı</b> | Toptan ve Perakende Ticaret                               | 51  | 10,6% |
|                                  | Konaklama, Kültür, Sanat, Eğlence, Spor, Yiyecek Hiz.     | 233 | 48,5% |
|                                  | Eğitim  | 54  | 11,3% |
|                                  | Finans, Sigorta, İletişim, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler | 38  | 7,9%  |
|                                  | Sağlık ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri                      | 96  | 20,0% |
|                                  | Diğer   | 8   | 1,7%  |
| <b>İşletmenin hukuki yapısı</b>  | Anonim Şirket   | 172 | 35,8% |
|                                  | Limited Şirket  | 202 | 42,1% |
|                                  | Kooperatif  | 10  | 2,1%  |
|                                  | Şahıs Şirketi   | 77  | 16,0% |
|                                  | Sivil Toplum Kuruluşu                                     | 12  | 2,5%  |
|                                  | Diğer   | 7   | 1,5%  |

Demografik değişkenler bakımından incelendiğinde, katılımcıların % 50,4'ünün (n=242) erkek, % 49,6'sının (n=238) kadın olduğu görülmüştür. Cinsiyet bakımından katılımcı sayılarının yaklaşık olarak eşit dağılım göstermesinin araştırmanın homojenliği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Yaş değişkeni ele alındığında katılımcıların % 39'unun (n=187) 31-40 yaş grubunda, % 33,8'inin (n=162) 16-30 yaş grubunda, % 22,7'sinin (n=109) 41-50 yaş grubunda, % 4,5'inin (n=22) 51-60 yaş grubunda olduğu anlaşılmıştır. Yaş grupları bakımından genel bir değerlendirme yapılacak olursa 16-40 yaş aralığındaki iki kategorinin (16-30; 31-40) toplam örnekleme oranının % 72,70 (n=349) olduğu, hedef kitlenin hizmet sektöründe çalışanları kapsamı nedeniyle bu oranın ağırlıklı olarak öne çıkmasının genel olarak bu sektördeki genç çalışan işgücünü ifade etmesi bakımından anlamlıdır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, % 30,6 sının (n=147) lisans, % 29,4'ünün (n=141) lise, % 23,8'inin (n=114) ön lisans, % 12,9'unun (n=62) ilköğretim, % 3,3'ünün (n=16) lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Ön lisans, Lisans ve Lisansüstü öğrenim düzeyi genel olarak üniversite eğitim seviyesi olarak baz alındığında üniversite düzeyindeki katılımcı sayısının toplam katılımcı sayısının % 57,7'sini (n=277) oluşturduğu görülmektedir. Bu durum araştırma kapsamındaki illerde hizmet sektöründe çalışanların yarısından fazlasının üniversite düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu konusunda bir veri sunmaktadır. Araştırma yapılan firmaların hizmet sektöründe otel, özel eğitim kurumları, özel sağlık kuruluşları, özel banka gibi alt sektörlerde faaliyet yapan kuruluşlar olmasına ilave

olarak, katılımcıların yaş grubu değişkeni ile eğitim düzeyi değişkenleri birlikte göz önünde bulundurulduğunda; araştırmaya katılan katılımcıların yaş kategorilerinde 16-40 yaş aralığının, eğitim seviyesi kategorilerinde üniversite düzeyindeki eğitim seviyelerinde ağırlıklı olarak araştırmada yer almasının hizmet sektöründeki firmaların özelliklerini ve önceliklerini öne çıkarması bakımından anlamlı olduğu değerlendirilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların yarısından fazlasının üniversite düzeyinde eğitime sahip olması ve bu eğitim seviyesindeki işgörenlerin diğer eğitim düzeyindeki işgörelere kıyasen kariyer ve yetenek yönetimlerine daha fazla önem vermeleri hususu dikkate alındığında, araştırma değişkenleri olan kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi bileşenlerinin analizine ve bir bütün olarak araştırmaya katkısı olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın Akdeniz bölgesindeki illerde (toplam 8 ilde) yapılması nedeniyle her il için asgari düzeyde anket sayısına ulaşmak verilerin homojenliği açısından önemli görüldüğünden, asgari düzeyde yapılması gereken ve gerçekleştirilen anket sayıları hesaplanmış Tablo 4.1'de gösterilmiştir. Tamamlanan anket sayılarının illere göre dağılımı ile asgari düzeyde yapılması gereken anket sayısının il bazında dağılımı karşılaştırılmış ve il bazındaki anket sayılarında herhangi bir sorun olmadığı görülmüştür. Akdeniz bölgesinde hizmet sektöründe en fazla firma bulunan ilin Antalya olması nedeniyle bu ilden daha fazla katılımcı olması zorunluluk olarak kabul edilmiş ve saha çalışmasında bu durum dikkate alınmıştır. Katılımcıların çalıştığı illere göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların % 40,8'inin (n=196) Antalya ilinde, % 17,9'unun (n=86) Mersin ilinde, % 16'sının (n=77) Adana ilinde, % 10,2'sinin (n=49) Hatay ilinde, % 6,9'unun (n=33) Kahramanmaraş ilinde, % 3,8'inin (n=18) Osmaniye ilinde, % 2,10'unun (n=10) Isparta ilinde, % 2,3'ünün (n=11) Burdur ilinde çalıştığı görülmektedir.

Araştırmanın hedef kitlesi olan hizmet sektöründeki deneyim süreleri bakımından değerlendirilmesi neticesinde katılımcıların % 28'inin (n=137) 1-3 yıl aralığında, % 22,3'ünün (n=107) 7-10 yıl aralığında, % 22,1'inin (n=106) 4-6 yıl aralığında, % 17,1'inin (n=82) 15 yıl ve üzeri sürede, % 10'unun (n=48) 11-14 yıl aralığında deneyime sahip olduğu gözlenmiştir. Hizmet sektöründeki deneyim süresinin katılımcıların, araştırma değişkenlerinden biri olan kariyer yönetimi açısından önemli bir bileşen olduğu değerlendirilmektedir. Bu bakımdan bu değişken



altındaki soruların araştırma eksenindeki analizlerin sonucuna katkısının yüksek olacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların çalıştığı işletmedeki pozisyonları ve görevleri araştırmanın başka bir demografik bileşenidir. Bu soruyu yanıtlayan katılımcıların % 16,7'sinin (n=80) teknik eleman, % 18,5'inin (n=89) büro hizmetleri, % 17,1'inin (n=82) Yönetici, % 42,9'unun (n=206) hizmet, satış ve destek personeli, % 4,8'inin (n=23) hizmet sektöründeki diğer pozisyonlarda görev yaptıklarını beyan ettikleri görülmüştür.

Katılımcıların aylık gelir düzeyine ilişkin olarak sorulan soru, anketin uygulandığı dönemin asgari ücreti dikkate alınarak belirlenen kategorilerden oluşmaktadır. Buna göre; katılımcıların % 33,8'inin (n=162) 0-5500 TL gelir seviyesinde, % 28,1'inin (n=135) 5501-7500 TL gelir seviyesinde, % 22,3'ünün (n=107) 10.001 TL ve üzeri gelir seviyesinde, % 15,8'inin (n=76) 7501-10.000 TL gelir seviyesinde olduklarını beyan ettikleri görülmüştür.

Araştırma kapsamında katılımcıların kendi demografik bilgilerine ilave olarak çalıştıkları işletme ile ilgili de bazı statü bilgileri teste yer almıştır. Buna göre; katılımcıların çalıştığı işletmeler faaliyet alanlarına göre gruplandırıldığında, % 48,5'inin (n=233) Konaklama, Kültür, Sanat, Eğlence, Spor ve Yiyecek Hizmetleri alanında, % 20'sinin (n=96) Sağlık ve Sosyal Hizmet alanında, % 10,6'sının (n=51) toptan ve perakende ticaret alanında, % 11,3'ünün (n=54) Eğitim alanında, % 7,9'unun (n=38) Finans, Sigorta, İletişim, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler alanında, % 1,7'sinin (n=8) hizmet sektörünün diğer alanlarında faaliyet yaptıkları görülmüştür.

Katılımcıların çalıştığı işletmelerin hukuki yapısı bakımından dağılımı incelendiğinde, % 35,8'inin (n=172) anonim şirket, % 42,1'inin (n=202) limited şirket, % 2,1'inin Kooperatif, % 16'sının (n=77) şahıs şirketi, % 2,5'inin (n=12) sivil toplum kuruluşu statüsünde olduğu belirlenmiştir. Kalan % 1,5'lik (n=7) kısımdaki işletmelerin ise hizmet sektöründe diğer hukuki statülerde faaliyet gösteren kuruluşlar olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki değişkenlere ait örneklem sayısı, katılımcı cevaplarının minimum, maksimum puanları, her bir değişken için puan ortalamaları ile standart sapma değerlerinden oluşan tanımlayıcı istatistik verileri Tablo 4.3'de verilmiştir.

**Tablo 4. 3: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistik Bulguları**

| Değişkenler                 | Minimum | Maksimum | Ortalama | Standart Sapma |
|-----------------------------|---------|----------|----------|----------------|
| Kariyer Yönetme             | 1,00    | 5,00     | 3,6724   | 0,86352        |
| Kariyer Planlama            | 1,00    | 5,00     | 3,2150   | 0,65876        |
| İşletmeye Çekme             | 1,00    | 5,00     | 3,5516   | 0,66905        |
| Seçme ve Yerleştirme        | 1,00    | 5,00     | 3,7422   | 0,71358        |
| Eğitim ve Geliştirme        | 1,00    | 5,00     | 3,9360   | 0,68866        |
| Elde Tutma                  | 1,00    | 5,00     | 3,3805   | 0,83139        |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | 1,00    | 5,00     | 3,9019   | 0,73133        |
| İşletmeye Güven             | 1,00    | 5,00     | 3,7571   | 0,71657        |
| Yöneticiye Güven            | 1,00    | 5,00     | 3,8721   | 0,62746        |
| Genel Performans            | 1,00    | 5,00     | 4,2058   | 0,45962        |
| İşletme Desteği             | 1,00    | 5,00     | 4,0243   | 0,67090        |
| Yetenek Algısı              | 1,00    | 5,00     | 4,1406   | 0,62982        |

N=480

Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistik verileri incelendiğinde, en düşük puan ortalamasına sahip değişkenin kariyer yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan kariyer planlamaya ait olduğu, en yüksek puan ortalamasına sahip değişkenin işgören performansı ölçeğinin alt boyutu olan genel performansa ait olduğu görülmektedir. Standart sapması en yüksek değişken kariyer yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan kariyer yönetme iken, standart sapması en düşük değişkenin genel performans olduğu anlaşılmaktadır. Seçme ve yerleştirme değişkeni ile işletmeye güven değişkenlerine ait puan ortalamalarının, tüm değişkenlerin puan ortalamasına yakın olduğu görülmüştür.

#### 4.6.2. Güvenirlilik

Güvenirlilik, değişkenlerin çoklu ölçümü sonrasında, sonuçlar arasında bulunan iç tutarlılık derecesinin bir değerlendirmesidir (Hair vd., 2014, s. 123). Bu nedenle ölçeklerde güvenirlikle beraber iç tutarlılığın da sağlanması gerekmektedir. İç tutarlılığın amacı, ölçeğin maddelerinin aynı yapıyı ölçmesi ve birbiriyle yüksek oranda ilişkili olmasını sağlamaktır. Güvenirlilik ve İç Tutarlılığın sağlanması için (Büyükoztürk, 2019, s. 183; Hair vd., 2014, s. 123);

- ❖ Madde-toplam korelasyonlarının 0,20'nin üstünde olması,
- ❖ Cronbach alfa oranının an az 0,70 olması,
- ❖ DFA analizi sonucu elde edilen bileşik güvenirliliğin (CR-composite reliability) 0,70'den, açıklanan ortalama varyansın (AVE-average variance extracted) 0,50'den daha yüksek olması gerekmektedir.

Güven aralığı, anlamlılık düzeyinin ( $\alpha$ ), 1'den çıkarılması ( $1-\alpha$ ) ile hesaplanır (Şencan, 2007, s. 73). Araştırmada, anlamlılık düzeyi  $\alpha=0,05$  ve güven aralığı % 95 olarak belirlenmiştir.

Güvenirlilik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e yaklaştıkça güvenirlilik yükselir (Fraenkel vd., 2012, s. 155). Cronbach alfa güvenirlilik analizi, likert tipi ölçeklerin güvenirliliğini tespit etmek için kullanılan yaygın bir yöntemdir. Cronbach alfa;

$0 < \alpha \leq 0,40$  ise güvenilir değil,

$0,40 < \alpha \leq 0,60$  ise düşük güvenilir,

$0,60 < \alpha \leq 0,80$  ise oldukça güvenilir,

$0,80 < \alpha < 1,00$  ise yüksek güvenirlilikte olduğu ifade edilir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018, s. 19) ve sosyal bilimler alanında bu katsayının 0,70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu ifade eder (Kılıç, 2019, s. 127).

Güvenirlilik analizinde, maddelerin aldığı puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi gösteren madde toplam korelasyonun pozitif ve yüksek düzeyde olması ölçeğin iç tutarlılığının da yüksek olması anlamındadır. Toplam korelasyonu 0,20'den küçük olan maddeler analizden çıkarılmalıdır (Büyüköztürk, 2019, s. 183).

Güvenirlilik analizi sonucuna, Kariyer Yönetimi ölçeğinde "*Çalıştığım işletmede, nitelikli çalışanlar için kariyer planlaması yapılmaz*" maddesi, Yetenek Yönetimi ölçeğinde "*Çalıştığım işletmede yeni bir personel işe alınacağı zaman adayın yeteneğine önem verilmez*" maddesi, Örgütsel Güven ölçeğinde "*Çalıştığım işletme yöneticileri personelin özel sırlarını saklamazlar*" maddesi ve İşgören Performansı ölçeğinde "*Çalıştığım departmanla ilgili konularda yeni fikirler geliştirip uygulamamıza izin verilmez*" maddesi madde-toplam korelasyonu 0,20'nin altında olduğundan analizden çıkarılmıştır.

Bu maddelerin çıkarılmasından sonra kalan maddelerle yeniden güvenirlilik analizi yapılmıştır. Bu şekilde, ölçeklere ait boyutların gözlem sayısı ve Cronbach's Alpha güvenirlilik oranları ile genel güvenirlilik oranını gösteren bilgiler Tablo 4.4'de verilmiştir.

**Tablo 4. 4: Ölçeklere Göre Alt Boyutların Güvenirlik Oranları**

| Ölçek                       | Alt Boyut                   | Gözlem Sayısı | Cronbach's Alpha | Genel Güvenirlik Sonucu |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------|------------------|-------------------------|
| <b>Kariyer Yönetimi</b>     | Kariyer Yönetme             | 4             | 0,871            | 0,960                   |
|                             | Kariyer Planlama            | 13            | 0,917            |                         |
| <b>Yetenek Yönetimi</b>     | İşletmeye Çekme             | 4             | 0,793            |                         |
|                             | Seçme ve Yerleştirme        | 4             | 0,872            |                         |
|                             | Eğitim ve Geliştirme        | 3             | 0,794            |                         |
| <b>Örgütsel Güven</b>       | Elde Tutma                  | 6             | 0,810            |                         |
|                             | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 7             | 0,905            |                         |
|                             | İşletmeye Güven             | 5             | 0,873            |                         |
|                             | Yöneticiye Güven            | 5             | 0,839            |                         |
| <b>İşgören Performansı</b>  | Genel Performans            | 10            | 0,865            |                         |
|                             | İşletme Desteği             | 3             | 0,779            |                         |
|                             | Yetenek Algısı              | 4             | 0,865            |                         |
| <b>Toplam gözlem sayısı</b> |                             | 68            |                  |                         |

Buna göre güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,960 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeklerin tamamı sosyal bilimler alanında genel kabul gören oran olan % 70'in üstünde olduğundan testin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir.

#### 4.6.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişken arasında ilişki bulunan bir veri setinde, değişkenler arasındaki ilişkileri yorumlamayı kolaylaştırmak üzere daha az sayıda alt boyut altında özetlemek ve karmaşık bir yapının daha az değişkenlerle açıklanabilmesini sağlamak amacıyla yapılır (Altunışık vd., 2012, s. 264). Faktör analizi, verileri mümkün olduğunca az faktörle (potansiyel teorik yapılar veya gizli değişkenler) yeniden üreten istatistiksel bir tekniktir (Rossi, 2003, s. 80). Faktör analizi ayrıca, çok sayıda ilgili değişkeni, çoklu regresyon veya çok değişkenli varyans analizi gibi diğer analizlere sokmadan önce daha yönetilebilir bir sayıya indirmek için de kullanılabilir (Pallant, 2020, s. 277). Faktör analizi bir ölçekte birbiriyle ilişkisi olan maddeleri aynı faktör altında bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz maddeler çıkarmaya yarayan çok değişkenli istatistiksel analiz tekniğidir (Patır, 2009, s. 69).

Faktör analizi öncesinde verilerin ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığının kontrolü sağlanır. Bu uygunluk kontrolünde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmektedir ve 0,60'ın üzerinde (Büyüköztürk, 2019, s. 136; Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 620) olması gerekmektedir. Veri setinin çok değişkenli normallik varsayımını sağlamasına

ilişkin olarak yapılan Bartlett's Test of Sphericity testinin de anlamlı ( $p < .001$ ) olması (Akbulut, 2010, s. 94) gerekmektedir. KMO istatistiğinin hangi değerler arasında olması gerektiğine ilişkin yorumlama Tablo 4.5’de belirtilmiştir.

**Tablo 4. 5: Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) İstatistiğinin Yorumlanması**

| KMO Değeri         | Yorum                           |
|--------------------|---------------------------------|
| 0,9-1 arası        | Mükemmel                        |
| 0,8-0,89 arası     | Çok iyi                         |
| 0,7-0,79 arası     | İyi                             |
| 0,6-0,69 arası     | Orta                            |
| 0,5-0,59 arası     | Zayıf                           |
| 0,5’in altında ise | Faktör analizi için uygun değil |

**Kaynak:** Kaiser, H.F.(1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), s.36; Sofroniou, N., & Hutcheson, G. D. (1999). The Multivariate Social Scientist. *The Multivariate Social Scientist*, s.225.

Ölçekteki maddelerin hangi faktörün alt boyutu olabileceğine yönelik faktörleştirme sürecinde birçok teknik kullanılmaktadır. Bu tekniklerden bazıları temel bileşenler analizi (principle component analysis), temel eksenler (principle axis), maksimum olabilirlik (maximum likelihood) ve çoklu gruplandırma (multiple grouping)’dır (Patır, 2009, s. 73). Faktör analizi sürecinde faktör sayısının kaç olması gerektiğine ilişkin ilk çalışma, faktör analizinin bir parçası olarak rapor edilen özdeğerlerin boyutlarından elde edilir. Özdeğerler varyansı temsil ettiğinden dolayı özdeğer yükseldikçe varyans da yükselir. Her standartlaştırılmış değişkenin bir temel bileşen çıkarımına katkıda bulunduğu varyans 1 olduğundan, özdeğeri 1’den küçük olan bir madde, varyans açısından, gözlemlenen bir değişken kadar önemli değildir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 649). Faktör analizi açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki farklı biçimde uygulanır.

#### **4.6.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)**

Açımlayıcı faktör analizi ölçekteki maddeler arasında tespit edilen ilişkilerden yola çıkarak veri setine uyan alt boyutlar elde edilmesini sağlar (Uyumaz vd., 2016, s. 661). Bu sayede ölçekte aynı yapıyı ölçme amacı taşıyan değişkenler ortak faktör altında bir araya getirilmiş olur. Ölçekteki maddelerin faktör yük değerleri doğrultusunda kavramlar ve boyutlar anlamlandırılır (Büyüköztürk, 2019, s. 133).

Faktör analizinde, bir maddenin faktör yükü ne kadar yüksek olursa, madde ile bağlı olduğu faktör arasındaki varyans açıklama oranı da o kadar yüksek olur. Ölçekteki bir madde, bir faktörle mükemmel bir şekilde bağıntılıysa, normal olarak, ölçtüğü faktörle aynı kabul edilir ve işaretten bağımsız olarak faktör yükü yüksek olan ortak maddeler, aynı faktör altında toplanır (Comrey ve Lee, 1992, s. 240-241). Genellikle, faktör yükü 0,32 ve üzeri olan maddeler yorumlanır. Korelasyonu genellikle 0,32 veya daha büyük olan faktör yüklerine sahip değişkenler bir araya toplanarak bu maddeleri birleştiren bir kavramla adlandırılır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 654). Bir maddenin herhangi bir faktöre ya da boyuta ait olduğuna karar verilebilmesi için faktör yükünün en az 0,45 ya da daha fazla olması, madde sayısının az olması halinde faktör yükünün en az 0,30 olması, aynı maddenin birden fazla faktörün altında olması halinde faktör yükleri arasında 0,10'dan fazla fark olmaması gerekmektedir. (Büyüköztürk, 2019, s. 134). Bir maddenin birden fazla faktörün altında faktör yüküne sahip olması ve bu faktörler arasındaki farkın 0,10'dan fazla olması halinde bu maddeye karmaşık (binişik) madde denilir ve bu maddenin ölçekten çıkarılması gerekmektedir (Akbulut, 2010, s. 89). Ayrıca analiz sonucunda her faktör altında en az 3 madde olması ve toplam açıklanan varyans (kümülatif) en az % 50 olmalıdır. (Akbulut, 2010, s. 102, 103).

Faktörleştirmede en fazla kullanılan temel bileşenler analizi yönteminde, maddeler arasındaki en yüksek varyansı 1.faktör açıklarken, kalan en yüksek miktardaki varyans 2.faktörde hesaplanır. Faktör analizi uygulandığında elde edilen faktörlerin kavramsal olarak anlamlı olması için faktör döndürme yöntemlerinden yararlanılır (Patır, 2009, s. 73). Faktör döndürme yöntemleri ortogonal (dik) rotasyon ve oblique (eğik) rotasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. Ortogonal (dik) rotasyon yöntemleri değişkenler arasındaki ilişki olmamasını, oblique (eğik) rotasyon yöntemleri ise değişkenler arasında ilişki olmasını öngörmektedir. (Altunışık vd., 2012, s. 273). En çok kullanılan döndürme yöntemi varimaxtır (Akbulut, 2010, s. 99).

#### **4.6.3.1.1. Birinci Aşama: Pilot Çalışma**

Pilot çalışma, araştırmada muhtemel kusurları önceden tespit edebilmek amacıyla, gerçek bir çalışma yapılmadan önce uygulanan küçük ölçekli bir çalışmadır (Fraenkel, 2012, s. 695). Bir pilot çalışma, araştırmadaki boyutların, ana çalışma için ne kadar iyi belirlendiğinin ve esas çalışmanın araştırmacı tarafından nasıl

planlanacağıının görölmesini sağlar (Ryan, 2013, s. 22). Anket sürecinde yapılacak bir pilot çalışma ile veri kalitesinde belirgin bir iyileştirme sağlanır ve bu durum daha sağlıklı ve güvenilir araştırma yapma imkânı sağlar (Altunışık, 2008, s. 14). Daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçek kullanılıyor olsa da bu ölçeğin ana çalışmaya uygunluğunu yeniden test edebilmek için pilot çalışma gereklidir (De Vaus, 2002, s. 55). Pilot çalışmanın sonuçları, benzer araştırmalardaki katılımcılar için tahmin edilebilecek sorunlar hakkında edinilen bilgilerde yatmaktadır (Fraenkel, 2012, s. 639). Bu bakımdan araştırma kapsamındaki ölçeklerde yer alan soruların konuyla ilgililiğinden emin olmak, esas çalışmaya uygun katılımcılar belirlenip belirlenmediğini görmek, tasarlanan modelin küçük ölçekli bir denemesini yapmak ve bunun için ölçekte uygun olmayan soruları tespit etmek için pilot çalışma gereklidir.

Literatürde pilot çalışma için örneklem büyüklüğüne ilişkin belirgin bir katılımcı sayısı ifade edilmemiş olmakla birlikte, Dattalo (2008) keşif araştırmalarında ve pilot çalışmalarda örneklem büyüklüğünün daha küçük (örneğin=30) olarak belirlenebileceğini, De Vaus (2002, s. 117) ise 75-100 arasındaki bir örneklem pilot çalışma için yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında hazırlanan anketin uygulanabilirliği ve ölçeklerin güvenilirliğini önceden test etmek için 100 kişiye yönelik olarak yüz yüze pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmadaki katılımcılar araştırma evrenine uygun olarak belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi öncesinde veri seti kontrol edilmiş ve kayıp veri bulunmadığı görülmüştür.

Pilot çalışmada kariyer yönetimi ölçeği için faktör analizi yapıp yapılamayacağıının kontrolü için KMO değerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır. KMO değeri 0,914 (>0.6) olduğundan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu, Bartlett's testi Chi-Square değeri 1145,830 ve serbestlik derecesi 136 olup anlamlı ( $p=0.00$ ,  $p<0.05$ ) olarak bulunduğundan ölçeğin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu kabul edilmiştir (Tablo 4.6). Veri setine açıklayıcı faktör analizi uygulanmış, analiz sürecinde temel bileşenler analizi (PCA) ve döndürme yöntemi olarak literatürde en fazla kullanıldığı belirtilen varimax yöntemi kullanılmıştır. Kariyer yönetimi ölçeğinde, Kaiser kriterine göre özdeğeri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiş, faktörlerin kümülatif olarak toplam varyansın % 61,208'ini açıkladığı

görülmüştür. Açıklanan toplam varyans oranının % 50'nin üzerinde olması madde kalitesinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir (Comrey ve Lee, 1992, s. 243).

Kariyer yönetimi ölçeği için pilot çalışma sonucu elde edilen açımlayıcı faktör analizi Tablo 4.6'da belirtilmiştir.

**Tablo 4. 6: Kariyer Yönetimi Ölçeği Pilot Çalışma AFA Sonuçları**

| Madde Kodu   | Madde  | Faktör Yüğü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|--|--|-------------|----------|-------------------|
| <b>Faktör 1: Kariyer Planlaması</b>                |  |             |          |                   |
| KYplan10   | Çalıştığım işletmede, çalışanların performanslarına göre yükselebilecekleri görevler belirlenmiştir.                         | 0,828       |          |                   |
| KYplan3  | Çalıştığım işletmede, Toplantılarda, personelin kariyer ve terfi beklentileri ortaya konulur.                                | 0,826       |          |                   |
| KYplan6  | Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.  | 0,819       |          |                   |
| KYplan4  | Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.                             | 0,819       |          |                   |
| KYplan9  | Çalıştığım işletmede, çalışanların yeteneklerine göre uygun görev verilir.   | 0,806       |          |                   |
| KYplan8  | Çalıştığım işletmede, her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.                              | 0,794       |          |                   |
| KYplan5  | Çalıştığım işletmede, çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.                                 | 0,772       | 9,008    | 52,988            |
| KYplan2  | Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.   | 0,741       |          |                   |
| KYplan7  | Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik konferans, seminer ve eğitimlerle gerekli bilgiler verilir. | 0,718       |          |                   |
| KYplan11   | Çalıştığım işletmede, Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.                 | 0,705       |          |                   |
| KYplan1  | Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.                                  | 0,686       |          |                   |
| KYplan12   | Çalıştığım işletmede, İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.                                  | 0,638       |          |                   |
| KYplan13   | Çalıştığım işletmede, kariyer yönetimi uygulaması performansımı artırır.   | 0,599       |          |                   |
| <b>Faktör 2: Kariyer Yönetme</b>                   |  |             |          |                   |
| KYyon1   | Çalıştığım işletmede, Kariyer Planlaması ve Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.                   | 0,865       |          |                   |
| KYyon2   | Çalıştığım işletmede, genel olarak üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.            | 0,772       | 1,397    | 8,220             |
| KYyon4   | Çalıştığım işletmede, işten çıkarılmada çalışanların verimlilik oranı göz önünde bulundurulur.                               | 0,771       |          |                   |
| KYyon3   | Çalıştığım işletmede, İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.   | 0,746       |          |                   |
| Toplam Açıklanan Varyans (%)                       |  |             |          | 61,208            |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü |  |             |          | 0,914             |
| Bartlett'in Yaklaşık Ki-Kare                       |  |             |          | 1145,830          |
| Küresellik Serbestlik derecesi (sd)                |  |             |          | 136               |
| Testi p.   |  |             |          | 0,000             |



Pilot çalışma sonrasında kariyer yönetimi ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizine göre ölçeğin 2 faktörden oluştuğu görülmüştür. Birinci faktör 13 değişkenden oluşmaktadır. Birinci faktörü oluşturan maddelerin “**Kariyer Planlama**” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,599 ile 0,828 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,828 faktör yüküne sahip olan “*Çalıştığım işletmede, çalışanların performanslarına göre yükselebilecekleri görevler belirlenmiştir*” ifadesi olduğu belirlenmiştir. İkinci faktör 4 değişkenden oluşmaktadır. İkinci faktörü oluşturan maddelerin “**Kariyer Yönetme**” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,746 ile 0,865 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,865 faktör yüküne sahip olan “*Çalıştığım işletmede, Kariyer Planlaması ve Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır*” ifadesi olduğu belirlenmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeği için faktör analizi yapıp yapılamayacağını kontrolü için KMO değeri hesaplanmış ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO değeri 0,839 olduğundan (>0.6) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu, Bartlett's testi Chi-Square değeri 1102,557 ve serbestlik derecesi 120 olup anlamlı ( $p=0.00$ ,  $p<0.05$ ) olarak bulunduğundan ölçeğin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu kabul edilmiştir (Tablo 4.7). Veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanmış, analiz sürecinde temel bileşenler analizi (PCA) ve döndürme yöntemi olarak varimax yöntemi kullanılmıştır. Yetenek yönetimi ölçeğinde, Kaiser kriterine göre özdeğeri 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiş, faktörlerin kümülatif olarak toplam varyansın % 73,705’ini açıkladığı görülmüştür.

Yetenek yönetimi ölçeği için pilot çalışma sonucu elde edilen açımlayıcı faktör analizi Tablo 4.7’de belirtilmiştir.

**Tablo 4. 7: Yetenek Yönetimi Ölçeği Pilot Çalışma AFA Sonuçları**

| Madde Kodu                       | Madde   | Faktör Yükü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|----------------------------------|---|-------------|----------|-------------------|
| <b>Faktör 1: İşletmeye Çekme</b> |   |             |          |                   |
| YYislcekme1                      | Çalıştığım işletmede yöneticiler yaptığım işle ilgili fikrimi önemserler. | 0,840       | 7,824    | 48,899            |
| YYislcekme4                      | Çalıştığım işletme, Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır. | 0,826       |          |                   |

|  |  |       |       |          |
|--|--|-------|-------|----------|
| YYislcekme3  | Çalıştığım işletme, Yetenekli çalışanları keşfetmek için üniversite öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.            | 0,790 |       |          |
| YYislcekme2  | Çalıştığım işletme, Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.   | 0,745 |       |          |
| <b>Faktör 2: Seçme ve Yerleştirme</b>              |  |       |       |          |
| YYsecyer2  | Çalıştığım işletme, ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar.   | 0,881 |       |          |
| YYsecyer1  | Çalıştığım işletmede, işe alım süreci objektif ve alımlar adayların yeteneğine göre yapılır.                           | 0,851 |       |          |
| YYsecyer3  | Çalıştığım işletme, işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerilerini değerlendirir.                               | 0,823 | 1,772 | 11,073   |
| YYsecyer4  | Çalıştığım işletme, mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.              | 0,625 |       |          |
| <b>Faktör 3: Eğitim ve Geliştirme</b>              |  |       |       |          |
| YYegitgel3   | Çalıştığım işletmede, yeni işe alınanlar için oryantasyon (işe alıştırma) eğitimleri uygulanır.                        | 0,865 |       |          |
| YYegitgel2   | Çalıştığım işletme, mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri verir.                   | 0,772 | 1,341 | 8,382    |
| YYegitgel1   | Çalıştığım işletmede, yeteneklerimi etkin kullanarak görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim. | 0,771 |       |          |
| <b>Faktör 4: Elde Tutma</b>                        |  |       |       |          |
| YYeldetut2   | Çalıştığım işletmede, yaptığı işe yeteneklerini yansıtan işgörenlerin ödüllendirildiğine inanıyorum.                   | 0,794 |       |          |
| YYeldetut3   | Çalıştığım işletmede, aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.            | 0,772 |       |          |
| YYeldetut1   | Çalıştığım işletme, işimi en iyi şekilde yaptığımda terfi etmemi sağlayacak Kariyer gelişimi politikalarını uygular.   | 0,746 | 0,956 | 5,351    |
| YYeldetut4   | İşletmemizde yetenekli çalışanlar için performans değerlendirme yapılmaktadır.   | 0,741 |       |          |
| YYeldetut5   | Çalıştığım işletmede çalışanların yeteneğine göre kariyer gelişim fırsatları sunulur.                                  | 0,718 |       |          |
| Toplam Açıklanan Varyans (%)                       |  |       |       | 73,705   |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü |  |       |       | 0,839    |
| Bartlett'in Yaklaşık Ki-Kare                       |  |       |       | 1102,557 |
| Küresellik Serbestlik derecesi (sd)                |  |       |       | 120      |
| Testi p.   |  |       |       | 0,000    |

Pilot çalışma sonrasında yetenek yönetimi ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizine göre ölçeğin 4 faktörden oluştuğu görülmüştür. Birinci faktör 4 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Literatüre göre “İşletmeye Çekme” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,745 ile 0,840 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,840 faktör yüküne sahip olan “Çalıştığım işletmede yöneticiler yaptığım

*işle ilgili fikrimi önemserler*” ifadesi olduğu belirlenmiştir. İkinci faktör 4 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Literatüre göre “**Seçme ve Yerleştirme**” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,625 ile 0,881 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,881 faktör yüküne sahip olan “*Çalıştığım işletme, ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar*” ifadesi olduğu belirlenmiştir. Üçüncü faktör 4 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Literatüre göre “**Eğitim ve Geliştirme**” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,771 ile 0,865 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,865 faktör yüküne sahip olan “*Çalıştığım işletmede, yeni işe alınanlar için oryantasyon (işe alıştırma) eğitimleri uygulanır*” ifadesi olduğu belirlenmiştir. Dördüncü faktör 5 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Literatüre göre “**Elde Tut**” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,718 ile 0,794 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,794 faktör yüküne sahip olan “*Çalıştığım işletmede, yaptığı işe yeteneklerini yansıtan işgörenlerin ödüllendirildiğine inanıyorum*” ifadesi olduğu belirlenmiştir. Bu faktör altındaki “*Çalıştığım işletmede iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler*” maddesinin faktör yükünün 0,45’in altında olması ve başka bir faktörün altındaki madde ile binişik olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Örgütsel güven ölçeği için faktör analizi yapıp yapılamayacağını kontrol etmek amacıyla KMO değeri hesaplanmış ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO değeri 0,909 olduğundan ( $>0.6$ ) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu, Bartlett's testi Chi-Square değeri 1650,243 ve serbestlik derecesi 136 olup anlamlı ( $p=0.00$ ,  $p<0.05$ ) olarak bulunduğundan ölçeğin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu kabul edilmiştir (Tablo 4.8). Veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanmış, analiz sürecinde temel bileşenler analizi (PCA) ve döndürme yöntemi olarak varimax yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinde, Kaiser kriterine göre özdeğeri 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiş, faktörlerin kümülatif olarak toplam varyansın % 78,623’ünü açıkladığı görülmüştür.

Örgütsel güven ölçeği için pilot çalışma sonucu elde edilen açımlayıcı faktör analizi Tablo 4.8’de belirtilmiştir.

**Tablo 4. 8: Örgütsel Güven Ölçeği Pilot Çalışma AFA Sonuçları**

| Madde Kodu   | Madde  | Faktör Yüğü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|--|--|-------------|----------|-------------------|
| <b>Faktör 1: Çalışma Arkadaşlarına Güven</b>       |  |             |          |                   |
| OGclsargvn1  | Çalışma arkadaşlarımda bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.                           | 0,924       |          |                   |
| OGclsargvn2  | Çalışma arkadaşlarımda özü, sözü birdir.   | 0,898       |          |                   |
| OGclsargvn3  | Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.               | 0,875       |          |                   |
| OGclsargvn5  | Çalışma arkadaşlarımda, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.                              | 0,846       | 9,131    | 53,712            |
| OGclsargvn4  | Çalışma arkadaşlarımda fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.             | 0,825       |          |                   |
| OGclsargvn6  | İş arkadaşlarımda, performansındaki eksiklikleri fark ettiklerinde bunu benimle paylaşırlar.   | 0,729       |          |                   |
| OGclsargvn7  | Çalışma arkadaşlarımda sahip olduğu iş becerilerine güvenirim.                                 | 0,668       |          |                   |
| <b>Faktör 2: İşletmeye Güven</b>                   |  |             |          |                   |
| OGislgvn2  | Çalıştığım işletme, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.                                    | 0,735       |          |                   |
| OGislgvn5  | Kuruluşumuzda, Performans değerlendirmesi adil olarak yapılmaktadır.                           | 0,713       |          |                   |
| OGislgvn3  | Çalıştığım işletmede geleceğimi ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır. | 0,651       | 3,293    | 19,371            |
| OGislgvn1  | Çalıştığım işletmede her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür.                       | 0,546       |          |                   |
| OGislgvn4  | Çalıştığım işletme, Kurum politikaları ile ilgili önerilerime değer verir.                     | 0,524       |          |                   |
| <b>Faktör 3: Yöneticiye Güven</b>                  |  |             |          |                   |
| OGyongvn1  | Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.       | 0,904       |          |                   |
| OGyongvn4  | Yöneticim, performansımı geliştirmeme katkı sağlar.  | 0,874       |          |                   |
| OGyongvn5  | Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.                               | 0,837       | 1,001    | 5,540             |
| OGyongvn2  | Sorumlu Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.  | 0,794       |          |                   |
| OGyongvn3  | Sorumlu Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.  | 0,718       |          |                   |
| Toplam Açıklanan Varyans (%)                       |  |             |          | 78,623            |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü |  |             |          | 0,909             |
| Bartlett'in Yaklaşık Ki-Kare                       |  |             |          | 1650,243          |
| Küresellik Serbestlik derecesi (sd)                |  |             |          | 136               |
| Testi p.   |  |             |          | 0,000             |

Pilot çalışma sonrasında örgütsel güven ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizine göre ölçeğin 3 faktörden oluştuğu görülmüştür. Birinci faktör, 7 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Literatüre göre “**Çalışma Arkadaşlarına Güven**” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında

toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,668 ile 0,924 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,924 faktör yüküne sahip olan “Çalışma arkadaşlarıma bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim” ifadesi olduğu belirlenmiştir. İkinci faktör, 5 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Literatüre göre “İşletmeye Güven” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,524 ile 0,735 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,735 faktör yüküne sahip olan “Çalıştığım işletme, özlük haklarımızı adil olarak karşılar” ifadesi olduğu belirlenmiştir. Üçüncü faktör; 5 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Literatüre göre “Yöneticiye Güven” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,718 ile 0,904 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,904 faktör yüküne sahip olan “Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim” ifadesi olduğu belirlenmiştir.

İşgören performansı ölçeği için faktör analizi yapıp yapılamayacağını kontrol etmek amacıyla KMO değeri hesaplanmış ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO değeri 0,865 olduğundan (>0.6) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu, Bartlett's testi Chi-Square değeri 899,596 ve serbestlik derecesi 136 olup anlamlı ( $p=0.00$ ,  $p<0.05$ ) olarak bulunduğundan ölçeğin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu kabul edilmiştir (Tablo 4.9). Veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanmış, analiz sürecinde temel bileşenler analizi (PCA) ve döndürme yöntemi olarak varimax yöntemi kullanılmıştır. İşgören performansı ölçeğinde, Kaiser kriterine göre özdeğeri 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiş, faktörlerin kümülatif olarak toplam varyansın % 59,249'unu açıkladığı görülmüştür.

İşgören performansı ölçeği için pilot çalışma sonucu elde edilen açımlayıcı faktör analizi Tablo 4.9'da belirtilmiştir.

**Tablo 4. 9: İşgören Performansı Ölçeği Pilot Çalışma AFA Sonuçları**

| Madde Kodu                        | Madde   | Faktör Yüğü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|-----------------------------------|---|-------------|----------|-------------------|
| <b>Faktör 1: Genel Performans</b> |   |             |          |                   |
| IPgnlprf2                         | Verilen görevleri tam zamanında tamamlarım.   | 0,798       |          |                   |
| IPgnlprf3                         | Çalıştığım birimde, bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretebilirim. | 0,789       | 7,513    | 44,193            |

|  |  |       |       |         |
|--|--|-------|-------|---------|
| IPgnlprf6  | Çalıştığım işletme yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.                       | 0,761 |       |         |
| IPgnlprf4  | Çalıştığım işletmenin sektörde iyi bir imajının olması, performansıma olumlu etki uyandırır. | 0,752 |       |         |
| IPgnlprf8  | Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımı düşünüyorum.                  | 0,744 |       |         |
| IPgnlprf7  | Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulardım.  | 0,708 |       |         |
| IPgnlprf1  | Çalıştığım işletmede kariyer gelişim imkânı olması performansımı artırır.                    | 0,693 |       |         |
| IPgnlprf5  | Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.                                      | 0,622 |       |         |
| IPgnlprf9  | İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.              | 0,539 |       |         |
| IPgnlprf10   | Yöneticimin verdiği hedeflere ulaşıyorum.  | 0,535 |       |         |
| <b>Faktör 2: İşletme Desteği</b>                   |  |       |       |         |
| IPisldest1   | Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.                | 0,741 |       |         |
| IPisldest2   | Çalıştığım işletme yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.                   | 0,687 | 1,476 | 8,682   |
| IPisldest3   | Çalıştığım işletme, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.                        | 0,608 |       |         |
| <b>Faktör 3: Yetenek Algısı</b>                    |  |       |       |         |
| IPyalgisi4   | İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.                                   | 0,831 |       |         |
| IPyalgisi1   | Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.     | 0,602 | 1,083 | 6,373   |
| IPyalgisi2   | Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.                                 | 0,495 |       |         |
| IPyalgisi3   | Çalıştığım işletmede mesleki yeteneklerime göre görev yapmaktayım.                           | 0,489 |       |         |
| Toplam Açıklanan Varyans (%)                       |  |       |       | 59,249  |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü |  |       |       | 0,865   |
| Bartlett'in Yaklaşık Ki-Kare                       |  |       |       | 899,596 |
| Küresellik Serbestlik derecesi (sd)                |  |       |       | 136     |
| Testi p.   |  |       |       | 0,000   |

Pilot çalışma sonrasında işgören performansı ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizine göre ölçeğin 3 faktörden oluştuğu görülmüştür. Birinci faktör; 10 değişkenden oluşmaktadır. Bu Faktörü oluşturan maddelerin “**Genel Performans**” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,535 ile 0,798 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,798 faktör yüküne sahip olan “*Verilen görevleri tam zamanında tamamlarım*” ifadesi olduğu belirlenmiştir. İkinci faktör; 3 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerin “**İşletme Desteği**” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,608 ile 0,741 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,741 faktör yüküne sahip olan “*Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir*” ifadesi olduğu belirlenmiştir. Üçüncü faktör; 4 değişkenden

oluşmaktadır. Üçüncü Faktörü oluşturan maddelerin “**Yetenek Algısı**” boyutunu temsil ettiği görülmüştür. Bu faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,489 ile 0,831 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktöre ait majör değişkenin 0,831 faktör yüküne sahip olan “*İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim*” ifadesi olduğu belirlenmiştir.

#### 4.6.3.1.2. İkinci Aşama: Esas Çalışma

Araştırmanın ikinci aşaması esas çalışma aşamasıdır. Bu aşamada pilot çalışmadaki katılımcılardan farklı bir örneklem üzerinde çalışılmış, aynı soru kâğıdı farklı kişilere uygulanmıştır. Anket çalışması sona erdikten sonra veriler yine SPSS istatistik programında tanımlanmış ve bu kez esas çalışmanın uygulandığı örneklemden elde edilen verilerin ölçeklerde nasıl bir faktör yapısı oluşturacağını ortaya çıkarmak amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılarak yapıların uygun olup olmadığı araştırılmıştır. Esas çalışma sonucu elde edilen veriler üzerinde yapılan açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi (PCA) ve döndürme yöntemi olarak literatürde en fazla kullanıldığı belirtilen varimax yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki ölçeklerin esas çalışma sonucu sırasıyla, kariyer yönetimi ölçeği, yetenek yönetimi ölçeği, örgütsel güven ölçeği ve işgören performansı ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizleri aşağıda belirtilmiştir.

Kariyer yönetimi ölçeği için yapılan faktör analizinde “*Çalıştığım işletmede, Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir*”, “*Çalıştığım işletmede, İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir*”, ve “*Çalıştığım işletmede, kariyer yönetimi uygulaması performansımı artırır*” maddelerinin faktör yükü 0,45’in altında olduğundan analizden çıkarılmış ve faktör analizi tekrar yapılarak yeniden hesaplanan faktör yükleri Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

**Tablo 4. 10: Kariyer Yönetimi Ölçeği Esas Çalışma AFA Sonuçları**

| Madde Kodu                          | Madde  | Faktör Yükü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|-------------------------------------|--|-------------|----------|-------------------|
| <b>Faktör 1: Kariyer Planlaması</b> |  |             |          |                   |
| KYplan2                             | Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.             | 0,803       |          |                   |
| KYplan6                             | Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.        | 0,791       | 6,468    | 40,131            |
| KYplan5                             | Çalıştığım işletmede, çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir. | 0,785       |          |                   |

|  |  |       |       |          |
|--|--|-------|-------|----------|
| KYplan1  | Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.                                  | 0,768 |       |          |
| KYplan7  | Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik konferans, seminer ve eğitimlerle gerekli bilgiler verilir. | 0,766 |       |          |
| KYplan4  | Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.                             | 0,730 |       |          |
| KYplan9  | Çalıştığım işletmede, çalışanların yeteneklerine göre uygun görev verilir.   | 0,704 |       |          |
| KYplan3  | Çalıştığım işletmede, Toplantılarda, personelin kariyer ve terfi beklentileri ortaya konulur.                                | 0,700 |       |          |
| KYplan8  | Çalıştığım işletmede, her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.                              | 0,695 |       |          |
| KYplan10   | Çalıştığım işletmede, çalışanların performanslarına göre yükselebilecekleri görevler belirlenmiştir.                         | 0,660 |       |          |
| <b>Faktör 2: Kariyer Yönetme</b>                   |  |       |       |          |
| KYyon3   | Çalıştığım işletmede, İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.   | 0,845 |       |          |
| KYyon1   | Çalıştığım işletmede, Kariyer Planlaması ve Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.                   | 0,845 | 2,179 | 21,630   |
| KYyon2   | Çalıştığım işletmede, genel olarak üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.            | 0,825 |       |          |
| KYyon4   | Çalıştığım işletmede, İşten çıkarılmada çalışanların verimlilik oranı göz önünde bulundurulur.                               | 0,813 |       |          |
| Toplam Açıklanan Varyans (%)                       |  |       |       | 61,761   |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü |  |       |       | 0,935    |
| Bartlett'in  | Yaklaşık Ki-Kare   |       |       | 3529,815 |
| Küresellik   | Serbestlik derecesi (sd)   |       |       | 91       |
| Testi  | p.   |       |       | 0,000    |

Kariyer yönetimi ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi öncesinde verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü testi ile Bartlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Kariyer yönetimi ölçeğinin KMO değeri 0,935 olarak hesaplanmıştır. Bu değer örneklem büyüklüğünün mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 136; Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 620). Bartlett'in Küresellik Testinin anlamlı ( $p < 0,001$ ) olması çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığını göstermektedir. KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre kariyer yönetimi ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu kabul edilmiştir. Yapılan analizde, kariyer yönetimi ölçeğinin iki faktörlü yapıda olduğu, kümülatif olarak en az % 50 olması gereken (Akbulut, 2010, s. 94-103) toplam açıklanan varyansın % 61,761 olduğu görülmüştür.

Esas çalışma için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda kariyer yönetimi ölçeğinde pilot çalışmaya uygun olarak kariyer planlama ve kariyer yönetme olmak üzere iki alt boyut elde edilmiştir. Kariyer planlama boyutunun faktör yüklerinin 0,660 ile 0,803 arasında değiştiği, majör faktör yüküne sahip değişkenin “Çalışanlara,



mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır” ifadesi olduğu görülmüştür. Kariyer yönetme alt boyutunun faktör yüklerinin ise 0,813 ile 0,845 arasında değiştiği, majör faktör yükünün “Çalıştığım işletmede, İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır” ifadesine ait olduğu belirlenmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeği için yapılan faktör analizinde “İşletmemizde yetenekli çalışanlar için performans değerlendirme yapılmaktadır” ve “Çalıştığım işletmede çalışanların yeteneğine göre kariyer gelişim fırsatları sunulur” maddelerinin faktör yükü 0,45’in altında olduğundan analizden çıkarılmış ve faktör analizi tekrar yapılarak yeniden hesaplanan faktör yükleri Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 11: Yetenek Yönetimi Ölçeği Esas Çalışma AFA Sonuçları**

| Madde Kodu   | Madde  | Faktör Yükü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|--|--|-------------|----------|-------------------|
| <b>Faktör 1: Seçme ve Yerleştirme</b>              |  |             |          |                   |
| YYsecyer3  | Çalıştığım işletme, işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerilerini değerlendirir.                               | 0,823       |          |                   |
| YYsecyer2  | Çalıştığım işletme, ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar.   | 0,812       | 6,449    | 20,196            |
| YYsecyer1  | Çalıştığım işletmede, işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların yeteneğine göre yapılır.                        | 0,788       |          |                   |
| YYsecyer4  | Çalıştığım işletme, mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.              | 0,584       |          |                   |
| <b>Faktör 2: İşletmeye Çekme</b>                   |  |             |          |                   |
| YYislcekme3  | Çalıştığım işletme, Yetenekli çalışanları keşfetmek için üniversite öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.            | 0,792       |          |                   |
| YYislcekme4  | Çalıştığım işletme, Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.  | 0,728       | 1,443    | 16,792            |
| YYislcekme2  | Çalıştığım işletme, Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.   | 0,724       |          |                   |
| YYislcekme1  | Çalıştığım işletmede yöneticiler yaptığım işle ilgili fikrimi önemserler.  | 0,497       |          |                   |
| <b>Faktör 3: Elde Tutma</b>                        |  |             |          |                   |
| YYeldetut2   | Çalıştığım işletmede, yaptığım işe yeteneklerini yansıtan işgörenlerin ödüllendirildiğine inanıyorum.                  | 0,828       |          |                   |
| YYeldetut3   | Çalıştığım işletmede, aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.            | 0,800       | 1,009    | 16,643            |
| YYeldetut1   | Çalıştığım işletme, işimi en iyi şekilde yaptığımda terfi etmemi sağlayacak Kariyer gelişimi politikalarını uygular.   | 0,798       |          |                   |
| <b>Faktör 4: Eğitim ve Geliştirme</b>              |  |             |          |                   |
| YYegitgel1   | Çalıştığım işletmede, yeteneklerimi etkin kullanarak görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim. | 0,763       |          |                   |
| YYegitgel3   | Çalıştığım işletmede, yeni işe alınanlar için oryantasyon (işe alıştırma) eğitimleri uygulanır.                        | 0,722       | 0,999    | 16,381            |
| YYegitgel2   | Çalıştığım işletme, mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri verir.                   | 0,700       |          |                   |
| Toplam Açıklanan Varyans (%)                       |  |             |          | 70,012            |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü |  |             |          | 0,920             |
| Yaklaşık Ki-Kare                                   |  |             |          | 3278,553          |

|                                    |                                |             |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------|
| Bartlett'in<br>Küresellik<br>Testi | Serbestlik derecesi (sd)<br>p. | 91<br>0,000 |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------|

Yetenek yönetimi ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi öncesinde verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü testi ile Bartlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Yetenek yönetimi ölçeğinin KMO değeri 0,920 olarak hesaplanmıştır. Bu değer örneklem büyüklüğünün mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 136; Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 620). Bartlett'in Küresellik Testinin anlamlı ( $p < 0,001$ ) olması çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığını göstermektedir. KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre yetenek yönetimi ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu kabul edilmiştir. Yapılan analizde, yetenek yönetimi ölçeğinin dört faktörlü yapıda olduğu, kümülatif olarak en az % 50 olması gereken (Akbulut, 2010, s. 94-103) toplam açıklanan varyansın % 70,012 olduğu görülmüştür.

Esas çalışma için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda yetenek yönetimi ölçeğinde literatüre ve pilot çalışmaya uygun olarak işletmeye çekme, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, elde tutma olmak üzere dört alt boyut elde edilmiştir. Seçme ve yerleştirme alt boyutunun faktör yüklerinin ise 0,584 ile 0,823 arasında değiştiği, majör faktör yükünün “Çalıştığım işletme, işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerilerini değerlendirir” ifadesine ait olduğu belirlenmiştir. İşletmeye çekme alt boyutuna ait faktör yüklerinin 0,497 ile 0,792 arasında değiştiği, bu boyutta majör faktör yüküne sahip değişkenin “Çalıştığım işletme, Yetenekli çalışanları keşfetmek için üniversite öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar” ifadesi olduğu görülmüştür. Elde tutma alt boyutundaki maddelerin faktör yüklerine bakıldığında 0,798 ile 0,828 arasında değiştiği, majör faktör yükünün “Çalıştığım işletmede, yaptığı işe yeteneklerini yansıtan işgörenlerin ödüllendirildiğine inanıyorum” ifadesine ait olduğu anlaşılmıştır. Eğitim ve geliştirme alt boyutuna ait maddelerin faktör yüklerinin 0,700 ile 0,763 arasında olduğu, bu boyut altındaki maddelerde majör faktör yükünün “Çalıştığım işletmede, yeteneklerimi etkin kullanarak görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim” ifadesine ait olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel güven ölçeği için yapılan faktör analizinde “Çalışma arkadaşlarımdan bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim” maddesinin faktör yükü 0,45'in altında

olduğundan analizden çıkarılmış ve faktör analizi tekrar yapılarak yeniden hesaplanan faktör yükleri Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 12: Örgütsel Güven Yönetimi Ölçeği Esas Çalışma AFA Sonuçları**

| Madde Kodu   | Madde  | Faktör Yükü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|--|--|-------------|----------|-------------------|
| <b>Faktör 1: Çalışma Arkadaşlarına Güven</b>       |  |             |          |                   |
| OGclsargvn5  | Çalışma arkadaşlarım, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.                                | 0,845       |          |                   |
| OGclsargvn2  | Çalışma arkadaşlarımın özü, sözü birdir.   | 0,837       |          |                   |
| OGclsargvn4  | Çalışma arkadaşlarım fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.               | 0,814       | 7,477    | 25,832            |
| OGclsargvn6  | İş arkadaşlarım, performansındaki eksiklikleri fark ettiklerinde bunu benimle paylaşırlar.     | 0,794       |          |                   |
| OGclsargvn3  | Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.               | 0,784       |          |                   |
| OGclsargvn7  | Çalışma arkadaşlarımın sahip olduğu iş becerilerine güvenirim.                                 | 0,600       |          |                   |
| <b>Faktör 2: İşletmeye Güven</b>                   |  |             |          |                   |
| OGislgvn3  | Çalıştığım işletmede geleceğimi ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır. | 0,779       |          |                   |
| OGislgvn2  | Çalıştığım işletme, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.                                    | 0,773       |          |                   |
| OGislgvn4  | Çalıştığım işletme, Kurum politikaları ile ilgili önerilerime değer verir.                     | 0,733       | 2,079    | 20,711            |
| OGislgvn1  | Çalıştığım işletmede her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür.                       | 0,724       |          |                   |
| OGislgvn5  | Kuruluşumuzda, Performans değerlendirmesi adil olarak yapılmaktadır.                           | 0,676       |          |                   |
| <b>Faktör 3: Yöneticiye Güven</b>                  |  |             |          |                   |
| OGyongvn3  | Sorumlu Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.  | 0,753       |          |                   |
| OGyongvn4  | Yöneticim, performansımı geliştirmeme katkı sağlar.  | 0,747       |          |                   |
| OGyongvn5  | Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.                               | 0,703       | 1,001    | 19,433            |
| OGyongvn1  | Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.       | 0,636       |          |                   |
| OGyongvn2  | Sorumlu Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.  | 0,604       |          |                   |
| Toplam Açıklanan Varyans (%)                       |  |             |          | 65,976            |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü |  |             |          | 0,931             |
| Bartlett'in Yaklaşık Ki-Kare                       |  |             |          | 4474,064          |
| Küresellik Serbestlik derecesi (sd)                |  |             |          | 120               |
| Testi p.   |  |             |          | 0,000             |

Örgütsel güven ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi öncesinde verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü testi ile Bartlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin KMO değeri 0,931 olarak hesaplanmıştır. Bu değer örnekleme büyüklüğünün mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk,

2019, s. 136; Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 620). Bartlett'in Küresellik Testinin anlamlı ( $p < 0,001$ ) olması çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığını göstermektedir. KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre örgütsel güven ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu kabul edilmiştir. Yapılan analizde, örgütsel güven ölçeğinin üç faktörlü yapıda olduğu, kümülatif olarak en az % 50 olması gereken (Akbulut, 2010, s. 94-103) toplam açıklanan varyansın % 65,976 olduğu görülmüştür.

Esas çalışma için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel güven ölçeğinde literatüre ve pilot çalışmaya uygun olarak çalışma arkadaşlarına güven, işletmeye güven ve yöneticiye güven olmak üzere üç alt boyut elde edilmiştir. Çalışma arkadaşlarına güven alt boyutuna ait faktör yüklerinin 0,600 ile 0,845 arasında değiştiği, bu boyutta majör faktör yüküne sahip değişkenin “*Çalışma arkadaşlarım, kendi menfaatleri için bana zarar vermez*” ifadesi olduğu görülmüştür. İşletmeye güven alt boyutunun faktör yüklerinin ise 0,676 ile 0,779 arasında değiştiği, majör faktör yükünün “*Çalıştığım işletmede geleceğimi ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır*” ifadesine ait olduğu belirlenmiştir. Yöneticiye güven alt boyutuna ait maddelerin faktör yüklerinin 0,604 ile 0,753 arasında olduğu, bu boyut altındaki maddelerde majör faktör yükünün “*Sorumlu Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır*” ifadesine ait olduğu belirlenmiştir.

İşgören performansı ölçeği için yapılan faktör analizinde “*Çalıştığım işletmede kariyer gelişim imkânı olması performansımı artırır*” ve “*İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum*” maddelerinin faktör yükü 0,45’in altında olduğundan ve “*Çalıştığım işletmede kariyer gelişim imkânı olması performansımı artırır*” başka bir faktörün altındaki madde ile binişik olması nedeniyle analizden çıkarılmış ve faktör analizi tekrar yapılarak yeniden hesaplanan faktör yükleri Tablo 4.13’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 13: İşgören Performansı Ölçeği Esas Çalışma AFA Sonuçları**

| Madde Kodu                        | Madde  | Faktör Yükü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|-----------------------------------|--|-------------|----------|-------------------|
| <b>Faktör 1: Genel Performans</b> |  |             |          |                   |
| IPgnlprf4                         | Çalıştığım işletmenin sektörde iyi bir imajının olması, performansıma olumlu etki uyandırır. | 0,769       |          |                   |
| IPgnlprf3                         | Çalıştığım birimde, bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretebilirim.  | 0,721       | 6,418    | 27,317            |
| IPgnlprf5                         | Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.                                      | 0,720       |          |                   |

|  |  |   |          |        |
|--|--|---|----------|--------|
| IPgnlprf2  | Verilen görevleri tam zamanında tamamlarım.  | 0,704                                     |          |        |
| IPgnlprf7  | Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulardım.                                    | 0,688                                     |          |        |
| IPgnlprf6  | Çalıştığım işletme yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.                   | 0,625                                     |          |        |
| <b>Faktör 2: Yetenek Algısı</b>                    |  |   |          |        |
| IPyalgisi3   | Çalıştığım işletmede mesleki yeteneklerime göre görev yapmaktayım.                       | 0,840                                     |          |        |
| IPyalgisi2   | Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum. | 0,819                                     | 1,217    | 21,554 |
| IPyalgisi1   | Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.                             | 0,792                                     |          |        |
| IPyalgisi4   | İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.                               | 0,597                                     |          |        |
| <b>Faktör 3: İşletme Desteği</b>                   |  |   |          |        |
| IPisldes3  | Çalıştığım işletme, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.                    | 0,775                                     |          |        |
| IPisldes1  | Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.            | 0,760                                     | 1,001    | 17,292 |
| IPisldes2  | Çalıştığım işletme yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.               | 0,758                                     |          |        |
| Toplam Açıklanan Varyans (%)                       |  |   |          | 66,164 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü |  |   |          | 0,927  |
| Bartlett'in Küresellik Testi                       |  | Yaklaşık Ki-Kare Serbestlik derecesi (sd) | 3115,367 |        |
|  |  | p.  | 78       |        |
|  |  |   | 0,000    |        |

İşgören performansı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi öncesinde verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü testi ile Bartlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. İşgören performansı ölçeğinin KMO değeri 0,927 olarak hesaplanmıştır. Bu değer örneklem büyüklüğünün mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 136; Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 620). Bartlett'in Küresellik Testinin anlamlı ( $p < 0,001$ ) olması çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığını göstermektedir. KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre işgören performansı ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu kabul edilmiştir. Yapılan analizde, işgören performansı ölçeğinin üç faktörlü yapıda olduğu, kümülatif olarak en az % 50 olması gereken (Akbulut, 2010, s. 94-103) toplam açıklanan varyansın % 66,164 olduğu görülmüştür.

Esas çalışma için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda işgören performansı ölçeğinde pilot çalışmaya uygun olarak genel performans, işletme desteği ve yetenek algısı olmak üzere üç alt boyut elde edilmiştir. Genel performans alt boyutuna ait faktör yüklerinin 0,625 ile 0,769 arasında değiştiği, bu boyutta majör faktör yüküne sahip değişkenin “Çalıştığım işletmenin sektörde iyi bir imajının olması, performansıma olumlu etki yandırır” ifadesi olduğu görülmüştür. Yetenek algısı alt boyutuna ait maddelerin faktör yüklerinin 0,597 ile 0,840 arasında olduğu,

bu boyut altındaki maddelerde majör faktör yükünün “Çalıştığım işletmede mesleki yeteneklerime göre görev yapmaktayım” ifadesine ait olduğu belirlenmiştir. İşletme desteği alt boyutunun faktör yüklerinin ise 0,758 ile 0,775 arasında değiştiği, majör faktör yükünün “Çalıştığım işletme, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur” ifadesine ait olduğu belirlenmiştir. İşgören performansı ölçeğindeki maddelerin tamamının 0,45’in üstünde olduğu belirlendiğinden dolayı faktör yükünün düşük olması nedeniyle analizden çıkarılan madde bulunmamaktadır.

#### 4.6.4. Normallik ve Homojenlik Testleri

Bir araştırmada veri seti ile ilgili ön şartlar; veri setinin normal dağılım göstermesi ve varyansların homojenliğidir (Akbulut, 2010, s. 20). Değişkenlerin normalliği istatistiksel veya grafik yöntemlerle değerlendirilebilir. Normalliğin iki bileşeni çarpıklık ve basıklıktır. Çarpıklık, dağılımın simetrisi ile Basıklık ise zirvesiyle ilgilidir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 79). Veri setinin normal dağılımını ölçmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılır (Akbulut, 2010, s. 20-39). Çarpıklık ve Basıklık değerleri  $\pm 2.0$  aralığında ise veri setinin normal dağıldığı kabul edilebilir (George ve Mallery, 2020, s. 114). Çalışmamızdaki alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4.14’de verilmiştir.

**Tablo 4. 14: Alt Boyutlara İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

| Değişkenler (Alt Boyutlar)  | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|-----------------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| Kariyer Yönetme             | 3,6724   | 0,86352        | -0,817    | 0,264    |
| Kariyer Planlama            | 3,2150   | 0,65876        | -0,598    | -0,455   |
| İşletmeye Çekme             | 3,5516   | 0,66905        | -0,446    | 0,346    |
| Seçme ve Yerleştirme        | 3,7422   | 0,71358        | -0,828    | 1,037    |
| Eğitim ve Geliştirme        | 3,9360   | 0,68866        | -0,765    | 0,835    |
| Elde Tutma                  | 3,3805   | 0,83139        | -0,434    | -0,857   |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | 3,9019   | 0,73133        | -0,621    | 0,233    |
| İşletmeye Güven             | 3,7571   | 0,71657        | -0,683    | -0,084   |
| Yöneticiye Güven            | 3,8721   | 0,62746        | -0,856    | 0,936    |
| Genel Performans            | 4,2058   | 0,45962        | -0,100    | 0,215    |
| İşletme Desteği             | 4,0243   | 0,67090        | -0,620    | 0,575    |
| Yetenek Algısı              | 4,1406   | 0,62982        | -0,578    | -0,095   |

n=480

Bu sonuçlara göre araştırmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin literatüre uygun olarak -2 ile +2 aralığında olduğu ve veri setinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Varyansların eşitliği, normallik varsayımıyla ilgili olup çok değişkenli normallik varsayımı karşılandığında, değişkenler arasındaki ilişkilerde varyansların homojenliği

sağlanır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 85). Varyansın homojenliği, farklı gruplarda varyans dağılımının eşteş olduğu varsayımdır. Grup varyanslarının homojen olup olmadığını ölçmek için Levene testine bakılır. Levene testi anlamlıysa ( $p>0,05$  ise), varyansların önemli ölçüde farklı olduğu,  $p<0,05$  ise varyansların eşit dağıldığı (homojenliği) varsayılabilir (Field, 2009, s. 152).

Bununla birlikte parametrik testler istatistiksel anlamda non-parametrik testlere göre daha güçlüdür ve sonuçları evrene genellenebilir. Non-parametrik testler sınıflama ve sıralama; parametrik testler ise en az eşit aralıklı ölçme düzeylerini gerektirir. Ayrıca parametrik testlerin uygulanabilmesi için veri setinin normal dağılması ve varyans homojenliğinin sağlanması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 7-8).

Bağımsız değişkenlerin işgören performansını etkileme düzeylerinin cinsiyet kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz yöntemine kadar verebilmek için homojenlik testi (Levene's testi) yapılmış ve sonuçlar, Tablo 4.15'de verilmiştir.

**Tablo 4. 15: Bağımsız Değişkenlerin Levene's Testi Sonuçları**

| Değişken Adı                | Levene Statistic | p.    |
|-----------------------------|------------------|-------|
| Kariyer Yönetme             | 0,276            | 0,600 |
| Kariyer Planlama            | 2,371            | 0,124 |
| İşletmeye Çekme             | 0,357            | 0,550 |
| Seçme ve Yerleştirme        | 0,300            | 0,584 |
| Eğitim ve Geliştirme        | 1,365            | 0,243 |
| Elde Tutma                  | 1,168            | 0,280 |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | 4,130            | 0,060 |
| İşletmeye Güven             | 0,665            | 0,415 |
| Yöneticiye Güven            | 0,360            | 0,549 |
| Genel Performans            | 1,709            | 0,192 |
| İşletme Desteği             | 0,082            | 0,775 |
| Yetenek Algısı              | 0,227            | 0,634 |

Araştırma kapsamındaki değişkenler için veri seti üzerinde cinsiyet gruplarına göre yapılan Levene's testi sonuçlarına bakıldığında bütün değişkenlerde grup varyanslarının anlamlı olduğu ( $p>0,05$ ) ve varyansların gruplara homojen dağıldığı görülmektedir. Homojenlik sağlandığından dolayı parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

#### 4.6.5. Geçerlik

Geçerlik, araştırmanın doğru olma derecesi olarak tanımlanır (Hair vd., 2014, s. 616). Geçerlik, bir test ya da ölçekte yer alan soruların, ölçülmek istenen özelliği ölçme

düzenini ifade etmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 123). Güvenirlik ise bir test ya da ölçüğün ölçülmek istenilen özelliği tutarlı bir şekilde ölçmesini ifade etmekte ve tekrar uygulandığında cevapların tutarlılığı anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 124). Bu tutarlılıkta puanlar aynı olmasa da yakın olması güvenirlik açısından yeterli kabul edilmektedir (Fraenkel vd., 2012, s. 148). Araştırmacı açısından her iki kavramın da dikkate alınması gerekmektedir (Fraenkel vd., 2012, s. 154).

#### **4.6.5.1. Yapı Geçerliliği**

Yapı geçerliliği, araştırmada kullanılan ölçeklerin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçüp ölçmediğini ifade etmektedir (Dattalo, 2008, s. 12). Yapısal geçerlik, elde edilen verilerin toplamının teorik beklentilere ne derece uyduğunu belirtir (Fraenkel vd., 2012, s. 152, 162). Geçerlik katsayısının yüksek olması, araştırmacının tahminlerinin doğru olma ihtimalini artırır (Fraenkel vd., 2012, s. 152, 162). Yapı geçerliliği bir ölçekte ölçülmek istenen değişkene ait alt boyutların ve maddelerin ölçekte yer almasını sağlar ve bu boyutların birbirine karışmadan ölçülmesini gerektirir (Salı, J.B., 2012, s. 157). Yapı geçerliliği, ölçek maddelerinden alınan sonuçların bağlantılı olduğu ve belirlenen özellikleri ne derece doğru ölçtüğünün açıklanmasını sağlamakta olup yapı geçerliliği için uç değer analizi, madde analizi, açıklayıcı faktör analizi (AFA), güvenirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları kullanılabilir (Akyüz, 2018, s. 186). Yapı geçerliliği ile ilgili en uygun istatistiksel test faktör analizidir ve bu analiz, davranışsal verilerin karşılıklı ilişkilerini analiz etmek için geliştirilmiş bir tekniktir (Anastasi, 1976, s. 153). Değişkenlerin yapısal geçerliğe sahip olduğunun söylenebilmesi için bir faktör üzerindeki faktör yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 134).

Yapı geçerliliği, ölçekteki maddelerin, ölçekteki teorik gizil yapıyı gerçekte ne ölçüde yansıttığını ortaya çıkarır. Yapı geçerliliği bir örneklemden alınan madde ölçümlerinin popülasyonda var olan gerçek puanı temsil ettiğine dair güven sağlar. DFA'nın en önemli hedefi, ölçüğün yapı geçerliliğini değerlendirmek ve nihai amacı, belirli bir ölçüm modelinin geçerli olup olmadığına dair bir bulgu elde etmektir (Hair vd., 2014, s. 616-620). Yapı geçerliliğinin sağlanması için; yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve ayırma geçerliliğinin (discriminant validity) hesaplanması gereklidir (Altunışık vd., 2012, s. 124; Fornell ve Larcker, 1981, s. 49).

Ayrıca;



- ❖ Maddelerin, standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50 ve daha yüksek olması,
- ❖ Açıklanan ortalama varyans (AVE-average variance extracted) değerinin 0,50'den daha yüksek olması,
- ❖ AVE değerlerinin karekökünün diğer boyutlar arasındaki korelasyondan daha yüksek olması,
- ❖ Yapı güvenilirliğinin (CR ve  $\alpha$ ) 0,70'den daha yüksek olması gereklidir (Hair vd., 2014, s. 605).

#### 4.6.5.1.1. Yakınsama Geçerliliği (Convergent Validity)

Yakınsama geçerliliği, birleşim geçerliliği ya da benzeşim geçerliliği olarak da adlandırılır ve aynı ölçekteki maddelerin birbirleriyle ve ait oldukları boyutları ile ne derece ilişkili olduğunu ifade eder. Korelasyonun yüksek olması, ölçeğin amaçlanan kavramı ölçtüğünü gösterir (Hair vd., 2014, s. 124). Yakınsama geçerliliğinin sağlanabilmesi için madde güvenilirliği ( $\alpha$ ), birleşik güvenilirlik (CR-composite reliability) ve açıklanan ortalama varyansın (AVE-average variance extracted) hesaplanması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 47). SPSS AMOS'ta gerçekleştirilen DFA analizi sonuçlarındaki "tahminler" başlığı altında yer alan standart regresyon ağırlıkları (regression weights) ölçüm modelinin yakınsama geçerliliğini değerlendirmede kullanılabilir (Hair vd., 2014, s. 631). DFA'daki bu regresyon değerleri (faktör yükleri) gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri hangi oranda tahmin ettiğini ifade eder (Erol, 2019, s. 548).

Birleşik güvenilirlik (CR- composite reliability), kompozit güvenilirlik olarak da ifade edilmekte ve ölçekteki maddelerin genel güvenilirliği (Erol, 2019, s. 553) ile DFA sonucu kurulan modelin güvenilirliğini (Çakır, 2019, s. 117) kanıtlamayı sağlamaktadır. CR değeri de Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) gibi 0,70'in üzerinde olmalıdır (Hair vd., 2014, s. 605). CR değeri hesaplanırken, ilgili alt boyutta yer alan her bir maddenin faktör yükleri ( $\lambda_i$ ) toplanarak, toplamın karesi ( $\lambda_i^2$ ) alınır. Maddelerin hata varyanslarını hesaplamak için her bir maddenin faktör yüklerinin karesi, ayrı ayrı olarak 1'den ( $1-(\lambda_i^2)$ ) çıkarılarak maddelerin hata varyansları toplanır. Son olarak faktör yükleri toplamının karesi  $\sum(\lambda_i)^2$ , faktörün hata varyansı toplamı  $\sum (1-(\lambda_i^2))$  ile faktör yükleri toplamının karesi  $\sum(\lambda_i)^2$  toplamına bölünür. Formül kısaca şu şekilde ifade edilebilir (Hair vd., 2014, s. 619).

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + (\sum \epsilon_i)}$$

AVE (average variance extracted) değeri ise ilgili boyuttaki her maddenin kovaryanslarının (faktör yüklerinin( $\lambda_i$ )) karelerinin ( $\lambda_i^2$ ) toplamının aritmetik ortalamasıdır ve her boyut için ayrı hesaplanır (Erol, 2019, s. 551). AVE değeri aşağıdaki formülle hesaplanabilir (Hair vd., 2014, s. 619).

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Yakınsama geçerliğinin sağlanabilmesi için; AVE değerinin 0,50'den, CR değerinin 0,70'den ve her bir CR değerinin AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2014, s. 124-619). Bu durum şu şekilde ifade edilebilir:

$$AVE \geq 0,50$$

$$CR \text{ ve } \alpha \geq 0,70$$

$$CR > AVE$$

#### 4.6.5.1.2. Ayırma Geçerliliği (Discriminant Validity)

Ayrışma geçerliliği, ayrışım geçerliliği ya da ıraksak geçerlilik olarak da adlandırılır ve kavramsal açıdan birbirine benzeyen iki yapının farklı olma derecesidir. Ölçekteki yapının diğer potansiyel yapılardan farklı olup olmadığını, ölçekteki bir faktörün diğerlerinden ne kadar farklı olduğunu belirtir. Ayrışma geçerliliği, yapılar arasındaki farkın bir göstergesidir (Nikolopoulou, 2022, s. 6). Ayrışma geçerliliği farklılıklara odaklanırken, yakınsama geçerliliği benzerliklere odaklanır.

Ayrışma geçerliliğini test etmek için maksimum paylaşılan varyansın karesi (MSV-maximum shared squared variance) ve ortalama paylaşılan varyansın karesi (ASV-average shared squared variance) kullanılır (Biswakarma, 2016, s. 17). Ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için AVE değerinin, MSV ve ASV değerlerinden büyük olması gerekmektedir. Farklı bir ifadeyle, yapı tarafından açıklanan varyans, ölçüm hatasından ve çapraz yüklemelerden daha büyük olmalıdır (Almén vd., 2018, s. 328). Ayrıca AVE değerinin karekökünün, bu değer ait olduğu satır ve sütuna atanan

maddelerin korelasyon değerlerinden yüksek olması gerekir (Hair vd., 2014, s. 633).  
Kısacası ;

$$\sqrt{AVE} > \text{boyutlar arası korelasyonlar}$$

ifadesi sağlanmalıdır.

Literatürde, ayrışma geçerliliğini sağlamak için korelasyonların heterotrait-monotrait (HTMT) oranının da dikkate alınması önerilmektedir (Henseler vd., 2015, s. 121). HTMT, aynı yapıyı ölçen göstergelerin ortalama korelasyonlarının (geometrik) ortalamasına göre, yapılar arasındaki gösterge korelasyonlarının (yani heterotrait-heterometod korelasyonları) ortalama değeri olarak tanımlanır ve birbirine çok yakın yapılar (örneğin aynı ölçek altındaki boyutlar) arasında bu değer 0,90'ın altında, birbirinden farklı yapılar (örneğin farklı ölçeklerin alt boyutları) arasında bu değer 0,85'in altında olması gerekir (Hair vd., 2021, s. 77).

#### **4.6.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)**

Yapısal eşitlik modelleri arasında olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) genel olarak önceden hazırlanmış bir ölçeğin yapı geçerliğini doğrulamaya çalışır ve ölçek geliştirme ile geçerlik analizlerinde kullanılır (Benligiray ve Demirci, 2019, s. 85). DFA, ölçüm modelini tahmin etmek için kullanılan ve faktörlerin (yapıların) sayısının ve bunlar üzerindeki gözlenen (gösterge) değişkenlerin yüklerinin teori temelinde beklenenle uyumlu olup olmadığını doğrulamaya çalışır (Malhotra ve Dash, 2016, s. 705). DFA'da verilerin sürekli olması, örneklem hacminin yeterli olması ve verilerin çok değişkenli normal dağılımları halinde en çok olabirlik (maximum likelihood), değişkenlerin kategorik olması durumunda ise en küçük kareler yöntemi kullanılmaktadır (Koyuncu ve Kılıç, 2019, s. 364).

##### **4.6.5.2.1. Model Uyumu ve Uyum İstatistikleri**

Model iyi uyumu, modele ilişkin verilerin modeli temsil edebildiğini, kötü uyum ise, verilerin modele aykırı olduğunu gösterir. Model uyum testi, modelin toplam yapısı ile genel modelinin verilere nasıl uyduğunu yorumlamak için ve model uyum katsayıları kullanılarak yapılır (Collier, 2020, s. 65).

**Model Ki-Kare Testi (Model Chi-Square-  $\chi^2$ ):** Aynı zamanda ki-kare uyum iyiliği testi olarak da adlandırılan ki-kare  $< 0,05$  ise, modelin uygun olmadığı kabul edilir. Serbestlik derecesine bölünerek elde edilen ve örneklem büyüklüğünden bağımsız olan ki-kare değerinin (göreceli ki-kare testi  $\chi^2/df$  değerinin) 2'nin altında olması mükemmel uyumu (Tabachnick and Fidell, 2013, s. 720), 5'in altında olması kabul edilebilir uyumu gösterir (Hooper vd., 2008, s. 54; Soleimani vd., 2016, s. 286; Wheaton vd., 1977, s. 99).

**Olasılık düzeyi (Probability level):** Uygun dağılım varsayımları sağlandığında, elde edilen ki-kare istatistiği kadar büyük bir ki-kare istatistiği elde etmenin yaklaşık olasılığını gösterir. Bollen vd., (1993)  $p > 0,05$  veya daha küçük ise, verilerin modelden sapmasının 0,05 düzeyinde anlamlı olarak kabul edileceğini ifade etmektedir.

**Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI):** Model için tahmin edilen kovaryans matrisi ile modelin gözlenen kovaryans matrisinin karşılaştırılması sonucunda elde edilir. CFI değişkenler arasında ilişki olmadığını ifade eder. Örneklem büyüklüğünden bağımsız hesaplanan CFI değeri 0 ile 1 arasında değişir ve 1'e yakın bir CFI değerinin iyi bir uyumu gösterdiği kabul edilir. Bir CFI değeri için kabul edilebilir bir uyum için eşik değer  $> 0,90$ 'dır (Bentler ve Bonett, 1980, s. 600). 250'den büyük örnekleme 0,90 ile 0,95 arası kabul edilebilir, 0,95 üstü mükemmel değer olarak kabul edilebilir (Hair, 2014, s. 584).

**Normlu Uyum İndeksi (Normed Fit Index-NFI):** Kurulan edilen modelin  $\chi^2$  değerinin bağımsız modelin  $\chi^2$  değerine oranıdır. 0 ile 1 arasında değişir ve kabul edilebilir bir uyum 0,90 ve üzerindedir. 0,50'ye eşit bir NFI istatistiği, model uyumunun bağımsız modeli % 50 iyileştirdiği anlamına gelir (Collier, 2020, s. 66). NFI, özellikle daha küçük örneklemlerde, belirtilen model doğru olsa bile 1'e yakın bir değere ulaşmayabilir (Comrey ve Lee, 1992, s. 315).

**Tucker Lewis İndeksi (Tucker Lewis Index-TLI):** Kavramsal olarak NFI'ye benzer, NFI'den farklı olarak modelin serbestlik derecesi de hesaplama dâhil edilir. Nonnormed Fit Index (NNFI) olarak da kabul edilebilir (Schermelleh-Engel vd., 2003, s. 40). Diğer indekslerle tutarlı olarak 0 ile 1 arasında değişen değerler verir ve büyük örneklemler için 0,95'e yakın değerler iyi uyumun göstergesidir (Collier, 2020, s. 66; Kline, 2015, s. 276). NNFI normlu olmadığı için değerler bazen 0-1 aralığının dışında olabilir (Schermelleh-Engel vd., 2003, s. 56).

**Görelî Uyum İndeksi (Relative Fit Index-RFI):** NFI'nin bir türevini temsil eder. RFI katsayısı değerleri 0 ile 1 arasında değişir ve 0,95'e yakın değerler mükemmel uyumu gösterir. Kabul edilebilir uyum 0,90 ve üzeridir (Byrne, 2016, s. 97; Collier, 2020, s. 66).

**Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA):** Popülasyondaki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. Sıfır ya da 0'a yakın değerlerin en iyi uyumu gösterdiği bir uyumsuzluk istatistiği olarak ölçülen mutlak bir uyum indeksidir (uyum kötülüğü testidir) (Collier, 2020, s. 66; Kline, 2015, s. 273). 0,05'ten küçük değerler mükemmel uyumu, 0,08'den küçük değerler kabul edilebilir uyumu gösterir. 0,08 ile 0,10 arasında değişen RMSEA değerleri modelin vasat uyumunu, 0,10'dan büyük değerler ise modelin zayıf uyumunu göstermektedir (Byrne, 2016, s. 98).

**Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR):** Modelde tahmin edilen ve gözlenen kovaryanslar arasındaki ortalama farktır ve 0 ile 1 arasında değer alır. RMSEA gibi, bu da değer ne kadar büyükse uyumun o kadar kötü olduğu bir uyum kötülüğü testidir. 0,05 ve altındaki bir SRMR, iyi bir uyum olarak kabul edilir ve 0,05 ile 0,09 arasındaki bir uyum, yeterli bir uyum olarak kabul edilir (Byrne, 2016, s. 94; Collier, 2020, s. 67).

**Uyum İyiliği İndeksi (The Goodness of fit Index-GFI):** Model uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız bir şekilde test edilmesini sağlayan ve görelî varyans ve kovaryans miktarının bir ölçüsüdür. GFI, regresyon analizlerinde belirtilen  $R^2$  değeri gibi açıklanabilmektedir. GFI değerleri aralığı 0 ila 1 arasındadır. 0,90'dan büyük GFI değerleri kabul edilebilir uyumu, 0,95 ve üstü değerler mükemmel uyumu göstermektedir (Byrne, 2016, s. 95; Collier, 2020, s. 67; Schermelleh-Engel, vd., 2003, s. 43).

**Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI):** GFI'de olduğu gibi AGFI, örneklem büyüklüğünden bağımsız hesaplanmaktadır. AGFI genellikle 0 ile 1 arasında değişir. Varsayımlanan model tarafından ortaklaşa açıklanan varyansların ve kovaryansların nispi miktarını gösterir. Yaklaşık 0,90'a eşit veya daha büyük değerler mükemmel uyumu gösterir, 0,85 ve üstü kabul edilebilir değeri ifade etmektedir (Bagozzi, 1988, s. 90; Collier, 2020, s. 67; Hair vd., 2014, s. 581; Schermelleh-Engel vd., 2003, s. 43).

**Sıkı Uyum İyiliği Endeksi (Parsimony Goodness-of-Fit Index-PGFI) ve Sıkı Normlu Uyum İndeksi (Parsimony Normed Fit Index-PNFI):** PNFI, daha az karmaşık modelleri tercih etmenin yanı sıra, mutlak uyum endekslerine göre artımlı uyum endekslerinin ek özelliklerinden bir kısmına sahiptir. Tutumluluk, model uyumunun değerlendirilmesinde önemli olarak kabul edilir ve alternatif modeller arasında seçim yapmak için önemli bir indekstir. Diğer indekslerin yanı sıra, Parsimony Uyum İyiliği Endeksi (PGFI), Parsimony Normlu Uyum Endeksi (PNFI), Akaike Bilgi Kriteri (AIC), Tutarlı AIC (CAIC) ve Beklenen Çapraz Doğrulama Endeksi (ECVI) yapısal eşitlik modellerinin uyumunu değerlendirirken model sıklığı için ayarlama yapar. PGFI ve PNFI'nin her ikisi de 0 ile 1 arasında değişir ve daha yüksek değerler daha sıkı bir uyumu gösterir (Schermele-Engel vd., 2003, s. 43-44).

**Artırmalı Uyum İndeksi (IFI (Incremental Fit Index-IFI):** Bağımsız modelin  $\chi^2$  değeri ile test edilen modelin  $\chi^2$  arasındaki farkın, bağımsız modelin  $\chi^2$  değeri ile test edilen modelin serbestlik derecesinin farkına oranlanması ile hesaplanır. Kabul edilebilir bir uyuma sahip olmak için IFI 0.90 veya daha yüksek olmalıdır. IFI, örneklem büyüklüğünden nispeten bağımsızdır (Collier, 2020, s. 67).

Kabul edilebilir düzeydeki model uyum ölçüleri ile mükemmel düzeydeki model uyum indekslerinin bir bütün olarak gösterimine Tablo 4.16'da yer verilmiştir.

**Tablo 4. 16: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri**

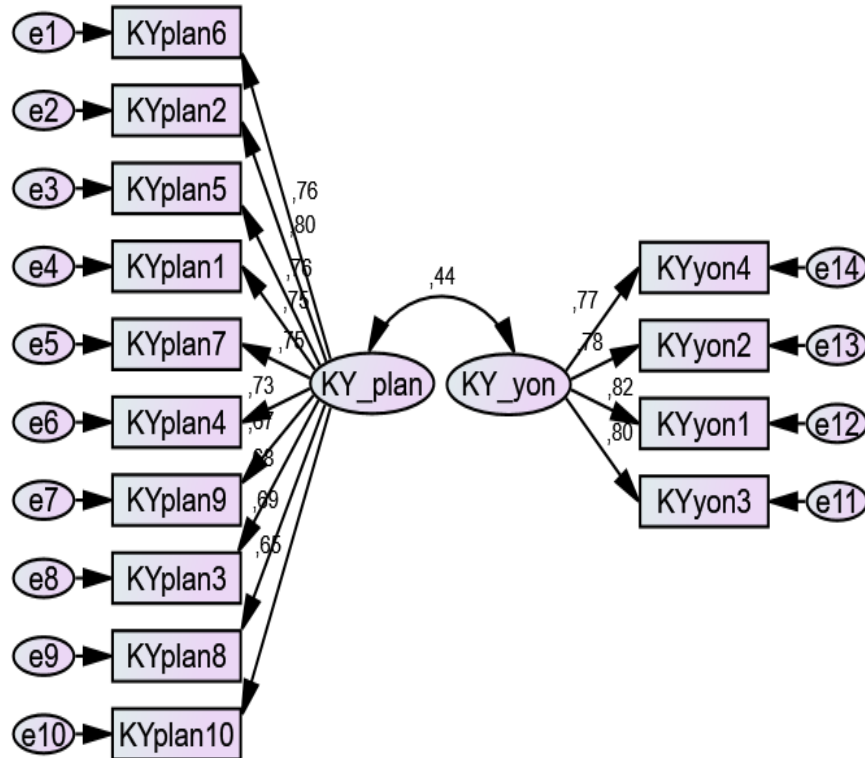
| Uyum Ölçüleri | Mükemmel Uyum Ölçüleri     | Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri |
|---------------|----------------------------|--------------------------------|
| $X^2$         | $0 \leq X^2 \leq 2sd$      | $2sd \leq X^2 \leq 3sd$        |
| P değeri      | $0,05 < p \leq 1$          | $0,000 \leq p \leq 0,05$       |
| $X^2/sd$      | $0 \leq X^2/sd \leq 2$     | $2 < X^2/sd \leq 5$            |
| RMSEA         | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$   | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$       |
| SRMR          | $0 \leq SRMR \leq 0,05$    | $0,05 < SRMR \leq 0,10$        |
| CFI           | $0,95 \leq CFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq CFI < 0,95$         |
| GFI           | $0,95 \leq GFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq GFI < 0,95$         |
| TLI           | $0,97 \leq TLI \leq 1,00$  | $0,95 \leq TLI < 0,97$         |
| AGFI          | $0,90 \leq AGFI \leq 1,00$ | $0,85 \leq AGFI < 0,90$        |
| IFI           | $0,95 \leq IFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq IFI < 0,95$         |
| PNFI          | $0,95 \leq PNFI \leq 1,00$ | $0,50 \leq PNFI < 0,95$        |
| PGFI          | $0,95 \leq PGFI \leq 1,00$ | $0,50 \leq PGFI < 0,95$        |
| NFI           | $0,95 \leq NFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq NFI < 0,95$         |
| RFI           | $0,95 \leq RFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq RFI < 0,95$         |

**Kaynak:** Bagozzi, 1988, s.90; Bentler ve Bonett, 1980, s. 600; Byrne, 2016, s. 94-98; Collier, 2020, s. 65-67; Comrey ve Lee, 1992, s. 315; Hair vd., 2014, s. 581; Hooper vd., 2008, s. 54; Kline, 2015, s. 272-276; Schermelle-Engel vd., 2003, s. 40-56; Soleimani vd., 2016, s. 286; Wheaton vd., 1977, s. 99.

Kline (2015, s. 283), DFA’da RMSEA, anlamlılık düzeyi,  $X^2$ , CFI ve serbestlik derecesi, CFI ve SRMR değerlerinin raporlanması gerektiğini belirtmekteyken, Cabrera-Nguyen (2010, s. 102) ise DFA’da faktör yükleri, anlamlılık değerleri ve ölçüm modelinin grafiksel gösteriminin birlikte raporlanması gerektiğini ifade etmektedir. Karagöz (2019, s. 136), DFA sonucu elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayılarının 0,60’tan büyük olması halinde her maddenin faktör yükünü (yani gizil değişkenleri tahmin etme gücünü) yüksek olarak nitelendirmektedir. Regresyon değerlerine ilişkin verilerdeki ilişkiler arasındaki “p” değerinin 0,05’ten küçük olması (yani anlamlı olması) maddelerin faktörlere doğru yüklenmesinin bir ispatıdır (Karagöz, 2019, s. 136).

#### 4.6.5.2.2. Kariyer Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmadaki, Kariyer Yönetimi ölçeği için AFA ile oluşturulan yapının doğrulanması ve yapı geçerliğinin sağlanması için DFA yapılmıştır. Ölçeğin birinci düzey DFA sonucu Şekil 4.3’de gösterilmiştir.



CMIN=134,948; DF=76; CMIN/DF=1,776; p=,000; RMSEA=,040; CFI=,983; GFI=,961; TLI=,980; AGFI=,947; PNFI=,804

Şekil 4. 3: Kariyer Yönetimi Ölçeği DFA Modeli

İki alt boyut ve 14 maddeden oluşan kariyer yönetimi ölçeğinin (dört maddelik kariyer yönetme, on maddelik kariyer planlama) birinci düzey faktör yapısı, AMOS programında analiz edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı maximum likelihood hesap metodu kullanılmıştır (Kline, 2015, s. 43). Kariyer yönetimi ölçeğine ilişkin olarak oluşturulan DFA modeli analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 17: Kariyer Yönetimi Ölçeği Analiz Sonucu**

| Madde no | Faktör adı       | Std.Faktör Yüğü |
|----------|------------------|-----------------|
| KYyon1   | Kariyer Yönetme  | 0,823           |
| KYyon3   | Kariyer Yönetme  | 0,803           |
| KYyon2   | Kariyer Yönetme  | 0,777           |
| KYyon4   | Kariyer Yönetme  | 0,772           |
| KYplan2  | Kariyer Planlama | 0,804           |
| KYplan6  | Kariyer Planlama | 0,764           |
| KYplan5  | Kariyer Planlama | 0,764           |
| KYplan1  | Kariyer Planlama | 0,754           |
| KYplan7  | Kariyer Planlama | 0,746           |
| KYplan4  | Kariyer Planlama | 0,729           |
| KYplan8  | Kariyer Planlama | 0,690           |
| KYplan3  | Kariyer Planlama | 0,679           |
| KYplan9  | Kariyer Planlama | 0,671           |
| KYplan10 | Kariyer Planlama | 0,648           |

Kariyer yönetimi ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde 2 faktör ve 14 değişken kodları ile birlikte ait oldukları faktörler ve standardize edilmiş faktör yükleri verilmiştir. DFA sonucunda tüm maddelere ait faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu oranın % 50’nin üzerinde olması madde kalitesinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir (Comrey ve Lee, 1992, s. 243). Kariyer yönetme faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,823 faktör yükü ile KYyon1 kodlu ifade iken, kariyer planlama faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,804 faktör yükü ile KYplan2 kodlu ifade olmuştur. 480 örneklem üzerinde yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri (CMIN=134,948; DF=76; CMIN/DF=1,776; p=0,000; RMSEA=0,040; CFI=0,983; GFI=0,961; TLI=0,980; AGFI=0,947; PNFI=0,840; SRMR=0,029; N=480) önerilen iki faktörlü modelin verileri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmada elde edilen verilerin kariyer yönetimi ölçeğinin kuramsal yapısı ile uyumlu olduğunu göstermektedir (Tablo 4.18).



**Tablo 4. 18: Kariyer Yönetimi Ölçeği DFA İyi Uyum Değerleri**

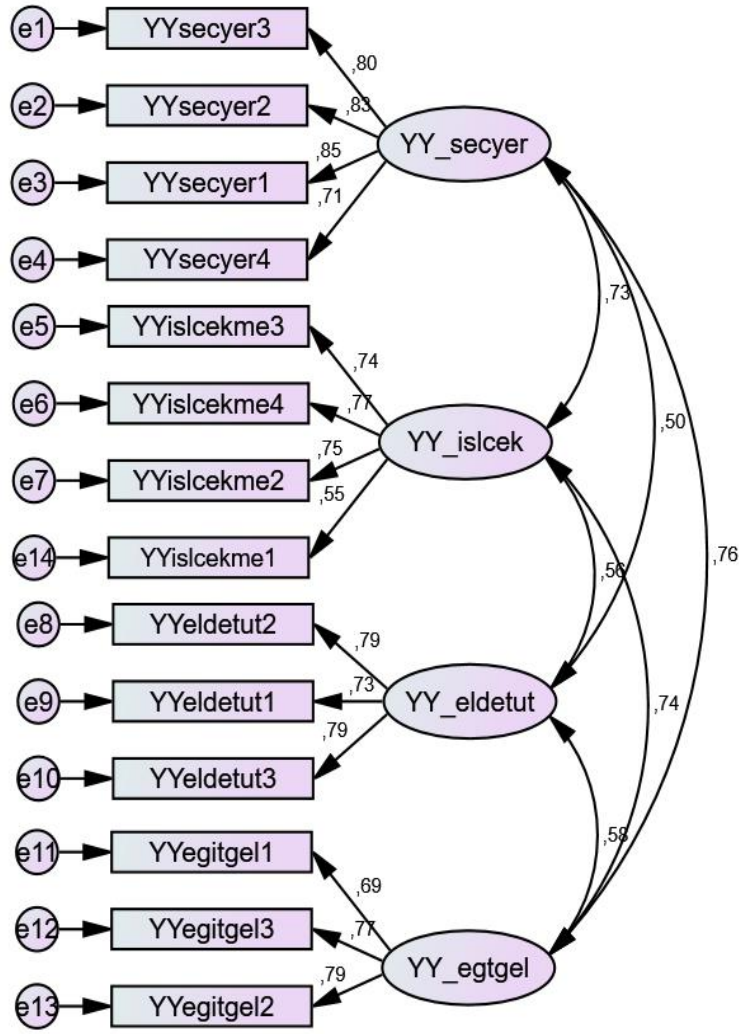
| KARIYER YÖNETİMİ |                      |                  |
|------------------|----------------------|------------------|
| Uyum Ölçüleri    | Elde Edilen Bulgular | Sonuç            |
| P değeri         | 0,000                | Kabul Edilebilir |
| $\chi^2/sd$      | 1,776                | Mükemmel         |
| RMSEA            | 0,040                | Mükemmel         |
| SRMR             | 0,029                | Mükemmel         |
| CFI              | 0,983                | Mükemmel         |
| GFI              | 0,961                | Mükemmel         |
| TLI              | 0,980                | Mükemmel         |
| AGFI             | 0,947                | Mükemmel         |
| IFI              | 0,983                | Mükemmel         |
| PNFI             | 0,804                | Kabul Edilebilir |
| PGFI             | 0,696                | Kabul Edilebilir |
| NFI              | 0,962                | Mükemmel         |
| RFI              | 0,955                | Mükemmel         |

Doğrulayıcı faktör analizi temelinde, tüm yapılar için indeks değerleri, kariyer yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliği hakkında herhangi bir sorun göstermemiş ve ölçeğin iki faktörlü, 14 maddeli yapısını desteklemiştir.

Kariyer yönetimi ölçeğinin Akdeniz bölgesinde hizmet sektöründe orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar üzerinde araştırılan uyumunun iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğu kanaatine varılabilir. Bu şekilde ölçeğin AFA ile ortaya konulan faktörleri için yapı geçerliliği, DFA ile teyit edilmiştir.

#### **4.6.5.2.3. Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu çalışmadaki, Yetenek yönetimi ölçeği için AFA ile oluşturulan yapının doğrulanması ve yapı geçerliğinin sağlanması için DFA yapılmıştır. Ölçeğin birinci düzey DFA sonucu Şekil 4.4'de gösterilmiştir.



*CMIN=155,139; DF=71; CMIN/DF=2,185; p=,000; RMSEA=,050; CFI=,974; GFI=,956; TLI=,967; AGFI=,935; PNFI=,744*

**Şekil 4. 4: Yetenek Yönetimi Ölçeği DFA Modeli**

4 alt boyut ve 14 maddeden oluşan yetenek yönetimi ölçeğinin (dört maddelik işletmeye çekme, dört maddelik seçme ve yerleştirme, üç maddelik eğitim ve geliştirme, üç maddelik elde tutma) birinci düzey faktör yapısı, SPSS AMOS programında analiz edilmiştir.

Veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı maximum likelihood hesap metodu kullanılmıştır (Kline, 2015, s. 43). Yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin olarak oluşturulan DFA modeli analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.19'da gösterilmiştir.

**Tablo 4. 19: Yetenek Yönetimi Ölçeği Analiz Sonucu**

| Madde no    | Faktör adı           | Std.Faktör Yüğü |
|-------------|----------------------|-----------------|
| YYislcekme4 | İşletmeye Çekme      | 0,767           |
| YYislcekme2 | İşletmeye Çekme      | 0,755           |
| YYislcekme3 | İşletmeye Çekme      | 0,737           |
| YYislcekme1 | İşletmeye Çekme      | 0,551           |
| YYsecyer1   | Seçme ve Yerleştirme | 0,852           |
| YYsecyer2   | Seçme ve Yerleştirme | 0,828           |
| YYsecyer3   | Seçme ve Yerleştirme | 0,804           |
| YYsecyer4   | Seçme ve Yerleştirme | 0,705           |
| YYegitgel2  | Eğitim ve Geliştirme | 0,794           |
| YYegitgel3  | Eğitim ve Geliştirme | 0,770           |
| YYegitgel1  | Eğitim ve Geliştirme | 0,693           |
| YYeldetut2  | Elde Tutma           | 0,787           |
| YYeldetut3  | Elde Tutma           | 0,786           |
| YYeldetut1  | Elde Tutma           | 0,734           |

Yetenek yönetimi ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde 4 faktör ve 14 değişken kodları ile birlikte ait oldukları faktörler ve standardize edilmiş faktör yükleri verilmiştir. DFA sonucunda tüm maddelere ait faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu oranın % 50'nin üzerinde olması madde kalitesinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir (Comrey ve Lee, 1992, s. 243).

İşletmeye çekme faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,767 faktör yükü ile YYislcekme4, Seçme ve Yerleştirme faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,852 faktör yükü ile YYsecyer1, Eğitim ve Geliştirme faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,794 faktör yükü ile YYegitgel2, Elde Tutma faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,787 faktör yükü ile YYeldetut2 kodlu ifade olmuştur.

480 örneklem üzerinde yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri (CMIN=155,139; DF=71; CMIN/DF=2,185; p=0,000; RMSEA=0,050; CFI=0,974; GFI=0,956; TLI=0,967; AGFI=0,935; PNFI=0,744; SRMR=0,040; N=480) önerilen dört faktörlü modelin verileri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Sonuçlar (Tablo 4.20), araştırmada elde edilen verilerin yetenek yönetimi ölçeğinin kuramsal yapısı ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

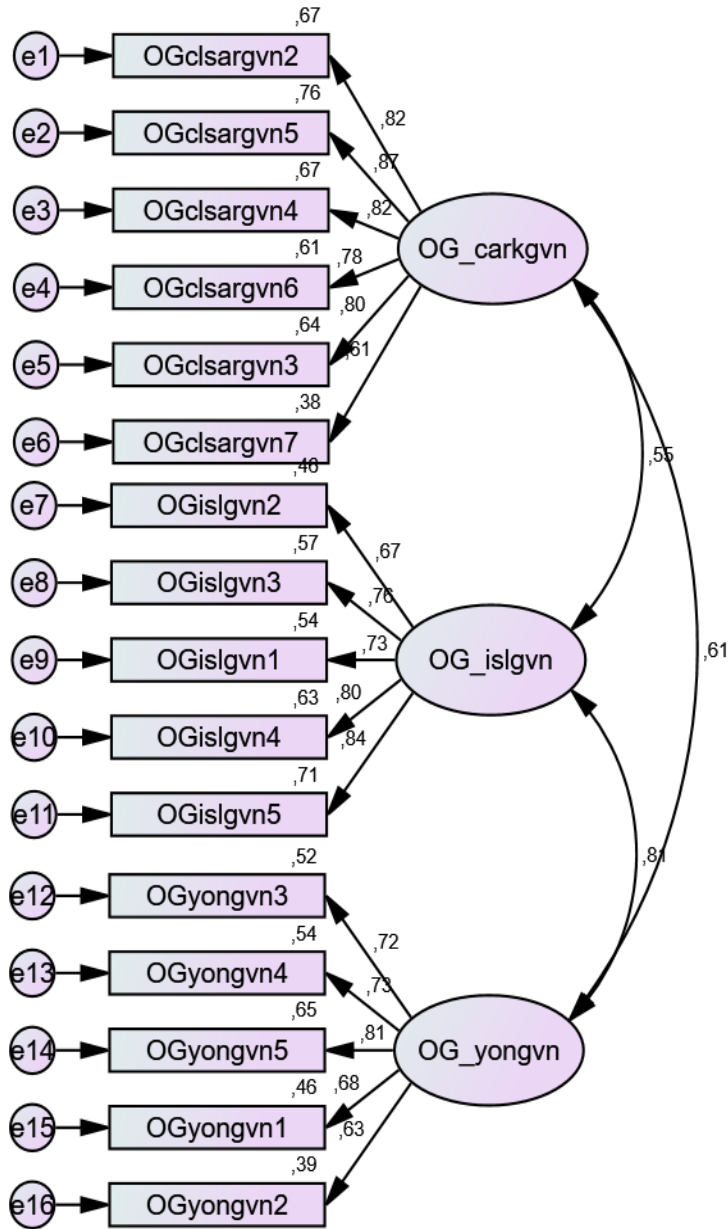
**Tablo 4. 20: Yetenek Yönetimi Ölçeği DFA İyi Uyum Değerleri**

| Uyum Ölçüleri | YETENEK YÖNETİMİ     |                  |
|---------------|----------------------|------------------|
|               | Elde Edilen Bulgular | Sonuç            |
| P değeri      | 0,000                | Kabul Edilebilir |
| $\chi^2/sd$   | 2,185                | Kabul Edilebilir |
| RMSEA         | 0,050                | Mükemmel         |
| SRMR          | 0,040                | Mükemmel         |
| CFI           | 0,974                | Mükemmel         |
| GFI           | 0,956                | Mükemmel         |
| TLI           | 0,967                | Kabul Edilebilir |
| AGFI          | 0,935                | Mükemmel         |
| IFI           | 0,974                | Mükemmel         |
| PNFI          | 0,744                | Kabul Edilebilir |
| PGFI          | 0,647                | Kabul Edilebilir |
| NFI           | 0,953                | Mükemmel         |
| RFI           | 0,940                | Kabul Edilebilir |

Doğrulayıcı faktör analizi temelinde, tüm yapılar için indeks değerleri, yetenek yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliği hakkında herhangi bir sorun göstermemiş ve ölçeğin dört faktörlü, 14 maddeli yapısını desteklemiştir. Yetenek yönetimi ölçeğinin Akdeniz bölgesinde hizmet sektöründeki orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar üzerinde araştırılan uyumunun iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğu kanaatine varılabilir. Bu şekilde ölçeğin AFA ile ortaya konulan faktörleri için yapı geçerliliği, DFA ile teyit edilmiştir.

#### **4.6.5.2.4. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu çalışmadaki, Örgütsel Güven ölçeği için AFA ile oluşturulan yapının doğrulanması ve yapı geçerliğinin sağlanması için DFA yapılmıştır. Ölçeğin birinci düzey DFA sonucu Şekil 4.5'de gösterilmiştir.



CMIN=326,214; DF=101; CMIN/DF=3,230;  $p=,000$ ; RMSEA=,068; CFI=,949; GFI=,918; TLI=,939; AGFI=,889; PNFI=,781

**Şekil 4. 5: Örgütsel Güven Ölçeği DFA Modeli**

Üç alt boyut ve 16 maddeden oluşan örgütsel güven ölçeğinin (altı maddelik çalışma arkadaşlarına güven, beş maddelik işletmeye güven, beş maddelik yöneticiye güven) birinci düzey faktör yapısı, SPSS AMOS programında analiz edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı maximum likelihood hesap metodu kullanılmıştır (Kline, 2015, s. 43). Örgütsel güven ölçeğine ilişkin olarak oluşturulan DFA modeli analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4. 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 21: Örgütsel Güven Ölçeği Analiz Sonucu**

| Madde no    | Faktör adı                  | Std.Faktör Yüğü |
|-------------|-----------------------------|-----------------|
| OGclsargvn5 | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0,873           |
| OGclsargvn4 | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0,820           |
| OGclsargvn2 | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0,816           |
| OGclsargvn3 | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0,802           |
| OGclsargvn6 | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0,781           |
| OGclsargvn7 | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0,615           |
| OGislgvn5   | İşletmeye Güven             | 0,843           |
| OGislgvn4   | İşletmeye Güven             | 0,796           |
| OGislgvn3   | İşletmeye Güven             | 0,758           |
| OGislgvn1   | İşletmeye Güven             | 0,731           |
| OGislgvn2   | İşletmeye Güven             | 0,675           |
| OGyongvn5   | Yöneticiye Güven            | 0,808           |
| OGyongvn4   | Yöneticiye Güven            | 0,732           |
| OGyongvn3   | Yöneticiye Güven            | 0,721           |
| OGyongvn1   | Yöneticiye Güven            | 0,681           |
| OGyongvn2   | Yöneticiye Güven            | 0,627           |

Örgütsel Güven ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde üç faktör ve 16 değişken kodları ile birlikte ait oldukları faktörler ve standardize edilmiş faktör yükleri verilmiştir. DFA sonucunda tüm maddelere ait faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu oranın % 50'nin üzerinde olması madde kalitesinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir (Comrey ve Lee, 1992, s. 243).

Çalışma arkadaşlarına güven faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,873 faktör yükü ile OGclsargvn5 kodlu, işletmeye güven faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,843 faktör yükü ile OGislgvn5 kodlu, Yöneticiye güven faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,808 kodlu ifade olmuştur.

480 örneklem üzerinde yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri (CMIN=326,214; DF=101; CMIN/DF=3,230; p=0,000; RMSEA=0,068; CFI=0,949; GFI=0,918; TLI=0,939; AGFI=0,889; PNFI=0,781; SRMR=0,0436; N=480) önerilen iki faktörlü modelin verileri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Sonuçlar, araştırmada elde edilen verilerin örgütsel güven ölçeğinin kuramsal yapısı ile uyumlu olduğunu göstermektedir (Tablo 4.22).

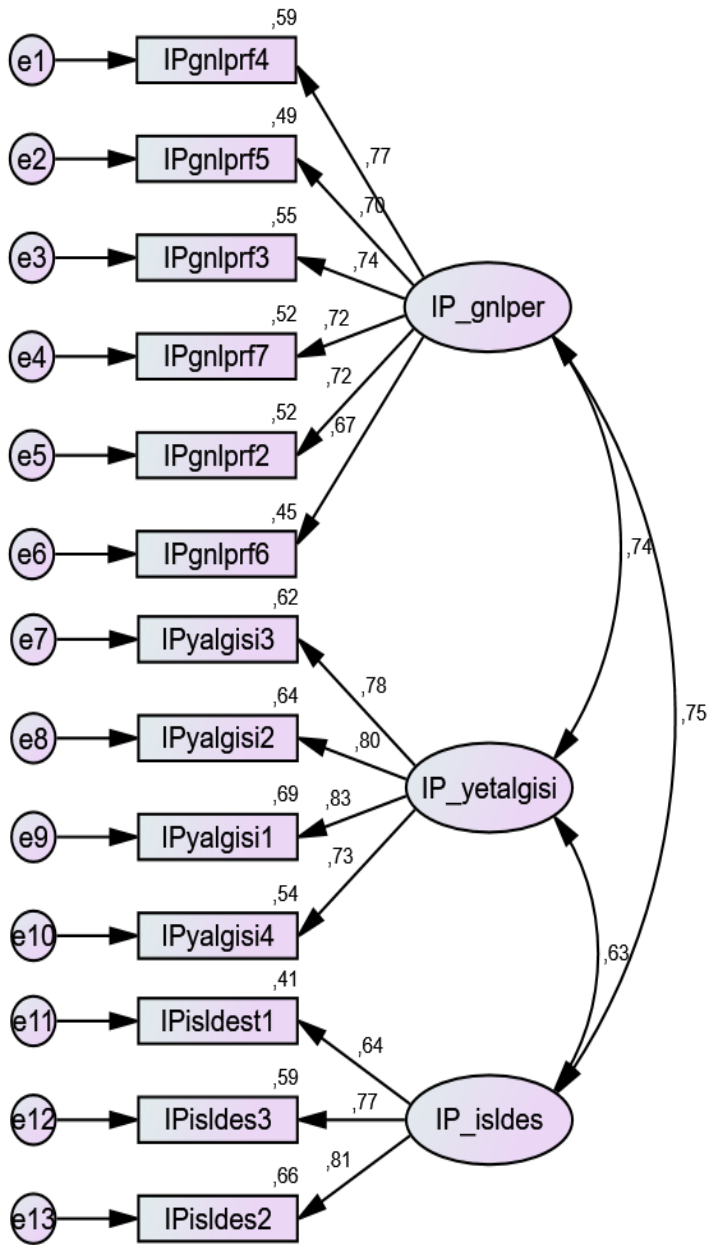
**Tablo 4. 22: Örgütsel Güven Ölçeği DFA İyi Uyum Değerleri**

| Uyum Ölçüleri | ÖRGÜTSEL GÜVEN       |                  |
|---------------|----------------------|------------------|
|               | Elde Edilen Bulgular | Sonuç            |
| P değeri      | 0,000                | Kabul Edilebilir |
| $\chi^2/sd$   | 3,230                | Kabul Edilebilir |
| RMSEA         | 0,068                | Kabul Edilebilir |
| SRMR          | 0,044                | Mükemmel         |
| CFI           | 0,949                | Kabul Edilebilir |
| GFI           | 0,918                | Kabul Edilebilir |
| TLI           | 0,939                | Kabul Edilebilir |
| AGFI          | 0,889                | Kabul Edilebilir |
| IFI           | 0,949                | Kabul Edilebilir |
| PNFI          | 0,781                | Kabul Edilebilir |
| PGFI          | 0,682                | Kabul Edilebilir |
| NFI           | 0,928                | Kabul Edilebilir |
| RFI           | 0,914                | Kabul Edilebilir |

Doğrulayıcı faktör analizi temelinde, tüm yapılar için indeks değerleri, örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliği hakkında herhangi bir sorun göstermemiş ve ölçeğin üç faktörlü, 16 maddeli yapısını desteklemiştir. Örgütsel güven ölçeğinin Akdeniz bölgesinde hizmet sektöründe orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar üzerinde araştırılan uyumunun iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğu kanaatine varılabilir. Bu şekilde ölçeğin AFA ile ortaya konulan faktörleri için yapı geçerliliği, DFA ile teyit edilmiştir.

#### **4.6.5.2.5. İşgören Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu çalışmadaki, İşgören Performansı ölçeği için AFA ile oluşturulan yapının doğrulanması ve yapı geçerliğinin sağlanması için DFA yapılmıştır. Ölçeğin birinci düzey DFA sonucu Şekil 4.6'da gösterilmiştir.



*CMIN=168,949; DF=62; CMIN/DF=2,725; p=,000; RMSEA=,060; CFI=,965; GFI=,948; TLI=,956; AGFI=,924; PNFI=,752*

**Şekil 4. 6: İşgören Performansı DFA Modeli**

Üç alt boyut ve 13 maddeden oluşan işgören performansı ölçeğinin (altı maddelik genel performans, üç maddelik işletme desteği, dört maddelik yetenek algısı) birinci düzey faktör yapısı, SPSS AMOS programında analiz edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı maximum likelihood hesap metodu kullanılmıştır (Kline, 2015, s. 43). İşgören performansı ölçeğine ilişkin olarak oluşturulan DFA modeli analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.23’de gösterilmiştir.



**Tablo 4. 23: İşgören Performansı Ölçeği Analiz Sonucu**

| Madde no   | Faktör adı       | Std.Faktör Yüğü |
|------------|------------------|-----------------|
| IPgnlprf4  | Genel Performans | 0,766           |
| IPgnlprf3  | Genel Performans | 0,739           |
| IPgnlprf7  | Genel Performans | 0,722           |
| IPgnlprf2  | Genel Performans | 0,722           |
| IPgnlprf5  | Genel Performans | 0,700           |
| IPgnlprf6  | Genel Performans | 0,673           |
| IPisldes2  | İşletme Desteği  | 0,810           |
| IPisldes3  | İşletme Desteği  | 0,767           |
| IPisldest1 | İşletme Desteği  | 0,641           |
| IPyalgisi1 | Yetenek Algısı   | 0,833           |
| IPyalgisi2 | Yetenek Algısı   | 0,800           |
| IPyalgisi3 | Yetenek Algısı   | 0,784           |
| IPyalgisi4 | Yetenek Algısı   | 0,733           |

İşgören performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde üç faktör ve 13 değişken kodları ile birlikte ait oldukları faktörler ve standardize edilmiş faktör yükleri verilmiştir. DFA sonucunda tüm maddelere ait faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu oranın % 50'nin üzerinde olması madde kalitesinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir (Comrey ve Lee, 1992, s. 243). Genel performans faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,766 faktör yükü ile IPgnlprf4 kodlu, işletme desteği faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,810 faktör yükü ile IPisldes2 kodlu, yetenek algısı faktörünü en yüksek düzeyde açıklayan değişken 0,833 faktör yükü ile IPyalgisi1 kodlu ifade olmuştur. 480 örneklem üzerinde yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri (CMIN=168,949; DF=62; CMIN/DF=2,725; p=0,000; RMSEA=0,060; CFI=0,965; GFI=0,948; TLI=0,956; AGFI=0,924; PNFI=0,752; SRMR=0,0399; N=480) önerilen iki faktörlü modelin verileri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin işgören performansı ölçeğinin kuramsal yapısı ile uyumlu olduğunu göstermektedir (Tablo 4.24).

**Tablo 4. 24: İşgören Performansı Ölçeği DFA İyi Uyum Değerleri**

| Uyum Ölçüleri | İŞGÖREN PERFORMANSI  |                  |
|---------------|----------------------|------------------|
|               | Elde Edilen Bulgular | Sonuç            |
| P değeri      | 0,000                | Kabul Edilebilir |
| $\chi^2/sd$   | 2,725                | Kabul Edilebilir |
| RMSEA         | 0,060                | Kabul Edilebilir |
| SRMR          | 0,040                | Mükemmel         |
| CFI           | 0,965                | Mükemmel         |
| GFI           | 0,948                | Kabul Edilebilir |
| TLI           | 0,956                | Kabul Edilebilir |
| AGFI          | 0,924                | Mükemmel         |

|      |       |                  |
|------|-------|------------------|
| IFI  | 0,965 | Mükemmel         |
| PNFI | 0,752 | Kabul Edilebilir |
| PGFI | 0,646 | Kabul Edilebilir |
| NFI  | 0,946 | Kabul Edilebilir |
| RFI  | 0,933 | Kabul Edilebilir |

Doğrulayıcı faktör analizi temelinde, tüm yapılar için indeks değerleri, işgören performansı ölçeğinin yapı geçerliliği hakkında herhangi bir sorun göstermemiş ve ölçeğin üç faktörlü, 13 maddeli yapısını desteklemiştir. İşgören performansı ölçeğinin Akdeniz bölgesinde hizmet sektöründeki orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar üzerinde araştırılan uyumunun iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğu kanaatine varılabilir. Bu şekilde ölçeğin AFA ile ortaya konulan faktörleri için yapı geçerliliği, DFA ile teyit edilmiştir.

#### 4.6.6. Çoklu Regresyon Analizi

Çoklu Regresyon analizinde birden çok bağımsız değişken, tek bir bağımlı değişken bulunur Bu analizde en çok kullanılan yöntem olan standart çoklu regresyon analizinde, bütün bağımsız değişkenler regresyon modeline aynı anda dâhil olurlar ve her bir değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi belirtilir (Akbulut, 2010, s. 66-67). Araştırmada yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve örgütsel güvenin değişkenlerinin alt boyutları bağımsız değişkenler, İşgören performansı ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Çoklu regresyon analizinde, değişkenlerin en az aralık düzeyinde ve sürekli değişken türünde olması gerekmektedir. SPSS programında çoklu regresyon analizi için standart, aşamalı ve hiyerarşik olmak üzere 3 yöntem kullanılmaktadır. Çoklu regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende açıkladığı toplam varyansın yorumlanması ve istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı konusunda bilgi verir (Büyüköztürk, 2019, s. 98-99).

Çoklu Regresyon analizinde, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması çoklu bağlantılılık (multicolineraty) sorununu ifade eder. Bu nedenle çoklu regresyon analizi öncesinde bağımsız değişkenler arasında ikili korelasyona bakılmalıdır. 0,80 ve üzerinde korelasyon olması, tolerans değerinin 0,20'den küçük olması, VIF (Variance Inflation Factor) değerinin 5'ten büyük olması, CI (Condition Index) değerinin 30'un üstünde olması değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorunu olduğunu belirtir (Montgomery, vd., 2012, s. 118, Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 104).

Çok değişkenli regresyon modelindeki katsayılar, her bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamadaki katkısını göstermektedir. Çoklu regresyon katsayısı R (Multiple R) olarak belirtilmektedir ve bağımlı değişken ile birlikte aynı anda incelenen bağımsız değişkenlerdeki ilişkinin bir ölçüsü olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 240). Regresyon analizinde test edilen modelin anlamlı olması aşağıdaki varsayımların sağlanmasına bağlıdır (Akbulut, 2010, s. 67; Büyüköztürk, 2019, s. 99; Nizam, 2013, s. 141).

- Örneklem büyüklüğü yeterli olmalıdır,
- Çoklu bağlantılılık olmamalıdır,
- Uç değer sorunu bulunmamalıdır,
- Otokorelasyon olmamalıdır,
- Değişkenler normal dağılım göstermelidir,
- Varyanslar homojen olmalıdır.
- Yordayan ve Yordanan Değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olmalıdır,

Araştırma evreninin 1 milyon ve üzeri olması halinde bile örneklem büyüklüğünün en az 384 olması yeterli kabul edilmektedir (Sekaran, 2016, s. 264). Araştırma kapsamında ulaşılan evren 480 örneklem olduğundan dolayı çoklu regresyon analizi için gereken örneklem büyüklüğü varsayımı sağlanmıştır.

Değişkenler arası ikili korelasyonları gösteren değerler Tablo 4.25’de verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasındaki en yüksek korelasyon yöneticiye güven ile işletmeye güven arasındaki korelasyondur ( $r=0,693$ ). Ancak bu oran 0,80’in altında olduğundan çoklu bağlantılılık sorunu olmadığı kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2019, s. 100).

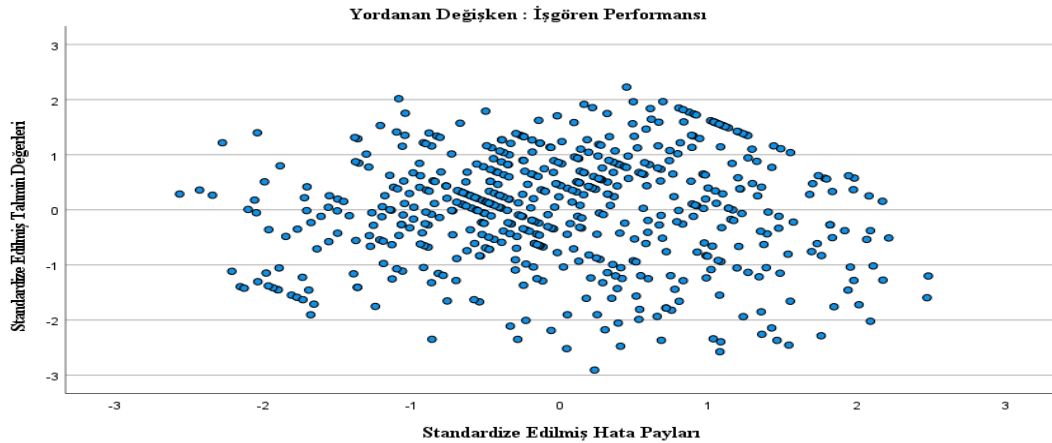
**Tablo 4. 25: Korelasyon Tablosu**

| Değişkenler               | KY      | KP       | IC      | SY      | EG | ET | CAG | IG | YG | GP | ID | YA |
|---------------------------|---------|----------|---------|---------|----|----|-----|----|----|----|----|----|
| Kariyer Yönetme (KY)      | 1       |          |         |         |    |    |     |    |    |    |    |    |
| Kariyer Planlama (KP)     | 0,397** | 1        |         |         |    |    |     |    |    |    |    |    |
| İşletmeye Çekme (IC)      | 0,595** | 00,351** | 1       |         |    |    |     |    |    |    |    |    |
| Seçme ve Yerleştirme (SY) | 0,565** | 0,303**  | 0,630** | 1       |    |    |     |    |    |    |    |    |
| Eğitim ve Geliştirme (EG) | 0,606** | 0,388**  | 0,601** | 0,648** | 1  |    |     |    |    |    |    |    |

|                                   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |   |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| Elde Tutma (ET)                   | 0,434** | 0,328** | 0,457** | 0,439** | 0,471** | 1       |         |         |         |         |         |   |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven (CAG) | 0,437** | 0,197** | 0,493** | 0,442** | 0,466** | 0,394** | 1       |         |         |         |         |   |
| İşletmeye Güven ((IG)             | 0,629** | 0,307** | 0,604** | 0,679** | 0,642** | 0,501** | 0,489** | 1       |         |         |         |   |
| Yöneticiye Güven (YG)             | 0,500** | 0,292** | 0,526** | 0,610** | 0,612** | 0,432** | 0,549** | 0,693** | 1       |         |         |   |
| Genel Performans (GP)             | 0,312** | 0,089   | 0,334** | 0,416** | 0,491** | 0,250** | 0,552** | 0,427** | 0,449** | 1       |         |   |
| İşletme Desteği (ID)              | 0,436** | 0,198** | 0,498** | 0,605** | 0,571** | 0,388** | 0,519** | 0,599** | 0,617** | 0,627** | 1       |   |
| Yetenek Algısı (YA)               | 0,309** | 0,089   | 0,303** | 0,382** | 0,440** | 0,227** | 0,403** | 0,505** | 0,397** | 0,648** | 0,522** | 1 |

Uç değerlerin çok önemli olduğu çoklu regresyon analizlerinde değişkenlerin saçılım grafiğinin incelenmesi ve bu grafikte artık değerlerin  $\pm 3$  arasında olması halinde uç değer sorunu olmadığı kabul edilebilmektedir (Akbulut, 2010, s. 69; Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 128, 162). Çoklu regresyon analizinin saçılım grafiği Grafik 4.1'den incelendiğinde artık değerlerin -3 ile +3 arasında olduğu görülmüş ve uç değer sorunu olmadığı varsayımı kabul edilmiştir.

**Grafik 4. 1: Saçılım Grafiği**

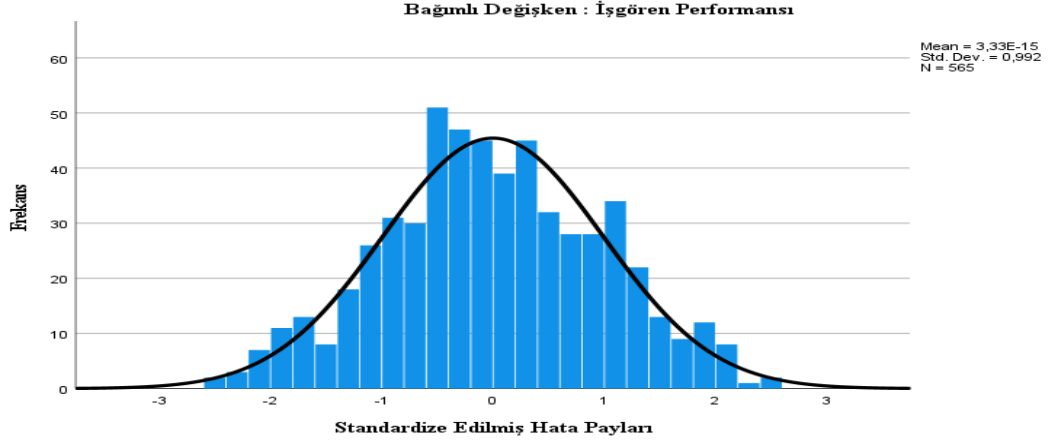


Durbin-Watson (DW) istatistiği, veri setindeki hata terimlerinin bağımlılığının testidir ve bağımsız değişkenler arasındaki otokorelasyonun bir ölçüsüdür (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 128) ve 1 ile 3 arasındaki değerler kabul edilebilir değer olarak dikkate alınır (Field, 2009, s. 220). Analizimizde DW değeri 1,732 olarak hesaplandığından bağımsız değişkenler arasında otokorelasyon yoktur (Tablo 4.26).

Araştırmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin literatüre uygun olarak -2 ile +2 aralığında olduğu ve veri setinin normal dağılım gösterdiği Tablo 4.14'de ve Grafik 4.2'de, levene's testi sonuçlarına bakıldığında bütün

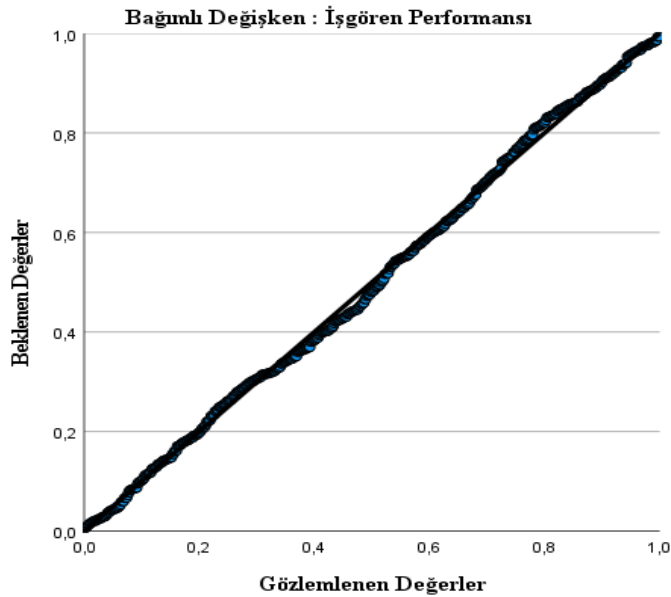
değişkenlerde grup varyanslarının anlamlı olduğu ( $p>0,05$ ) ve varyansların gruplara homojen dağıldığı Tablo 4.15’de görülmektedir. Bu şekilde çoklu regresyon analizi için gerekli olan normal dağılım ve homojenlik varsayımları da sağlanmıştır.

**Grafik 4. 2: Normallik Dağılımı**



Çoklu regresyon analizi için gerekli varsayımlardan olan yordayan değişkenler ile yordanan değişken arasında doğrusal ilişki olmasına ilişkin kontrol, SPSS’te regresyon analizindeki normal p-plot grafiğinden incelenebilir (Akbulut, 2010, s. 105; Büyüköztürk, 2019, s. 76). Grafik 4.3 incelendiğinde yordayan değişkenler ile yordanan değişken arasında gözlemlenen ve beklenen değerlerin doğrusal bir ilişki gösterdiği anlaşılmaktadır.

**Grafik 4. 3: Doğrusallık Grafiği**



Literatürde çoklu regresyon analizi için gerekli olan tüm varsayımlar sağlanmıştır. **Buna göre Çok Değişkenli Regresyon Modeli şu şekilde kurulmuştur;**

$$İP_i = \beta_0 + \beta_1 KY_i + \beta_2 KP_i + \beta_3 İÇ_i + \beta_4 SC_i + \beta_5 EG_i + \beta_6 ET_i + \beta_7 ÇAG_i + \beta_8 İG_i + \beta_9 YG_i + e_i$$

İşgören Performansı (Y) = Sabit + (1.katsayı x *Kariyer Yönetme*) + (2.katsayı x *Kariyer Planlama*) + (3.katsayı x *İşletmeye Çekme*) + (4.katsayı x *Seçme ve Yerleştirme*) + (5.katsayı x *Eğitim ve Geliştirilme*) + (6.katsayı x *Elde Tutma*) + (7.katsayı x *Çalışma Arkadaşlarına Güven*) + (8.katsayı x *İşletmeye Güven*) + (9.katsayı x *Yöneticiye Güven*)

### **Yordayan Değişkenlerin Yordanan Değişken Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesi**

Yordayan (tahminleyici) değişkenler olan *Kariyer Yönetme, Kariyer Planlama, İşletmeye Çekme, Seçme ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Elde Tutma, Çalışma Arkadaşlarına Güven, İşletmeye Güven ve Yöneticiye Güvenin*, Yordanan değişken olan *İşgören Performansını* anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını belirlemek üzere öne sürülen H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9 hipotezlerinin test edilmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

**Tablo 4. 26: Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti**

| Model | Model Özeti <sup>b</sup> |        |                    |               |               |
|-------|--------------------------|--------|--------------------|---------------|---------------|
|       | R                        | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata | Durbin-Watson |
| 1     | ,718 <sup>a</sup>        | 0,516  | 0,506              | 0,33875       | 1,732         |

a. Tahminleyiciler: (Sabit katsayı), *Kariyer Yönetme, Kariyer Planlama, İşletmeye Çekme, Seçme ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirilme, Elde Tutma, Çalışma Arkadaşlarına Güven, İşletmeye Güven ve Yöneticiye Güven*

b. Yordanan Değişken: *İşgören Performansı*

Bağımsız değişkenler, İşgören Performansını % 71,8 oranında etkilemekte ve % 51,6 oranında açıklamaktadırlar. Yordayıcı değişkenlerin tümü birlikte, işgören performansı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,718, R<sup>2</sup>=0,516, p<0,05). R<sup>2</sup> değeri yordanan değişkendeki varyansın ne kadarının araştırmanın regresyon modeli tarafından açıklandığını gösterirken, düzeltilmiş R<sup>2</sup> (Adjusted R Square) değeri, eğer model örneklemin alındığı popülasyondan türetilmiş olsaydı, yordanan değişkendeki varyansın ne kadarının açıklanacağını (Field, 2009, s. 221), diğer bir ifadeyle düzeltilmiş R<sup>2</sup> bize modelimizin ne kadar iyi genelleştirilebildiği

hakkında bir fikir vermekte ve ideal olarak değerinin  $R^2$ 'nin değeriyle aynı veya ona çok yakın olması gerekmektedir (Akbulut, 2010, s. 74; Field, 2009, s. 335). Çoklu Doğrusal Regresyon Analizlerinde düzeltilmiş  $R^2$  değeri yorumlanır (Cevahir, 2020, s. 128).

Düzeltilmiş  $R^2$  değeri, modelin evrene genellenebilirliğini ifade etmekte ve regresyon modeli denkleminde yeni bir değişken eklendiğinde, değerinde artış varsa o değişkenin eklenmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Regresyon modelimizde, nihai model için farkın ( $R^2 - \text{düzeltilmiş } R^2 = 0,516 - 0,506 = 0,01$ ) yaklaşık olarak % 1 olduğu görülmektedir. Bu fark, modelin bir örneklem yerine popülasyondan türetilseydi aralarında ne kadarlık bir fark olacağını göstermektedir (Field, 2009, s. 235). Analizimizde bu sonuç yaklaşık % 1 olarak hesaplanmıştır. Kurulan modele göre yordayan değişkenler işgören performansındaki toplam varyansın % 51,6'sını açıklamaktadır. İşgören performansının % 48,4'ü ise araştırmaya dâhil edilmeyen başka değişkenlerle açıklanabilir.

**Tablo 4. 27: Çoklu Regresyon Analizi Model Anlamlılığı**

|        |             | ANOVA <sup>a</sup> |                     |                    |        |                   |
|--------|-------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------|-------------------|
| Model  |             | Kareler Toplamı    | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F      | p değeri          |
| 1      | Regresyon   | 57,396             | 9                   | 6,377              | 55,576 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Artık değer | 53,932             | 470                 | 0,115              |        |                   |
| Toplam |             | 111,328            | 479                 |                    |        |                   |

a. Yordanan Değişken: İşgören Performansı

b. Tahminleyiciler: (Sabit katsayı), Kariyer Yönetme, Kariyer Planlama, İşletmeye Çekme, Seçme ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirilme, Elde Tutma, Çalışma Arkadaşlarına Güven, İşletmeye Güven ve Yöneticiye Güven

ANOVA Tablosu modelin bütün olarak anlamlı olup olmadığını ifade etmektedir. Yapılan analizde, Tablo 27'deki F değeri (55,576) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre yordayan değişkenlerin işgören performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. 28: Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları**

|       |                       | Katsayılar <sup>a</sup>          |                                |        |        |              | Doğrusallık İstatistikleri |  |
|-------|-----------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------|--------|--------------|----------------------------|--|
| Model |                       | Standardize edilmemiş katsayılar | Standardize edilmiş katsayılar | t      | p      | Tolerans     | VIF                        |  |
| 1     | (Sabit)               | 2,012                            | Beta                           | 17,188 | 0,000  |              |                            |  |
|       | Kariyer Yönetme (KY)  | -0,042                           |                                | -0,076 | -1,632 | 0,103        | 0,477 2,096                |  |
|       | Kariyer Planlama (KP) | -0,075                           |                                | -0,103 | -2,839 | <b>0,005</b> | 0,782 1,279                |  |

|                                   |        |       |        |        |                 |       |       |
|-----------------------------------|--------|-------|--------|--------|-----------------|-------|-------|
| İşletmeye Çekme (İÇ)              | -0,050 | 0,034 | -0,069 | -1,462 | 0,144           | 0,460 | 2,172 |
| Seçme ve Yerleştirme (SY)         | 0,084  | 0,034 | 0,124  | 2,496  | <b>0,013</b>    | 0,414 | 2,413 |
| Eğitim ve Geliştirme (EG)         | 0,203  | 0,035 | 0,290  | 5,835  | <b>&lt;,001</b> | 0,418 | 2,391 |
| Elde Tutma (ET)                   | -0,031 | 0,023 | -0,053 | -1,350 | 0,178           | 0,665 | 1,503 |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven (ÇAG) | 0,215  | 0,027 | 0,326  | 7,988  | <b>&lt;,001</b> | 0,619 | 1,615 |
| İşletmeye Güven (İG)              | 0,165  | 0,037 | 0,245  | 4,499  | <b>&lt;,001</b> | 0,348 | 2,877 |
| Yöneticiye Güven (YG)             | 0,062  | 0,038 | 0,081  | 1,639  | 0,102           | 0,423 | 2,366 |

a. Yordanan Değişken: İşgören Performansı

Çoklu regresyon analizi model katsayılarını gösteren Tablo 28’de görüleceği üzere, tolerans değerlerinin 0,20’den büyük olması, VIF değerlerinin tamamının 5’in altında olması nedeniyle çoklu bağlantılılık sorunu olmadığı bir kez daha görülmüştür (Büyüköztürk, 2019, s. 100; Montgomery, vd., 2012, s. 118, Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 104).

ANOVA tablosu modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermekteyken her bir değişkenin anlamlı olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları Tablosunda görülmektedir. Tablo 4.28 incelendiğinde modele giren kariyer planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, çalışma arkadaşlarına güven ve işletmeye güven değişkenlerinin % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Kariyer Planlama, Seçme ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Çalışma Arkadaşlarına Güven ve İşletmeye Güven değişkenleri ile İşgören Performansına verilen puan ortalamaları arasında fark olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu görülmüştür ( $F_{(9,470)} = 55,576$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre, Kariyer Planlama, Seçme ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Çalışma Arkadaşlarına Güven ve İşletmeye Güven değişkenlerinin İşgören Performansına etkisi olduğunu öne süren alternatif hipotezler (H2, H4, H5, H7, H8 hipotezleri) kabul edilmiştir.

$\beta$  katsayılarının işaretinin pozitif olması yordayan değişkenle yordanan değişken arasında pozitif bir etkinin olduğunu, bu katsayının negatif olması, negatif bir etkinin olduğunu ifade etmektedir.

Model katsayıları göz önünde bulundurularak regresyon denklemi matematiksel olarak aşağıdaki gibi kurulmuştur:

$$\text{İşgören Performansı (Y)} = 2,012 - (0,075 \times \text{KP}) - (0,042 \times \text{KY}) - (0,050 \times \text{İÇ}) + (0,084 \times \text{SY}) + (0,203 \times \text{EG}) - (0,031 \times \text{ET}) + (0,215 \times \text{ÇAG}) + (0,165 \times \text{İG}) + (0,062 \times \text{YG})$$



Buna göre; kariyer yönetme değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında % 4,2 oranında azalmaya, kariyer planlama değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında % 7,5 oranında azalmaya, işletmeye çekme değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında, % 5 oranında azalmaya, seçme ve yerleştirme değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında, % 8,4 oranında artışa, eğitim ve geliştirme değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında, % 20,3 oranında artışa, elde tutma değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında, % 3,1 oranında azalmaya, çalışma arkadaşlarına güven değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında, % 21,5 oranında artışa, işletmeye güven değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında, % 16,5 oranında artışa, yöneticiye güven değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında, % 6,2 oranında artışa etki etmektedir.

#### **Yordayan Değişkenlerin Yordanan Değişkenin Alt Boyutları Üzerindeki Etkinin Test Edilmesi**

Araştırma kapsamında yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre bağımlı değişken olan işgören performansının alt boyutları genel performans, işletme desteği ve yetenek algısı olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan bağımsız değişkenler olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin bağımlı değişken olan İşgören Performansının alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinde elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

İşgören performansının alt boyutu olan genel performansın araştırmadaki bağımsız değişkenlere etkisini gösteren regresyon verileri Tablo 4.29’da, model anlamlılığı Tablo 4.30’da, model katsayıları Tablo 4.31’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 29: Genel Performans-Bağımsız Değişkenler Regresyon Analizi Model Özeti**

| <b>Model Özeti<sup>b</sup></b> |                   |        |                    |               |               |
|--------------------------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|---------------|
| Model                          | R                 | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata | Durbin-Watson |
| 1                              | ,583 <sup>a</sup> | 0,340  | 0,336              | 0,37461       | 1,671         |

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Örgütsel Güven, Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi  
b. Yordanan Değişken: Genel Performans

Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven ile işgören performansının genel performans alt boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu

görülmektedir ( $R=0,583$ ,  $R^2=0,340$ ,  $p<0,05$ ). Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven, genel performans alt boyutunu % 34 oranında açıklamaktadır.

**Tablo 4. 30: Genel Performans-Çoklu Regresyon Analizi Model Anlamlılığı**

|       |             | ANOVA <sup>a</sup> |                     |                    |        |                   |
|-------|-------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------|-------------------|
| Model |             | Kareler Toplamı    | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F      | p değeri          |
| 1     | Regresyon   | 34,390             | 3                   | 11,463             | 81,690 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Artık değer | 66,797             | 476                 | 0,140              |        |                   |
|       | Toplam      | 101,187            | 479                 |                    |        |                   |

a. Yordanan Değişken: Genel Performans

b. Tahminleyiciler: (Sabit), Örgütsel Güven, Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi

ANOVA Tablosundaki F değeri (81,690) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin genel performans alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. 31: Genel Performans-Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları**

|       |                  | Katsayılar <sup>a</sup>          |           |                                |        |              |                            |       |
|-------|------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|--------------|----------------------------|-------|
| Model |                  | Standardize edilmemiş katsayılar |           | Standardize edilmiş katsayılar | t      | p            | Doğrusallık İstatistikleri |       |
|       |                  | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |              | Tolerans                   | VIF   |
| 1     | (Sabit)          | 2,567                            | 0,123     |                                | 20,837 | 0,000        |                            |       |
|       | Kariyer Yönetimi | -0,105                           | 0,035     | -0,140                         | -3,023 | <b>0,003</b> | 0,645                      | 1,550 |
|       | Yetenek Yönetimi | 0,089                            | 0,050     | 0,113                          | 1,785  | 0,075        | 0,344                      | 2,911 |
|       | Örgütsel Güven   | 0,433                            | 0,046     | 0,552                          | 9,462  | <b>0,000</b> | 0,408                      | 2,453 |

a. Yordanan Değişken: Genel Performans

Tablo 4.31 incelendiğinde modele giren kariyer yönetimi ve örgütsel güven değişkenlerinin % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Yetenek yönetiminin ise genel performansı anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Buna göre, kariyer yönetimi ve örgütsel güven değişkenleri, genel performans alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı iken, yetenek yönetiminin genel performans alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olmadığı anlaşılmıştır. Kariyer yönetimi, genel performansı % 10,5 oranında anlamlı ve negatif yönde etkilerken, örgütsel güven % 43,3 oranında anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

İşgören performansının bir diğer alt boyutu olan işletme desteğinin araştırmadaki bağımsız değişkenlere etkisini gösteren regresyon verileri Tablo

4.32’de, model anlamlılığı Tablo 4.33’de, model katsayıları Tablo 4.34’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 32: İşletme Desteği-Bağımsız Değişkenler Regresyon Analizi Model Özeti**

| Model Özeti <sup>b</sup> |                   |        |                    |               |               |
|--------------------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|---------------|
| Model                    | R                 | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata | Durbin-Watson |
| 1                        | ,706 <sup>a</sup> | 0,498  | 0,485              | 0,55613       | 1,795         |

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Örgütsel Güven, Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi  
b. Yordanan Değişken: İşletme Desteği

Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven ile işgören performansının işletme desteği alt boyutu arasında iyi düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R=0,706$ ,  $R^2=0,498$ ,  $p<0,05$ ). Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven, işletme desteği alt boyutunu % 49,8 oranında açıklamaktadır.

**Tablo 4. 33: İşletme Desteği-Çoklu Regresyon Analizi Model Anlamlılığı**

| ANOVA <sup>a</sup> |             |                 |                     |                    |         |                   |
|--------------------|-------------|-----------------|---------------------|--------------------|---------|-------------------|
| Model              |             | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F       | p değeri          |
| 1                  | Regresyon   | 107,325         | 3                   | 35,775             | 157,268 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Artık değer | 108,279         | 476                 | 0,227              |         |                   |
|                    | Toplam      | 215,604         | 479                 |                    |         |                   |

a. Yordanan Değişken: İşletme Desteği  
b. Tahminleyiciler: (Sabit), Örgütsel Güven, Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi

ANOVA Tablosundaki F değeri (157,268) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin işletme desteği alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. 34: İşletme Desteği- Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları**

| Katsayılar <sup>a</sup> |                  |                                  |           |                                |      |        |       |                            |
|-------------------------|------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|------|--------|-------|----------------------------|
| Model                   |                  | Standardize edilmemiş katsayılar | Std. Hata | Standardize edilmiş katsayılar | Beta | t      | p     | Doğrusallık İstatistikleri |
|                         |                  | B                                |           |                                |      |        |       | Tolerans VIF               |
| 1                       | (Sabit)          | 0,918                            | 0,157     |                                |      | 5,853  | 0,000 |                            |
|                         | Kariyer Yönetimi | -0,105                           | 0,044     | -0,096                         |      | -2,376 | 0,018 | 0,645 1,550                |
|                         | Yetenek Yönetimi | 0,384                            | 0,064     | 0,335                          |      | 6,041  | 0,000 | 0,344 2,911                |
|                         | Örgütsel Güven   | 0,534                            | 0,058     | 0,467                          |      | 9,172  | 0,000 | 0,408 2,453                |

a. Yordanan Değişken: İşletme Desteği

Tablo 4.34 incelendiğinde modele giren yetenek yönetimi ve örgütsel güven değişkenlerinin % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Kariyer yönetiminin ise işletme desteğini anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Buna göre, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven değişkenlerinin, işletme desteği alt boyutunun anlamlı birer yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır. Yetenek yönetimi, işletme desteğini % 38,4 oranında, örgütsel güven % 53,4 oranında anlamlı ve pozitif yönde, kariyer yönetimi ise % 10,5 oranında anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

İşgören performansının bir diğer alt boyutu olan yetenek algısının araştırmadaki bağımsız değişkenlere etkisini gösteren regresyon verileri Tablo 4.35’de, model anlamlılığı Tablo 4.36’da, model katsayıları Tablo 4.37’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 35: Yetenek Algısı-Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları**

| Model Özeti <sup>b</sup> |                   |        |                    |               |               |
|--------------------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|---------------|
| Model                    | R                 | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata | Durbin-Watson |
| 1                        | ,521 <sup>a</sup> | 0,272  | 0,267              | 0,53919       | 1,506         |

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Örgütsel Güven, Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi  
b. Yordanan Değişken: Yetenek Algısı

Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven ile işgören performansının yetenek algısı alt boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R=0,521$ ,  $R^2=0,272$ ,  $p<0,05$ ). Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven, yetenek algısı alt boyutunu % 27,2 oranında açıklamaktadır.

**Tablo 4. 36: Yetenek Algısı-Çoklu Regresyon Analizi Model Anlamlılığı**

| ANOVA <sup>a</sup> |             |                 |                     |                    |        |                   |
|--------------------|-------------|-----------------|---------------------|--------------------|--------|-------------------|
| Model              |             | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F      | p değeri          |
| 1                  | Regresyon   | 51,622          | 3                   | 17,207             | 59,187 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Artık değer | 138,386         | 476                 | 0,291              |        |                   |
|                    | Toplam      | 190,008         | 479                 |                    |        |                   |

a. Yordanan Değişken: Yetenek Algısı  
b. Tahminleyiciler: (Sabit), Örgütsel Güven, Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi

ANOVA Tablosundaki F değeri (59,187) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin yetenek algısı alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. 37: Yetenek Algısı-Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları**

| Model |                  | Katsayılar <sup>a</sup>          |                                |        |        | Doğrusallık İstatistikleri |             |
|-------|------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------|--------|----------------------------|-------------|
|       |                  | Standardize edilmemiş katsayılar | Standardize edilmiş katsayılar | t      | Sig.   | Tolerans                   | VIF         |
|       |                  | B                                | Std. Hata                      | Beta   |        |                            |             |
| 1     | (Sabit)          | 2,087                            | 0,177                          |        | 11,771 | 0,000                      |             |
|       | Kariyer Yönetimi | -0,104                           | 0,050                          | -0,101 | -2,073 | 0,039                      | 0,645 1,550 |
|       | Yetenek Yönetimi | 0,106                            | 0,072                          | 0,098  | 1,467  | 0,143                      | 0,344 2,911 |
|       | Örgütsel Güven   | 0,524                            | 0,066                          | 0,488  | 7,959  | 0,000                      | 0,408 2,453 |

a. Yordanan Değişken: Yetenek Algısı

Tablo 4.37 incelendiğinde modele giren kariyer yönetimi ve örgütsel güven değişkenlerinin % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Yetenek yönetimi değişkeninin ise yetenek algısı alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Buna göre, kariyer yönetimi ve örgütsel güven değişkenleri, yetenek algısı alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı iken, yetenek yönetiminin, yetenek algısı alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olmadığı anlaşılmıştır. Örgütsel güven, yetenek algısını % 52,4 oranında anlamlı ve pozitif yönde, kariyer yönetimi yetenek algısını % 10,4 oranında anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

#### 4.6.7. ANOVA Analizi

İkiden çok grup ya da değişkeni karşılaştırmak için varyans analizi yapılmalıdır. Bir bağımlı değişkeni etkileyen bir tek bağımsız değişken varsa bu analiz tek yönlüdür (Akbulut, 2012, s. 181). Üç ve daha fazla grubun bir sürekli değişken ile karşılaştırılması için tek faktörlü ANOVA (analysis of variance) analizi yapılabilir, diğer adı F testidir (Akbulut, 2013, s. 149). F değeri gruplar arası varyansın, grubun kendi içindeki varyansa bölümü sonucu elde edilir. F değeri, kritik F değerini aştıkça, gruplar arasındaki farklılığın rasgele değil, bağımsız değişkenin etkisiyle gerçekleştiği anlaşılır (Akbulut, 2010, s. 120).

Aylık Gelir ile İşgören Performansı arasında anlamlı bir farklılık olduğuna ilişkin olarak öne sürülen H10 hipotezinin doğrulanması, gelir düzeyinin işgören performansı üzerine etkili olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü ANOVA analizi yapılarak gelir değişkeninin sıklıklarına göre işgören performansına verilen puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Araştırmadaki aylık gelir değişkeni 0-5.500 TL, 5.501-7.500 TL, 7.501-10.000 TL, 10.001 TL ve üzeri olmak üzere 4 düzeye sahiptir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen Sig değeri (p value) 0,014 olarak bulunmuştur. ANOVA analizi sonucunda hesaplanan p değerinin 0,05'in altında olması, gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu gösterir (Akbulut, 2013, s. 149). Analiz sonucunda bu değer 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bağımsız değişkendeki grup düzeylerine göre puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur (Tablo 4.38).

**Tablo 4. 38: Aylık Gelirin İşgören Performansına Etkisi ANOVA Tablosu**

| ANOVA               |                 |                     |                    |       |       |
|---------------------|-----------------|---------------------|--------------------|-------|-------|
| İşgören Performansı |                 |                     |                    |       |       |
| Varyansın Kaynağı   | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F     | p<    |
| Gruplar arası       | 2,446           | 3                   | 0,815              | 3,565 | 0,014 |
| Gruplar içi         | 108,882         | 476                 | 0,229              |       |       |
| <b>Toplam</b>       | 111,328         | 479                 |                    |       |       |

Bununla birlikte 0,05 anlamlılık değeri ile serbestlik dereceleri göz önünde bulundurularak excel programında manuel olarak hesaplanan kritik f değeri 0,117'dir. ANOVA analizinde hesaplanan F değerinin, kritik f değerinden yüksek olması ve p değerinin 0,05'in altında olması gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu gösterir (Akbulut, 2010, s. 120).

**Tablo 4. 39: Varyansların Homojenlik Testi Sonuçları**

| İşgören Performansı |                      |                      |       |
|---------------------|----------------------|----------------------|-------|
| Levene İstatistik   | Serbestlik Derecesi1 | Serbestlik Derecesi2 | p<    |
| 1,785               | 3                    | 476                  | 0,149 |

Levene İstatistik değerinin 1,785 olması varyansların homojen dağıldığını gösterir. ANOVA tablosundaki p değerinin 0,05'in altında olması gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu gösterir ancak hangi grubun hangi gruptan büyük ya da küçük olduğunun tespiti için gruplar arasında çoklu karşılaştırmalar testinin (post-hoc testlerinin) yapılması gereklidir. Bu testler varyans homojenliği şartının gerçekleşmesine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Varyans homojenliğinin sağlanması halinde kullanılan post-hoc testlerden en çok kullanılanı Scheffe testidir (Akbulut, 2010, s. 125-149).

Hangi grup veya gruplar arasında farklılık olup olmadığını test etmek için Post hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda geliri 0-5500 olanlar ile 10.001 ve üzeri olanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ;  $F = 3,565$ ). Buna göre, ücretlerdeki artışın işgören performansına olumlu yönde etki ettiği söylenebilir. Bu sonuç Vroom (1964, s. 253) tarafından kamu ve özel sektörde çalışan işgörenler üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarıyla uyum göstermektedir.

Bununla birlikte Wyatt (1934) tarafından imalat sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, ücret ile performans arasında pozitif güçlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Bibi (2018) tarafından sağlık sektöründe çalışan 364 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçları, ücret ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki ( $r = 0,779$ ,  $p < 0,05$ ) göstermiştir.

**Tablo 4. 40: Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları**

| Çoklu Karşılaştırma (Post Hoc)        |                     |                     |               |              |                   |           |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: İşgören Performansı |                     |                     |               |              |                   |           |
| Scheffe                               |                     |                     |               |              |                   |           |
| (I) Aylık Geliriniz                   | (J) Aylık Geliriniz | Ortalama Fark (I-J) | Standart Hata | p<           | %95 Güven Aralığı |           |
|                                       |                     |                     |               |              | Alt sınır         | Üst Sınır |
| 0-5500 TL                             | 5501-7500 TL        | -0,11160            | 0,05573       | 0,262        | -0,2680           | 0,0448    |
|                                       | 7501-10000 TL       | -0,08295            | 0,06650       | 0,670        | -0,2695           | 0,1036    |
|                                       | 10001 TL ve üzeri   | -,19010*            | 0,05958       | <b>0,018</b> | -0,3572           | -0,0229   |
| 5501-7500 TL                          | 0-5500 TL           | 0,11160             | 0,05573       | 0,262        | -0,0448           | 0,2680    |
|                                       | 7501-10000 TL       | 0,02865             | 0,06859       | 0,982        | -0,1638           | 0,2211    |
|                                       | 10001 TL ve üzeri   | -0,07849            | 0,06190       | 0,658        | -0,2522           | 0,0952    |
| 7501-10000 TL                         | 0-5500 TL           | 0,08295             | 0,06650       | 0,670        | -0,1036           | 0,2695    |
|                                       | 5501-7500 TL        | -0,02865            | 0,06859       | 0,982        | -0,2211           | 0,1638    |
|                                       | 10001 TL ve üzeri   | -0,10714            | 0,07175       | 0,527        | -0,3084           | 0,0941    |
| 10001 TL ve üzeri                     | 0-5500 TL           | ,19010*             | 0,05958       | <b>0,018</b> | 0,0229            | 0,3572    |
|                                       | 5501-7500 TL        | 0,07849             | 0,06190       | 0,658        | -0,0952           | 0,2522    |
|                                       | 7501-10000 TL       | 0,10714             | 0,07175       | 0,527        | -0,0941           | 0,3084    |

Tablo 4.40'da bağımsız değişkene ait gelir düzeylerinden hangilerinin bağımlı değişkene verilen puan ortalamaları arasında farklılıklar olduğu gösterilmektedir. Ücret düzeylerinin işgören performansı değişkenine etkiyen puanları 2 alt kümeye (Homogeneous Subsets) ayrılmıştır. Homogeneous Subsets verilerine Tablo 4.41'de yer verilmiştir. Aylık geliri 0-5.500 TL düzeyinde olanlar birinci alt grubu, 10.000 TL ve üzeri olanlar ikinci alt grubu oluşturmuştur. İkinci ve Üçüncü alt düzeyler olan 5501-7.500 TL düzeyi ile 7.501-10.001 TL düzeyleri arasında anlamlı bir fark

bulunmadığından alt kümelere ayrılmamıştır. Ücret düzeyleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir fark bulunması durumu 0-5.500 TL ile 10.001 TL ve üzeri ücret düzeylerinde görülmüştür. Bu durum işgörenlerde ücretin önemli miktarda artması halinde işgören performansına anlamlı düzeyde etki sağladığını açıklamaktadır.

**Tablo 4. 41: Ücret Düzeylerine Göre İşgören Performansı Puanları Alt Küme Tablosu**

|                   |     | İşgören Performansı    |               |
|-------------------|-----|------------------------|---------------|
|                   |     | Scheffe <sup>a,b</sup> |               |
|                   |     | $\alpha = 0.05$        |               |
| Aylık Geliriniz   | N   | 1                      | 2             |
| 0-5500 TL         | 162 | <b>4,0569</b>          |               |
| 7501-10000 TL     | 76  | 4,1399                 | 4,1399        |
| 5501-7500 TL      | 135 | 4,1685                 | 4,1685        |
| 10001 TL ve üzeri | 107 |                        | <b>4,2470</b> |
| p.                |     | 0,390                  | 0,427         |

Yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda, ücret düzeylerinin işgören performansına verilen puan ortalamalarını etkilediği ( $F_{(3,476)} = 3,565$ ;  $p < 0,05$ ) görülmüştür. Araştırma modeli doğrultusunda öne sürülen 10 hipotez için yapılan analizler sonucunda 6 hipotez kabul, 4 hipotez ret edilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotez sonuçları Tablo 4.42’de verilmiştir.

**Tablo 4. 42: Çoklu Regresyon Analizi ve ANOVA Analizi Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Test Sonuçları**

| HİPOTEZ NO | HİPOTEZLER  | ANALİZ                  | SONUÇLAR     |
|------------|---|-------------------------|--------------|
| Hipotez 1  | İşletmelerde Kariyer Yönetmenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.                                  | Çoklu Regresyon Analizi | Ret edildi   |
| Hipotez 2  | İşletmelerde Kariyer Planlamasının İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.                               | Çoklu Regresyon Analizi | Kabul edildi |
| Hipotez 3  | İşletmelerde Yetenekli İşgörenleri İşletmeye Çekmenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.            | Çoklu Regresyon Analizi | Ret edildi   |
| Hipotez 4  | İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Seçimi ve Yerleştirmesinin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.   | Çoklu Regresyon Analizi | Kabul edildi |
| Hipotez 5  | İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesinin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. | Çoklu Regresyon Analizi | Kabul edildi |
| Hipotez 6  | İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Elde Tutulmasının İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.            | Çoklu Regresyon Analizi | Ret edildi   |



|            |   |                         |              |
|------------|---|-------------------------|--------------|
| Hipotez 7  | İşletmelerde Çalışma Arkadaşlarına Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.                                 | Çoklu Regresyon Analizi | Kabul edildi |
| Hipotez 8  | İşletmelerde İşletmeye Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.   | Çoklu Regresyon Analizi | Kabul edildi |
| Hipotez 9  | İşletmelerde Yöneticilere Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.  | Çoklu Regresyon Analizi | Ret edildi   |
| Hipotez 10 | Gelir değişkeninin kategorilerine göre işgören performansına verilen puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Tek Yönlü ANOVA         | Kabul edildi |

Çoklu doğrusal regresyon analizlerinde elde edilen hipotez sonuçlarını daha sağlıklı değerlendirmek ve H11 hipotezini test etmek amacıyla daha güçlü bir istatistiksel model olan ve yapısal eşitlik modelleri arasında tanımlanan yapısal regresyon modeli kurulması gerektiği kanaatine varılmıştır.

#### 4.6.8. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Dursun ve Kocagöz, (2010), Yapısal eşitlik modelini (YEM), regresyon analizinden farklı olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kendi arasında bulunan korelasyonu da kullanarak detaylı bir analiz yapılmasını sağlayan bir modelleme yöntemi olarak tanımlamaktadır. Akbulut ise (2010), Yapısal eşitlik modelini (YEM), gözlenen ve ölçülebilen ölçek maddelerine göre gizil değişkenlerle ilgili yorum yapmak için uygulanan bir modelleme yaklaşımı olarak ifade etmektedir.

Yapısal eşitlik modellerinin önemli bir özelliği de ölçüm hatasını dikkate almaları ve tipik olarak gizli değişkenler içermeleridir. Gizli değişkenler, teorik veya varsayımsal yapılardır. YEM, bu yapılar arasındaki potansiyel karşılıklı ilişkiler ve onları değerlendiren ölçümlerle olan ilişkileri hakkındaki varsayımsal iddiaların makul olup olmadığını ölçmek ve test etmek için kullanılmaktadır ve yapısal eşitlik modeli türleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Raykov ve Marcoulides, 2006, s. 1-5);

1. *Yol (path) analizi modelleri:* Genellikle yalnızca gözlenen değişkenler açısından tasarlanır.

2. *DFA modelleri:* Gizli yapılar arasındaki karşılıklı ilişki modellerini incelemek ve AFA ile oluşturulan yapıları kanıtlamak amacıyla kullanılır. Modele eklenen her yapı gözlenen göstergelerle ölçülür.

3. *Yapısal regresyon modelleri:* DFA modellerine benzer. Modeller, incelenen gizli değişkenler arasında açıklayıcı ilişkiler hakkında teorileri test etme amacı taşır.

4. *Gizli değişim modelleri:* Zamana dayalı değişimleri incelemenin bir yolunu temsil eder.

Araştırma kapsamında kullanılan model, yapısal regresyon modelidir. Yapısal regresyon modelinde, faktörler arasındaki nedensel etkiler ölçülmektedir. Genel yapısal regresyon modeli ölçüm modeli ve yapısal model olarak ikiye ayrılmaktadır; (Kline, 2015, s. 212-217).

1. *Ölçüm Modeli:* Ölçüm modeli, gözlemlenen değişkenler ve değişkenlere ait ifadeler arasındaki nedensel ilişkiler ile ait oldukları kuramsal yapılar arasındaki nedensel ilişkileri belirterek DFA modelini temsil eder (Anderson ve Gerbing, 1982, s. 453). Yapısal modelle ilgili hipotezlerin test edilmesini içeren ikinci adıma geçmeden önce kabul edilebilir bir ölçüm modeli gereklidir (Kline, 2015, s. 361).

2. *Yapısal Model:* Yapısal model araştırma modelindeki alt boyutlar arasındaki nedensel ilişkileri belirtir (Anderson ve Gerbing, 1982, s. 453). Yapısal model gözlemlenmeyen değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır ve varsayılan nedensel etkiler, yapısal bölümde temsil edilir (Kline, 2015, s. 361). Buna göre yapısal model, belirli gizli değişkenlerin, modeldeki diğer bazı gizli değişkenlerin değerlerindeki değişiklikleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemesini gösterir (Byrne, 2016, s. 13) ve farklı alt boyutlar altında elde edilen yapıları test ederek ölçek maddelerinin yapı geçerliği ile ilgili güçlü kanıtlar elde edilmesini sağlar (Koyuncu ve Kılıç, 2019, s. 379).

Modeli tahmin etmek ve varsayılan bir ölçüm modelinin gözlemlenen korelasyonlara uygunluğunu değerlendirmek için, doğrulayıcı bir faktör analizi kullanılmalıdır, yani yapısal modelleme yapılabilmesi için öncelikle ölçüm modeli doğru bir şekilde tanımlanmalıdır (Anderson ve Gerbing, 1982, s. 453). Doğrulayıcı faktör analizinde ölçüm modeli, yol analizlerinde yapısal model kullanılmaktadır (Alkış, 2016, s. 108).

Yapısal eşitlik modellemesinde test edilen modelin uyumlu olup olmadığı, iyi uyum indekslerine bakılarak anlaşılabilir (Durak vd., 2012, s. 148). Yapısal eşitlik modeline ait uyum indekslerinin değerlendirilmesinden sonraki aşamada, modele ait

ilişkiler ile bu ilişkilerin etki dereceleri ve istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenmelidir (Doğrul, 2015, s. 133). Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren modelin yapı geçerliğini kanıtlamak için modelin doğrulayıcı faktör analizinin yapılması aşamasına geçilmiştir.

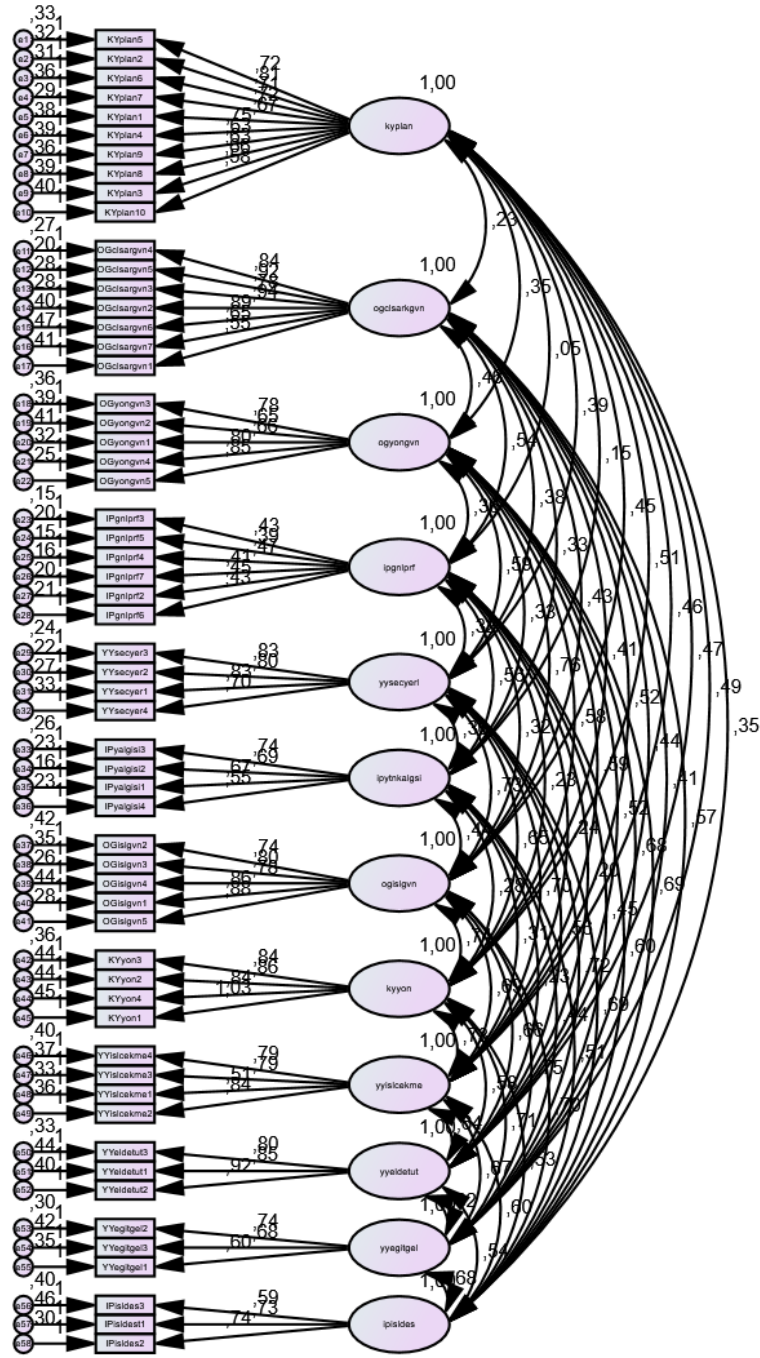
#### **4.6.8.1.1. Ölçüm Modeli (Doğrulayıcı Faktör Analizi)**

Araştırma kapsamında elde edilen ölçümlerin yapı geçerliği DFA ile yakınsama geçerliliği CR, AVE değerleriyle, ayırışma geçerliği ise MSV ve ASV değerleri ile Fornell-Larcker kriteri ve HTMT Kriteri kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmada örtük ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler öncelikle ölçme modeli ile test edilmek üzere, kullanılan ölçeklerin araştırmada öne sürülen kavramsal model ile uyumlu olup olmadığını göstermek ve bu modelin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla modelin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçüm modelinde 12 örtük, 58 gözlemlenen değişken bulunmaktadır. Örtük değişkenler, kariyer yönetme, kariyer planlama, işletmeye çekme, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, elde tutma, çalışma arkadaşlarına güven, işletmeye güven, yöneticiye güven, genel performans, işletme desteği ve yetenek algısıdır. Gözlemlenen değişkenler ise örtük değişkenlerin maddelerinden oluşmaktadır.

Analiz sürecinde ölçüm modelinde yapıyı olumsuz etkilediği belirlenen maddeler analizden çıkarılmıştır. Bu işlem yapılırken bir bütün olarak çıkarma yerine yapıyı bozan madde çıkarılıp tekrar analiz gerçekleştirilmiş ve her madde çıkarımında analiz tekrar edilerek mümkün oldukça asgari düzeyde madde çıkarmak hedeflenmiştir. Bu noktada temel alınan ölçüt, modelden çıkarılan maddenin yapı geçerliğini kanıtlamak için gerekli olan birleşim ve ayırışım geçerliklerini sağlamak için CR ve AVE değerlerinde iyileşme sağlanması olmuştur (Hair vd., 2017, s. 128).

Bu nedenle İşgören performansı ölçeğinde, ölçüm modelinin AVE değerinin 0,50'nin altında kalmasına neden olduğu belirlenen “*Yöneticimin verdiği hedeflere ulaşırım*” ifadesi ile “*Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımı düşünüyorum*” ifadesi modelden birer birer çıkarılarak DFA analizi tekrar edilmiş ve nihai sonuca ulaşılmıştır. Bu şekilde oluşturulan ölçüm modeli Şekil 4.7’de gösterilmiştir.



Şekil 4. 7: Ölçüm Modeli (DFA)

Kurulan ölçüm modelinde gözlemlenen değişkenlerin standardize edilmiş regresyon katsayıları; kariyer yönetme boyutu için 0,773-0,798; kariyer planlama boyutu için 0,650- 0,762; işletmeye çekme boyutu için 0,559-0,736; seçme ve yerleştirme boyutu için 0,704-0,812; eğitim ve geliştirme boyutu için 0,714-0,777; elde tutma boyutu için 0,722-0,797; çalışma arkadaşlarına güven boyutu için 0,620-

0,871; işletmeye güven boyutu için 0,668-0,840; yöneticiye güven boyutu için 0,623-0,732; genel performans boyutu için 0,673-0,770; işletme desteği boyutu için 0,678-0,829; yetenek algısı boyutu için 0,737-0,835 arasında değişmektedir. Örtük değişkenlerle gözlemlenen değişkenler ve örtük değişkenlerle örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı t değerleri ile incelenmiş ve ilişkilerin tümünün anlamlı olduğu görülmüştür. Ölçme modelinin uyum indeksleri ise kabul edilebilir sınırlardadır ( $p=0,000$ ;  $\chi^2/sd=1,881$ ;  $RMSEA=0,04$ ;  $SRMR=0,045$ ;  $CFI=0,938$ ;  $GFI=0,899$ ;  $TLI=0,945$ ;  $AGFI=0,849$ ). Ölçüm modelinin iyi uyum endekslerini gösteren değerler Tablo 4.43’de belirtilmiştir.

**Tablo 4. 43: Ölçüm Modeli İyi Uyum Değerleri**

| Uyum Ölçüleri | Mükemmel Uyum Ölçüleri     | Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri | ÖLÇÜM MODELİ         |                  |
|---------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|------------------|
|               |                            |                                | Elde Edilen Bulgular | Sonuç            |
| P değeri      | $0,05 < p \leq 1$          | $0,000 \leq p \leq 0,05$       | 0,000                | Kabul Edilebilir |
| $\chi^2/sd$   | $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$  | $2 < \chi^2/sd \leq 5$         | 1,881                | Mükemmel         |
| RMSEA         | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$   | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$       | 0,04                 | Mükemmel         |
| SRMR          | $0 \leq SRMR \leq 0,05$    | $0,05 < SRMR \leq 0,10$        | 0,045                | Mükemmel         |
| CFI           | $0,95 \leq CFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq CFI < 0,95$         | 0,938                | Kabul Edilebilir |
| GFI           | $0,95 \leq GFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq GFI < 0,95$         | 0,899                | Kabul Edilebilir |
| TLI           | $0,97 \leq TLI \leq 1,00$  | $0,95 \leq TLI < 0,97$         | 0,945                | Kabul Edilebilir |
| AGFI          | $0,90 \leq AGFI \leq 1,00$ | $0,85 \leq AGFI < 0,90$        | 0,849                | Kabul Edilebilir |
| IFI           | $0,95 \leq IFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq IFI < 0,95$         | 0,939                | Kabul Edilebilir |
| PNFI          | $0,95 \leq PNFI \leq 1,00$ | $0,50 \leq PNFI < 0,95$        | 0,812                | Kabul Edilebilir |
| PGFI          | $0,95 \leq PGFI \leq 1,00$ | $0,50 \leq PGFI < 0,95$        | 0,758                | Kabul Edilebilir |
| NFI           | $0,95 \leq NFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq NFI < 0,95$         | 0,890                | Kabul Edilebilir |
| RFI           | $0,95 \leq RFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq RFI < 0,95$         | 0,880                | Kabul Edilebilir |

İyi uyum değerleri literatüre göre asgari kabul edilebilir düzeyde olduğundan modelde herhangi bir modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçme modelinden elde edilen bulgular modelin YEM için asgari koşulları sağladığını göstermektedir.

## Ölçüm Modelinin Yakınsama Geçerliğinin Sağlanması

Doğrulamalı faktör analizi sürecinde SPSS AMOS programında elde edilen standart faktör yükleriyle, yakınsama geçerliğinin kanıtlanmasında kullanılan CR (composite reliability) ve AVE (average variance extracted) değerleri hesaplanarak Tablo 4.44’de gösterilmiştir. Tablodaki standardize edilmiş faktör yükleri, gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri tahmin oranını ifade etmektedir (Erol, 2019, s. 548).

Ölçekteki maddelerin genel güvenilirliği ile DFA sonucu kurulan modelin güvenilirliğini (Çakır, 2019, s. 117; Erol, 2019, s. 553) kanıtlamak için hesaplanan CR değerinin 0,70’in (Hair vd., 2014, s. 605), her boyut için ayrı hesaplanan AVE değerinin 0,50’nin üzerinde olması ve yakınsama geçerliğinin kanıtlanması CR değerinin AVE değerlerinden büyük olması (Hair vd., 2014, s. 124-619) beklenmektedir. Literatürde belirtilen formüle uygun olarak her bir alt boyut için hesaplanan AVE değerlerinin 0,50’den yüksek olduğu, CR değerlerinin 0,70’den yüksek olduğu ve CR değerleri ile AVE değerleri arasında  $CR > AVE$  karşılaştırmasının sağlandığına ilişkin bulgular Tablo 4.44’de görülmektedir. CR değerlerinin 0,70’in üzerinde olması yapının güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014, s. 605). Bununla birlikte AVE katsayılarının 0,50’nin üzerinde olması yapının göstergeleri arasında yüksek düzeyde ortak varyans olduğunu ifade etmektedir (Develi ve Yıldız, 2021, s. 91). Buna göre araştırmadaki boyutların birleşim güvenilirliğinin sağlandığı kabul edilebilir.

**Tablo 4. 44: Birleşim Güvenirliği**

| Ölçek                   | Alt Boyut               | Madde Kodu  | Std. Faktör Yüğü | CR    | AVE   | Alfa ( $\alpha$ ) |
|-------------------------|-------------------------|-------------|------------------|-------|-------|-------------------|
| <b>KARİYER YÖNETİMİ</b> | <b>Kariyer Yönetme</b>  | KYyon3      | 0,814            | 0,880 | 0,650 | 0,882             |
|                         |                         | KYyon2      | 0,792            |       |       |                   |
|                         |                         | KYyon4      | 0,783            |       |       |                   |
|                         |                         | KYyon1      | 0,839            |       |       |                   |
|                         |                         | KYplan5     | 0,781            |       |       |                   |
|                         | <b>Kariyer Planlama</b> | KYplan2     | 0,819            | 0,930 | 0,570 | 0,929             |
|                         |                         | KYplan6     | 0,789            |       |       |                   |
|                         |                         | KYplan7     | 0,767            |       |       |                   |
|                         |                         | KYplan1     | 0,776            |       |       |                   |
|                         |                         | KYplan4     | 0,772            |       |       |                   |
|                         |                         | KYplan9     | 0,709            |       |       |                   |
|                         |                         | KYplan8     | 0,724            |       |       |                   |
|                         |                         | KYplan3     | 0,727            |       |       |                   |
|                         |                         | KYplan10    | 0,677            |       |       |                   |
|                         |                         |             |                  |       |       |                   |
| <b>YETENEK YÖNETİMİ</b> | <b>İşletmeye Çekme</b>  | YYislcckme4 | 0,782            | 0,850 | 0,590 | 0,848             |
|                         |                         | YYislcckme3 | 0,793            |       |       |                   |
|                         |                         | YYislcckme1 | 0,668            |       |       |                   |
|                         |                         | YYislcckme2 | 0,817            |       |       |                   |

|                         |                                    |             |       |       |       |       |       |       |       |
|-------------------------|------------------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                         |                                    | YYsecyer3   | 0,864 |       |       |       |       |       |       |
|                         | <b>Seçme ve Yerleştirme</b>        | YYsecyer2   | 0,860 | 0,900 | 0,700 | 0,901 |       |       |       |
|                         |                                    | YYsecyer1   | 0,846 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | YYsecyer4   | 0,774 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | YYegitgel2  | 0,802 |       |       |       |       |       |       |
|                         | <b>Eğitim ve Geliştirme</b>        | YYegitgel3  | 0,722 | 0,790 | 0,561 | 0,787 |       |       |       |
|                         |                                    | YYegitgel1  | 0,713 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | YYeldetut3  | 0,813 |       |       |       |       |       |       |
|                         | <b>Elde Tutma</b>                  | YYeldetut1  | 0,788 | 0,850 | 0,650 | 0,850 |       |       |       |
|                         |                                    | YYeldetut2  | 0,824 |       |       |       |       |       |       |
| <b>ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>   | <b>Çalışma Arkadaşlarına Güven</b> | OGclsargvn4 | 0,852 | 0,930 | 0,650 | 0,925 |       |       |       |
|                         |                                    | OGclsargvn5 | 0,900 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGclsargvn3 | 0,827 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGclsargvn2 | 0,871 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGclsargvn6 | 0,816 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGclsargvn7 | 0,689 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGclsargvn1 | 0,653 |       |       |       |       |       |       |
|                         | <b>İşletmeye Güven</b>             | OGislgvn2   | 0,754 | 0,910 | 0,660 | 0,906 |       |       |       |
|                         |                                    | OGislgvn3   | 0,805 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGislgvn4   | 0,838 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGislgvn1   | 0,793 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGislgvn5   | 0,857 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGyongvn3   | 0,794 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGyongvn2   | 0,721 |       |       |       |       |       |       |
|                         |                                    | OGyongvn1   | 0,719 |       |       |       |       |       |       |
| <b>Yöneticiye Güven</b> | OGyongvn4                          | 0,817       | 0,890 | 0,620 | 0,889 |       |       |       |       |
|                         | OGyongvn5                          | 0,864       |       |       |       |       |       |       |       |
|                         | <b>Genel Performans</b>            | IPgnlprf3   |       |       |       | 0,737 | 0,860 | 0,510 | 0,861 |
|                         |                                    | IPgnlprf5   |       |       |       | 0,660 |       |       |       |
|                         |                                    | IPgnlprf4   |       |       |       | 0,767 |       |       |       |
| IPgnlprf7               |                                    | 0,718       |       |       |       |       |       |       |       |
| IPgnlprf2               |                                    | 0,704       |       |       |       |       |       |       |       |
| IPgnlprf6               |                                    | 0,687       |       |       |       |       |       |       |       |
| IPisldes3               |                                    | 0,687       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>İşletme Desteği</b>  | IPisldest1                         | 0,733       | 0,790 | 0,550 | 0,788 |       |       |       |       |
|                         | IPisldes2                          | 0,805       |       |       |       |       |       |       |       |
|                         | IPyalgisi3                         | 0,823       |       |       |       |       |       |       |       |
|                         | <b>Yetenek Algısı</b>              | IPyalgisi2  |       |       |       | 0,823 | 0,890 | 0,660 | 0,886 |
| IPyalgisi1              |                                    | 0,856       |       |       |       |       |       |       |       |
| IPyalgisi4              |                                    | 0,753       |       |       |       |       |       |       |       |

### Ölçüm Modelinin Ayırışma Geçerliliğinin Sağlanması

Ayırışma geçerliliği, bir yapının standartlara göre diğer yapılardan gerçekten ne ölçüde farklı olduğudur ve ayırt edici geçerliliğin sağlanması, bir yapının benzersiz olduğunu ifade etmektedir. Literatürde ayırışma geçerliliğinin kanıtlanmasına ilişkin bir takım varsayımlar ifade edilmektedir. Bunlar;

❖ *Fornell-Larcker kriteri*; her boyut için hesaplanan AVE değerinin karekökünün, ilgili boyut ile diğer boyutlar arasındaki korelasyon katsayısından daha büyük olmasını ifade etmektedir (Hair vd., 2017, s. 130).

❖ AVE değerlerinin MSV ve ASV değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Biswakarma, 2016, s. 17).

❖ *HTMT Kriteri*; Aynı ölçek altındaki boyutlar arasında korelasyon değerinin 0,90'ın altında (Henseler vd., 2015, s. 121), birbirinden farklı ölçeklerin alt boyutları arasındaki korelasyon değerinin 0,85'in altında olması gerekmektedir (Hair vd., 2021, s. 77).

Ayrışma geçerliğinin kanıtlanmasına yönelik varsayımlar için yapılan hesaplamalar sonucunda oluşturulan tablolar aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.45'de Fornell-Larcker kriterine göre ayrışma geçerliğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 4. 45: Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliği**

| Kariyer Planlama | Çalışma Arkadaşlarına Güven | Yöneticiye Güven | Genel Performans | Seçme ve Yerleştirme | Yetenek Algısı | İşletmeye Güven | Kariyer Yönetme | İşletmeye Çekme | Elde Tutma   | Eğitim ve Geliştirme | İşletme Desteği |
|------------------|-----------------------------|------------------|------------------|----------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|----------------------|-----------------|
| <b>0,755</b>     |                             |                  |                  |                      |                |                 |                 |                 |              |                      |                 |
| 0,229            | <b>0,806</b>                |                  |                  |                      |                |                 |                 |                 |              |                      |                 |
| 0,354            | 0,457                       | <b>0,785</b>     |                  |                      |                |                 |                 |                 |              |                      |                 |
| 0,049            | 0,538                       | 0,362            | <b>0,713</b>     |                      |                |                 |                 |                 |              |                      |                 |
| 0,392            | 0,375                       | 0,591            | 0,320            | <b>0,837</b>         |                |                 |                 |                 |              |                      |                 |
| 0,152            | 0,330                       | 0,327            | 0,560            | 0,356                | <b>0,815</b>   |                 |                 |                 |              |                      |                 |
| 0,454            | 0,429                       | 0,764            | 0,321            | 0,734                | 0,442          | <b>0,810</b>    |                 |                 |              |                      |                 |
| 0,509            | 0,408                       | 0,577            | 0,232            | 0,653                | 0,284          | 0,743           | <b>0,807</b>    |                 |              |                      |                 |
| 0,462            | 0,517                       | 0,587            | 0,244            | 0,702                | 0,306          | 0,694           | 0,725           | <b>0,767</b>    |              |                      |                 |
| 0,468            | 0,442                       | 0,520            | 0,198            | 0,558                | 0,231          | 0,661           | 0,576           | 0,642           | <b>0,808</b> |                      |                 |
| 0,490            | 0,409                       | 0,677            | 0,453            | 0,724                | 0,439          | 0,746           | 0,708           | 0,670           | 0,615        | <b>0,747</b>         |                 |
| 0,348            | 0,574                       | 0,695            | 0,598            | 0,692                | 0,512          | 0,697           | 0,529           | 0,599           | 0,537        | 0,684                | <b>0,743</b>    |

Bu bulgulardan da görüleceği üzere,  $\sqrt{AVE}$  (kariyer planlama) =0,755,  $\sqrt{AVE}$  (çalışma arkadaşlarına güven) =0,806,  $\sqrt{AVE}$  (yöneticiye güven)=0,713,  $\sqrt{AVE}$  (genel performans)=0,713,  $\sqrt{AVE}$  (seçme ve yerleştirme)=0,837,  $\sqrt{AVE}$  (yetenek algısı)=0,815,  $\sqrt{AVE}$  (işletmeye güven)=0,810,  $\sqrt{AVE}$  (kariyer yönetme)=0,807,  $\sqrt{AVE}$  (işletmeye çekme)=0,767,  $\sqrt{AVE}$  (elde tutma)=0,808,  $\sqrt{AVE}$  (eğitim ve geliştirme)=0,747,  $\sqrt{AVE}$  (işletme desteği)=0,743 yapılar arası korelasyon (r) katsayılarından büyük olduğu için ( $\sqrt{AVE} > r$ ) kriterine göre ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 49).

Bir yapı için açıklanan ortalama varyans (AVE), yapılar arasındaki paylaşılan varyanstan daha büyük olduğunda, ayırt edici geçerlilik desteklenir (Hair vd., 2014, s. 637).



Ayrışma geçerliğinin kanıtlanmasına ilişkin bir diğer kriter olan CR ve AVE değerlerinin MSV ve ASV değerlerinden yüksek olduğunu gösteren bulgular Tablo 4.46'da görülmektedir. Buna göre literatürde ifade edilen  $CR > AVE$  ile  $\sqrt{AVE} > MSV$  ve  $ASV$  olması kuralı sağlanmıştır. AVE değerlerinin tamamının kabul edilebilir eşik seviyesinin (0,50) üzerinde olması varyansların % 50'den fazlasının gözlemlendiğini göstermektedir (Ardakani, 2016, s. 454).

**Tablo 4. 46: Ölçek ve Boyutlara Ait CR, AVE, MSV ve ASV Değerleri**

| Ölçek                      | Alt Boyut                   | CR    | AVE   | MSV   | ASV   | Cronbach's Alpha |
|----------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|------------------|
| <b>Kariyer Yönetimi</b>    | Kariyer Yönetme             | 0,880 | 0,650 | 0,550 | 0,320 | 0,882            |
|                            | Kariyer Planlama            | 0,930 | 0,570 | 0,260 | 0,150 | 0,929            |
|                            | İşletmeye Çekme             | 0,850 | 0,590 | 0,530 | 0,340 | 0,848            |
| <b>Yetenek Yönetimi</b>    | Seçme ve Yerleştirme        | 0,900 | 0,700 | 0,540 | 0,330 | 0,901            |
|                            | Eğitim ve Geliştirme        | 0,790 | 0,561 | 0,560 | 0,380 | 0,787            |
|                            | Elde Tutma                  | 0,850 | 0,650 | 0,440 | 0,270 | 0,850            |
| <b>Örgütsel Güven</b>      | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0,930 | 0,650 | 0,330 | 0,190 | 0,925            |
|                            | İşletmeye Güven             | 0,910 | 0,660 | 0,580 | 0,390 | 0,906            |
|                            | Yöneticiye Güven            | 0,890 | 0,620 | 0,580 | 0,310 | 0,889            |
| <b>İşgören Performansı</b> | Genel Performans            | 0,860 | 0,510 | 0,360 | 0,150 | 0,861            |
|                            | İşletme Desteği             | 0,790 | 0,550 | 0,490 | 0,360 | 0,788            |
|                            | Yetenek Algısı              | 0,890 | 0,660 | 0,310 | 0,140 | 0,886            |

Ayrışma geçerliğinin kanıtlanmasına ilişkin literatürde son zamanlarda geniş yer bulan ve çok maddeli ölçeklere uygulanabilen (Voorhees, 2016, s. 125) Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) kriterine göre alt boyutlar arasındaki geometrik ortalamaya göre Smart PLS programında hesaplanan korelasyonların hem genel anlamdaki ayrışma ( $< 0,90$ ) hem de birbirine benzemeyen boyutlar arasındaki ayrışma ( $< 0,85$ ) açısından ayrışık olduğu tespit edilmiştir (Henseler vd., 2015, s. 121). Tablo 4.47'de HTMT kriterine göre ayrışma geçerliği kanıtları gösterilmektedir. Yapılan hesaplamalara göre elde edilen bulguları gösteren tablolardan görüleceği üzere ayrışma geçerliği için öngörülen tüm kabul edilebilirlik kriterleri sağlandığından dolayı boyutların birbirlerinden ayrı oldukları ve ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

**Tablo 4. 47: Alt Boyutlara Ait HTMT Kriterine Göre Ayırışma Geçerliği**

| Değişkenler                   | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 1-Genel Performans            | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |
| 2-İşletme Desteği             | 0,764 | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |
| 3-Yetenek Algısı              | 0,756 | 0,641 | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |    |
| 4-Kariyer Planlama            | 0,108 | 0,235 | 0,101 | 1     |       |       |       |       |       |       |       |    |
| 5-Kariyer Yönetme             | 0,360 | 0,527 | 0,355 | 0,444 | 1     |       |       |       |       |       |       |    |
| 6-Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0,625 | 0,619 | 0,461 | 0,218 | 0,491 | 1     |       |       |       |       |       |    |
| 7-İşletmeye Güven             | 0,491 | 0,721 | 0,585 | 0,341 | 0,716 | 0,549 | 1     |       |       |       |       |    |
| 8-Yöneticiye Güven            | 0,529 | 0,762 | 0,471 | 0,331 | 0,583 | 0,632 | 0,810 | 1     |       |       |       |    |
| 9-Eğitim ve Geliştirme        | 0,591 | 0,725 | 0,537 | 0,451 | 0,726 | 0,553 | 0,770 | 0,748 | 1     |       |       |    |
| 10-Elde Tutma                 | 0,297 | 0,488 | 0,269 | 0,380 | 0,517 | 0,460 | 0,594 | 0,523 | 0,585 | 1     |       |    |
| 11-İşletmeye Çekme            | 0,402 | 0,637 | 0,370 | 0,415 | 0,716 | 0,578 | 0,730 | 0,650 | 0,761 | 0,571 | 1     |    |
| 12-Seçme ve Yerleştirme       | 0,477 | 0,732 | 0,442 | 0,340 | 0,648 | 0,499 | 0,774 | 0,714 | 0,778 | 0,524 | 0,757 | 1  |

Ölçeğin yakınsama geçerliliğine sahip olması ve faktörler arasındaki orta düzey, pozitif ve anlamlı korelasyonlar ölçeği birlikte açıklayabildiklerinin bir kanıtı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte ölçeğin ayırışma geçerliliğine sahip olması faktörlerin kapsamaları bakımından birbirinden farklı özellikler taşıdığına işaret etmektedir. Buna göre, araştırma kapsamındaki ölçüm modelinin analiz sürecinde hem ayırışma, hem birleşim geçerliği sağlanmıştır. Bu şekilde AFA ile ortaya konulan yapı geçerliği DFA ile teyit edilmiş, dolayısıyla yapı geçerliği kanıtlanmış (Karagöz, 2019, s. 137), ayrıca güvenilirlik koşulları sağlanarak model kuramsal olarak doğrulandığından dolayı araştırma hipotezlerini incelemek için yapısal modelin test edilmesi sürecine geçilmiştir.

#### 4.6.8.1.2. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizi

Araştırma kapsamında teorik çerçevede oluşturulan modellerin test edilmesi ve yapılar arasındaki (gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki) yapısal ilişkiler ile ölçüm hatalarının ortaya çıkarımı için yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinden önce bu modellemenin varsayımları üzerinde durulmuştur. Literatürde yapısal eşitlik modellemesinin varsayımları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

**Yapısal Eşitlik Modellemesinin Varsayımları; (Karagöz, 2019, s. 727-728),**

- Değişkenler normal dağılıma sahip olmalıdır,
- Değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır,
- Veri setinde aykırı (outlier) değer olmamalıdır,
- Her gizil değişken, en az üç maddeden (gözlenen değişkenden) oluşmalıdır,
- Hata terimleri (açıklanamayan varyanslar) arasında korelasyon olmamalıdır,
- Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamalıdır,
- Örneklem hacmi 250-500 arasında olmalıdır,
- Veriler sürekli ölçek türünde olmalıdır (Yılmaz ve Varol, 2015, s. 30).

Araştırma kapsamındaki bağımsız (egzojen) değişkenlerin (kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin), bağımlı (endojen) değişkene (işgören performansına) etkisine yönelik olarak kurulan model, YEM-1 olarak adlandırılmıştır. Modelin test edilmesinden önce kayıp veri kontrolü yapılmış ve kayıp veri olmadığı belirlenmiştir. Sonraki aşamada yapısal eşitlik modellemesi için gerekli olan varsayımların kontrolü sağlanmıştır.

*Normal dağılım:* Veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve Tablo 4.48’de belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin her birinin ayrı ayrı çarpıklık ve basıklık değerlerinin literatüre uygun olarak -2 ile +2 aralığında olduğu ve veri setinin normal dağılım gösterdiği, dolayısıyla çoklu normallik varsayımının kabul edilebilir aralıkta olması (George ve Mallery, 2020, s. 114) nedeniyle yapısal eşitlik modellemesi için bu varsayımın geçerli olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. 48: Ölçüm Modelinde Değişkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

| Değişkenler (Alt Boyutlar)  | Çarpıklık | Basıklık |
|-----------------------------|-----------|----------|
| Kariyer Yönetme             | -0,814    | 0,248    |
| Kariyer Planlama            | -0,596    | -0,463   |
| İşletmeye Çekme             | -0,445    | 0,33     |
| Seçme ve Yerleştirme        | -0,825    | 1,014    |
| Eğitim ve Geliştirme        | -0,762    | 0,814    |
| Elde Tutma                  | -0,432    | -0,86    |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | -0,619    | 0,218    |
| İşletmeye Güven             | -0,681    | -0,096   |
| Yöneticiye Güven            | -0,853    | 0,914    |
| Genel Performans            | -0,099    | 0,2      |
| İşletme Desteği             | -0,619    | 0,556    |
| Yetenek Algısı              | -0,577    | -0,106   |

N=480

*Doğrusal ilişki:* Doğrusallık varsayımı, değişkenler arasında düz bir ilişki olduğunda sağlanır ve değişkenler arasındaki doğrusallık, dağılım grafiklerinin incelenmesiyle değerlendirilir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 83). Araştırmada yer alan değişkenler için dağılım grafikleri incelenmiş ve değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür.

*Uç değer olmaması:* Çok değişkenli aykırı değerler için kriter,  $\chi^2$  Tablosunda, araştırmadaki değişken sayısının serbestlik derecesi olarak, anlamlılık oranının  $p < 0,001$  olarak dikkate alınmak suretiyle bulunan değerlerin Mahalanobis mesafesi olarak değerlendirilmesidir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 99, 952). Buna göre araştırmadaki yordayan değişken sayısı 9 olduğundan  $\chi^2$  Tablosundaki Mahalanobis mesafesi 27,877 olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda belirtilen değeri geçen gözlemler ( $n=85$ ) uç değer olarak değerlendirilmiş ve analizden çıkarılmıştır.

*Gizil değişkenlerin madde sayıları:* Esas çalışmadaki AFA ve güvenilirlik analizleri sürecinde yapıyı bozan maddeler çıkarılmıştır. Bu işlem sonrasında kariyer yönetimi değişkeni 4 madde, kariyer planlaması değişkeni 10 madde, işletmeye çekme değişkeni 4 madde, seçme ve yerleştirme değişkeni 4 madde, eğitim ve geliştirme değişkeni 3 madde, elde tutma 3 madde, çalışma arkadaşlarına güven 6 madde, işletmeye güven 5 madde, yöneticiye güven 5 madde, genel performans 6 madde, işletme desteği 3 madde ve yetenek algısı 4 madde olmak üzere toplam 57 madde analize dâhil edilmiştir. Bu doğrultuda her değişken yapısal modelde en az 3 maddeyle temsil edildiğinden, gizil değişkenlerin en az 3 maddeye sahip olması gerektiği yönündeki varsayım gerçekleşmiştir.

*Hata terimleri (açıklanamayan varyanslar) arasında korelasyon olmaması ve değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmaması:* Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun 0,80 ve üzerinde olması çoklu bağlantılılık olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2019: 100). Yapılan korelasyon analizinde değişkenler arasındaki korelasyonun ( $r < 0,80$ ) olması nedeniyle yüksek korelasyon bulunmadığı ve çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür.

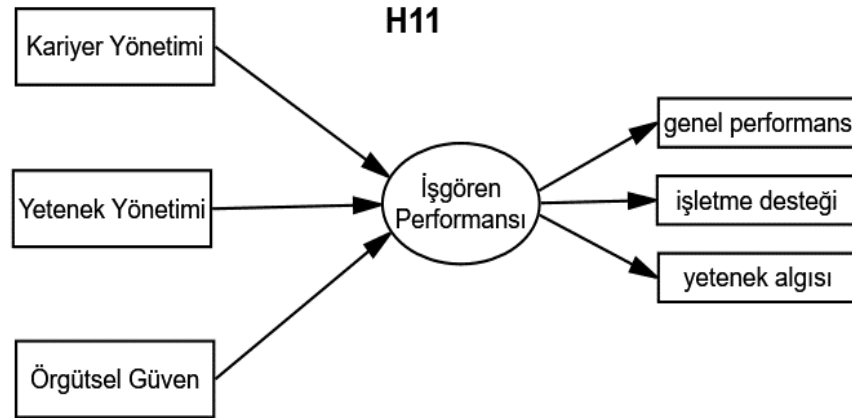
*Örneklem hacminin yeterli düzeyde olması:* Araştırma kapsamında yapılacak yapısal eşitlik modellemesi analizi için 480 örneklem kullanılmıştır. Bu örneklem hacminin literatürde kabul edilen aralıkta olduğu görülmüştür (Karagöz, 2019, s. 728).

*Ölçek Türü:* Yapısal eşitlik modellemesinde yer alacak değişkenlerin ölçümünde kullanılan bütün veriler sürekli ölçek türünde yer almaktadır.

Araştırmanın genel modeli şekil 3.2’de belirtilmişti. Veri seti üzerinde yapılan AFA sonucunda oluşturulan yapının geçerliği DFA’da kanıtlanmış ve ölçüm modeli kabul edilmiştir. Bu aşamadan sonra hipotezlerin test edilmesi sürecine geçilmiştir.

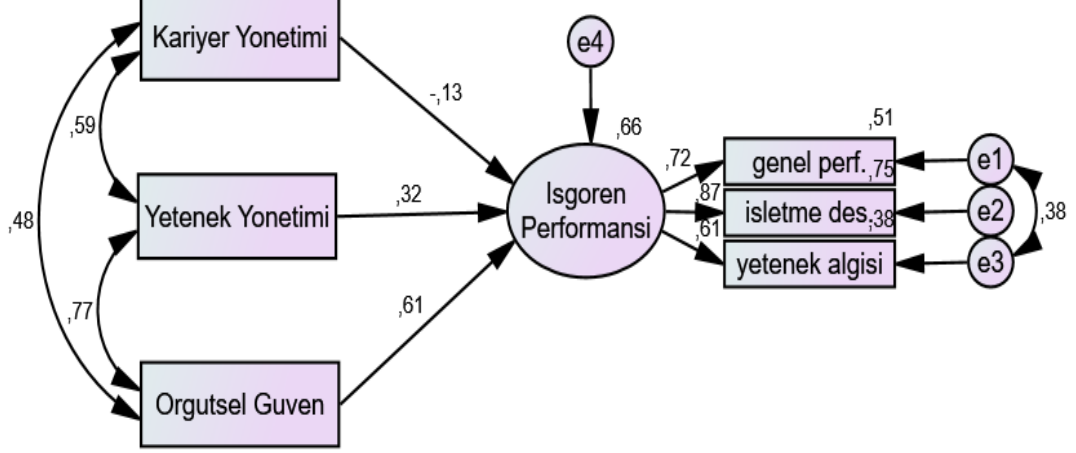
### **Hipotez 11**

İşletmelerde kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin işgören performansının alt boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H11 hipotez modeli Şekil 4.8’de gösterilmiştir. Araştırmanın temel değişkenleri olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin işgören performansının alt boyutları olan genel performans, işletme desteği ve yetenek algısına etkilerini test etmek amacıyla yapısal regresyon modeli kurulmuştur.



**Şekil 4. 8: Hipotez Modeli-1**

Yapılan analizde, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven egzogen değişken olarak, işgören performansı endojen değişken olarak tanımlanmış ve bu değişkenlerin alt boyutları olan kariyer yönetme, kariyer planlama, işletmeye çekme, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, elde tutma, çalışma arkadaşlarına güven, işletmeye güven, yöneticiye güven, genel performans, işletme desteği ve yetenek algısı gözlenen değişken olarak kuramsal yapıda ait oldukları gizil değişkene bağlanmıştır.



**CMIN=16,820; DF=5; CMIN/DF=3,364; p=,005; RMSEA=,070  
;CFI=,992; GFI=,989; TLI=,977; AGFI=,952; IFI=,992; NFI=,989; RFI=,967**

**Şekil 4. 9: Yapısal Regresyon Modeli-1**

Birinci model (YEM-1 modeli) için SPSS AMOS programında yapılan analiz sonucunda oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 4.9'da gösterilmiştir. Bu model, araştırmanın temel değişkenleri olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin (bağımsız değişkenler) işgören performansına (bağımlı değişken) etkisini göstermektedir.

SPSS AMOS programının analiz raporlarından olan modification indices, modelin daha iyi uyum sağlamasına yönelik yapılacak düzeltme önerilerini işaret etmektedir. Bu düzeltme önerileri aynı faktör (boyut) altındaki maddelerin hata terimleri arasında kovaryans oluşturmak suretiyle gerçekleştirilebilir (Karagöz, 2019, s. 133). Buna göre, programın önerdiği modification indices raporu doğrultusunda işgören performansına ait gözlenen değişkenlerin e1 ve e3 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmak suretiyle modifikasyon yapılmış ve model yeniden çalıştırılarak uyum endeksleri kontrol edilmiştir. YEM-1 modeline ilişkin iyi uyum değerleri Tablo 4.49'da rapor edilmiştir. YEM-1 modeline ilişkin uyum değerleri ( $p=0,005$ ;  $\chi^2/sd=3,364$ ;  $RMSEA=0,070$ ;  $SRMR=0,021$ ;  $CFI=0,992$ ;  $GFI=0,989$ ;  $TLI=0,977$ ;  $AGFI=0,952$ ) genel olarak mükemmel düzeyde olmakla birlikte literatürde kabul gören sınırlardadır.

**Tablo 4. 49: Yapısal Eşitlik Modeli-1 Uyum İndeksleri**

| Uyum Ölçüleri | Mükemmel Uyum Ölçüleri     | Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri | YEM-1                |                  |
|---------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|------------------|
|               |                            |                                | Elde Edilen Bulgular | Sonuç            |
| P değeri      | $0,05 < p \leq 1$          | $0,000 \leq p \leq 0,05$       | 0,005                | Kabul Edilebilir |
| $\chi^2/sd$   | $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$  | $2 < \chi^2/sd \leq 5$         | 3,364                | Kabul Edilebilir |
| RMSEA         | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$   | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$       | 0,070                | Kabul Edilebilir |
| SRMR          | $0 \leq SRMR \leq 0,05$    | $0,05 < SRMR \leq 0,10$        | 0,021                | Mükemmel         |
| CFI           | $0,95 \leq CFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq CFI < 0,95$         | 0,992                | Mükemmel         |
| GFI           | $0,95 \leq GFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq GFI < 0,95$         | 0,989                | Mükemmel         |
| TLI           | $0,97 \leq TLI \leq 1,00$  | $0,95 \leq TLI < 0,97$         | 0,977                | Mükemmel         |
| AGFI          | $0,90 \leq AGFI \leq 1,00$ | $0,85 \leq AGFI < 0,90$        | 0,952                | Mükemmel         |
| IFI           | $0,95 \leq IFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq IFI < 0,95$         | 0,992                | Mükemmel         |
| NFI           | $0,95 \leq NFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq NFI < 0,95$         | 0,989                | Mükemmel         |
| RFI           | $0,95 \leq RFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq RFI < 0,95$         | 0,967                | Mükemmel         |

Hesaplanan model uyum indekslerine göre yapısal modelin verilerle uyumlu olduğu ve modelin kabul edilebilir bir model olduğu görülmektedir. Uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olması, modelin verilere makul bir yaklaşımı temsil ettiği sonucuna işaret etmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006, s. 171). Yapılan analizde modeldeki ilişkilerin anlamlı olup olmadığını kontrol etmek amacıyla yazılım programının çıktılarında olan regresyon ağırlıkları Tablosu incelenmiş ve Tablo 4.50’de rapor edilmiştir.

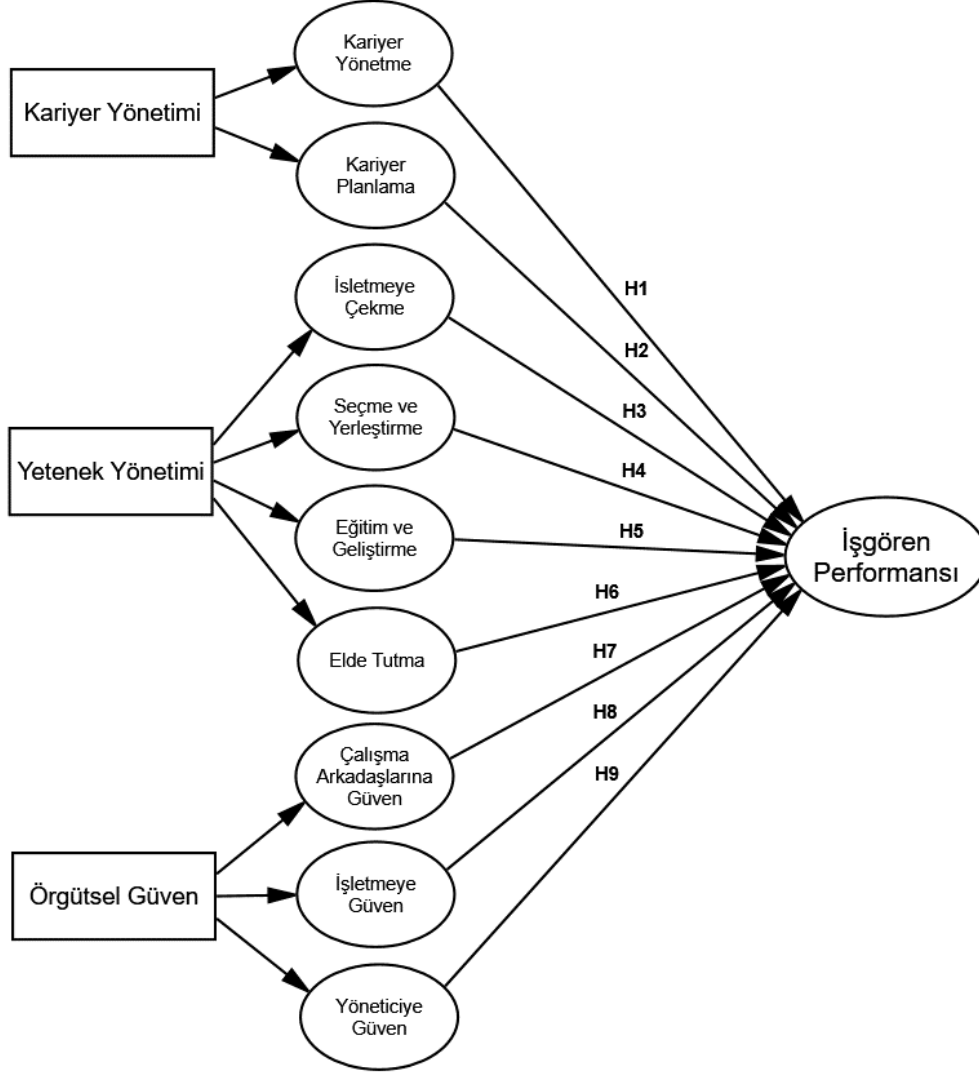
**Tablo 4. 50: Yapısal Eşitlik Modeli-1 Regresyon Ağırlıkları**

| Hipotez | Endojen Değişken    | Regresyon yönü | Egzojen Değişkenler | Standardize                        | Std.Hata | Kritik Oran | P      | Sonuç |
|---------|---------------------|----------------|---------------------|------------------------------------|----------|-------------|--------|-------|
|         |                     |                |                     | edilmiş regresyon yükü ( $\beta$ ) |          |             |        |       |
| H11     | İşgören Performansı | <---           | Kariyer Yönetimi    | -0,133                             | 0,024    | -3,015      | 0,003  |       |
|         | İşgören Performansı | <---           | Yetenek Yönetimi    | 0,320                              | 0,034    | 5,311       | <0,001 | Kabul |
|         | İşgören Performansı | <---           | Örgütsel Güven      | 0,607                              | 0,037    | 9,326       | <0,001 |       |

Tablo 4.50’de belirtilen p değerine bakıldığında, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin işgören performansını anlamlı bir şekilde etkilediği ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Buna göre, işletmelerde kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin işgören performansının alt boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H11 hipotezi kabul edilmiştir (H11=Kabul).

Bununla birlikte modele alt boyutları ile birlikte dâhil edilerek gizil değişken olarak tanımlanan egzojen değişkenlerin (kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven) alt boyutlarından hangilerinin endojen değişkeni anlamlı bir şekilde

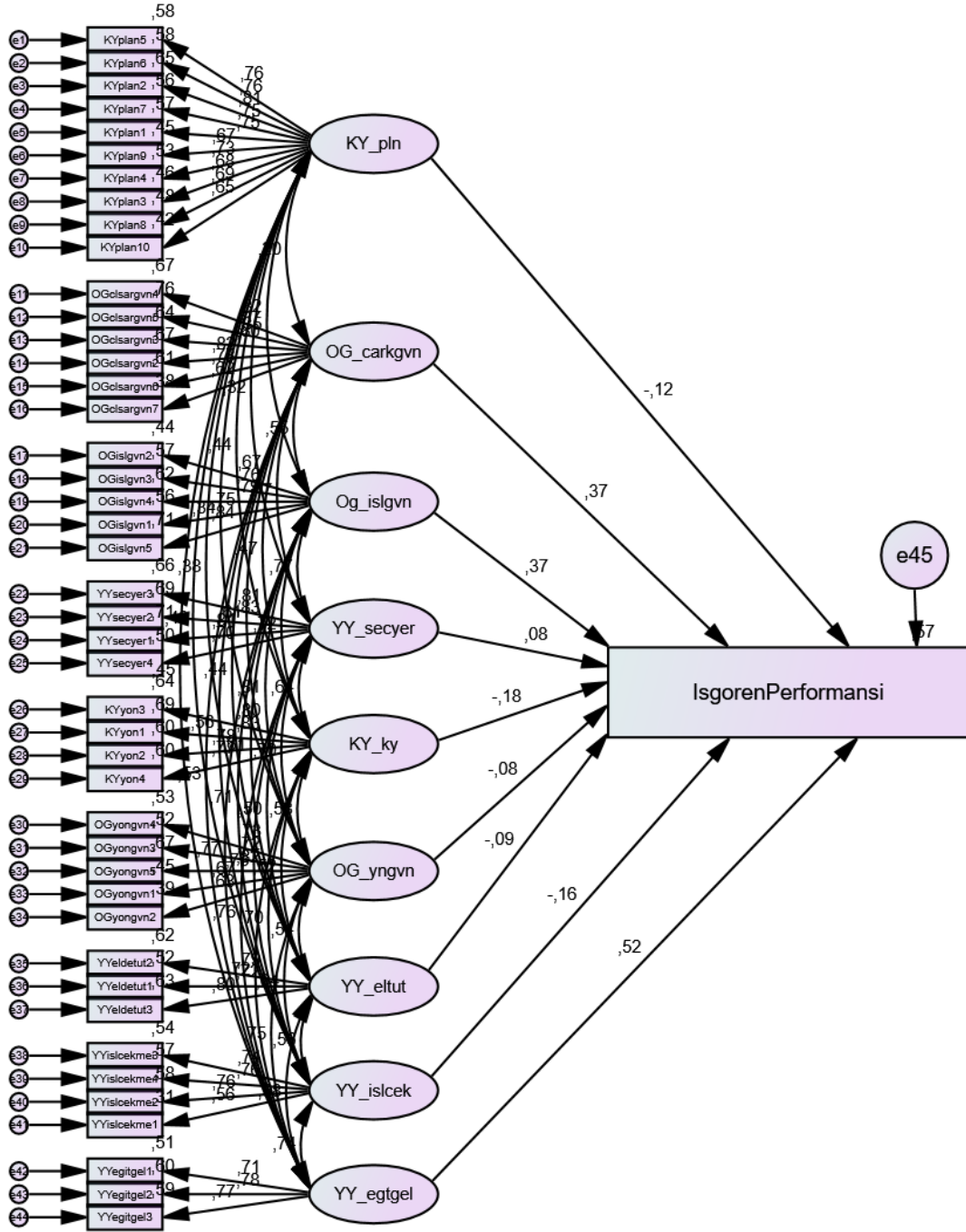
etkileyip etkilemediğine ilişkin olarak bulguların belirlenebilmesi için bu değişkenlere ait alt boyutlar endojen değişken olarak, işgören performansı, alt boyutlarıyla birlikte endojen değişken olarak tanımlanarak YEM-2 modeli oluşturulmuştur (Şekil 4.10).



**Şekil 4. 10: Hipotez Modeli-2**

Araştırmanın temel değişkenleri olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin alt boyutları olan kariyer yönetme, kariyer planlama, işletmeye çekme, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, elde tutma, çalışma arkadaşlarına güven, işletmeye güven, yöneticiye güven, genel performans, işletme desteği ve yetenek algısı boyutlarının işgören performansına etkilerini test etmek amacıyla yapısal regresyon modeli kurulmuştur (Şekil 4.11).





Şekil 4. 11: Yapısal Eşitlik Modeli-2

Tüm alt boyutların dâhil edildiği YEM-2’de değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı t değerleri ile incelenmiş ve kariyer yönetme, kariyer planlama, işletmeye çekme, eğitim ve geliştirme, çalışma arkadaşlarına güven, işletmeye güven boyutlarının işgören performansına etkisinin anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ), seçme ve yerleştirme, elde tutma ve yöneticiye güven boyutlarının işgören performansına

etkisinin anlamlı olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmüştür. Ölçme modelinin uyum indeksleri ise kabul edilebilir sınırlardadır ( $p=0,000$ ;  $\chi^2/sd=1,727$ ;  $RMSEA=0,039$ ;  $SRMR=0,042$ ;  $CFI=0,948$ ;  $TLI=0,950$ ;  $IFI=0,948$ ;  $PNFI=0,806$ ). Yapısal regresyon modelinin iyi uyum endekslerini gösteren değerler Tablo 4.51’de belirtilmiştir.

**Tablo 4. 51: Yapısal Eşitlik Modeli-2 Uyum İndeksleri**

| Uyum Ölçüleri | Mükemmel Uyum Ölçüleri     | Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri | YEM-2                |                  |
|---------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|------------------|
|               |                            |                                | Elde Edilen Bulgular | Sonuç            |
| P değeri      | $0,05 < p \leq 1$          | $0,000 \leq p \leq 0,05$       | 0,000                | Kabul Edilebilir |
| $\chi^2/sd$   | $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$  | $2 < \chi^2/sd \leq 5$         | 1,727                | Mükemmel         |
| RMSEA         | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$   | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$       | 0,039                | Mükemmel         |
| SRMR          | $0 \leq SRMR \leq 0,05$    | $0,05 < SRMR \leq 0,10$        | 0,042                | Mükemmel         |
| CFI           | $0,95 \leq CFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq CFI < 0,95$         | 0,948                | Kabul Edilebilir |
| TLI           | $0,97 \leq TLI \leq 1,00$  | $0,95 \leq TLI < 0,97$         | 0,950                | Kabul Edilebilir |
| IFI           | $0,95 \leq IFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq IFI < 0,95$         | 0,948                | Kabul Edilebilir |
| PNFI          | $0,95 \leq PNFI \leq 1,00$ | $0,50 \leq PNFI < 0,95$        | 0,806                | Kabul Edilebilir |

Uyum değerlerinin kısmen mükemmel düzeyde, genel olarak kabul edilebilir sınırlarda olduğu yapısal regresyon modeline göre, işgören performansı üzerinde etkili değişkenin eğitim ve geliştirme değişkeni olduğu görülmektedir ( $\beta=0,52$ ;  $p<0,05$ ). İşgören performansı üzerinde ikinci etkili değişken çalışma arkadaşlarına güven ( $\beta=0,37$ ;  $p<0,05$ ), üçüncü etkili değişken ise işletmeye güven değişkenidir ( $\beta=0,37$ ;  $p<0,05$ ). Seçme ve yerleştirme, elde tutma ve yöneticiye güven boyutlarının işgören performansına etkisi anlamlı bulunmamıştır. Tablo 4.52’de yapısal eşitlik modelinin regresyon ağırlıkları ile hipotez sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 4. 52: Yapısal Eşitlik Modeli-2 Regresyon Ağırlıkları ve Hipotez Sonuçları**

| Hipotez | Endojen Değişken    | Regresyon yönü | Egzojen Değişkenler         | Standardize edilmiş regresyon yükü ( $\beta$ ) | Std.Hata | Kritik Oran | P      | Sonuç |
|---------|---------------------|----------------|-----------------------------|--|----------|-------------|--------|-------|
| H1      | İşgören Performansı | <---           | Kariyer Yönetme             | -0,18  | 0,05     | -2,44       | 0,015  | Kabul |
| H2      | İşgören Performansı | <---           | Kariyer Planlama            | -0,12  | 0,03     | -2,74       | 0,006  | Kabul |
| H3      | İşgören Performansı | <---           | İşletmeye Çekme             | -0,16  | 0,06     | -1,98       | 0,047  | Kabul |
| H4      | İşgören Performansı | <---           | Seçme ve Yerleştirme        | 0,82   | 0,05     | 1,05        | 0,295  | Ret   |
| H5      | İşgören Performansı | <---           | Eğitim ve Geliştirme        | 0,52   | 0,10     | 4,83        | <0,001 | Kabul |
| H6      | İşgören Performansı | <---           | Elde Tutma                  | -0,09  | 0,03     | -1,70       | 0,090  | Ret   |
| H7      | İşgören Performansı | <---           | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0,37   | 0,04     | 7,01        | <0,001 | Kabul |

|    |                     |      |                  |       |      |       |        |       |
|----|---------------------|------|------------------|-------|------|-------|--------|-------|
| H8 | İşgören Performansı | <--- | İşletmeye Güven  | 0,37  | 0,09 | 3,42  | <0,001 | Kabul |
| H9 | İşgören Performansı | <--- | Yöneticiye Güven | -0,08 | 0,08 | -0,86 | 0,395  | Ret   |

Buna göre; İşletmelerde Kariyer Yönetmenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H1 hipotezi, İşletmelerde Kariyer Planlamasının İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H2 hipotezi, İşletmelerde Yetenekli İşgörenleri İşletmeye Çekmenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H3 hipotezi, İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesinin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H5 hipotezi, İşletmelerde Çalışma Arkadaşlarına Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H7 hipotezi, İşletmelerde İşletmeye Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H8 hipotezi kabul edilmiştir. Öte yandan İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Seçimi ve Yerleştirmesinin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H4 hipotezi, İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Elde Tutulmasının İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H6 hipotezi ve İşletmelerde Yöneticilere Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H9 hipotezi kabul edilmemiştir.

Veri toplama aracındaki bazı maddelerin analiz sürecinde çeşitli nedenlerle model uyumsuzluğuna sebep olduğu, bu durumun sonuçların sağlıklı yorumlanmasını olumsuz etkilediği anlaşılmıştır. Nitekim ilgili literatüre dayanılarak gerekçeleri de belirtilen ve analizden çıkarılması uygun görülen bazı maddeler Tablo 4.53’de belirtilmiştir.

**Tablo 4. 53: Analizden Çıkarılan Maddelerin Gerekçesi**

| Ölçek            | Madde no | Madde İfadesi  | Analizden Çıkarılma Gerekçesi  |
|------------------|----------|--|--|
| Kariyer Yönetimi | KYplan11 | Çalıştığım işletmede, Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir. | Esas çalışmanın faktör analizinde faktör yükünün 0,45’in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. |
|                  | KYplan12 | Çalıştığım işletmede, İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.                  | Esas çalışmanın faktör analizinde faktör yükünün 0,45’in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. |
|                  | KYplan13 | Çalıştığım işletmede, kariyer yönetimi uygulaması performansımı artırır.                                     | Esas çalışmanın faktör analizinde faktör yükünün 0,45’in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. |

|                            |                    |  |  |
|----------------------------|--------------------|--|--|
| <b>Yetenek Yönetimi</b>    | <b>KYplan14</b>    | Çalıştığım işletmede, nitelikli çalışanlar için kariyer planlaması yapılmaz.                           | Pilot çalışmanın güvenilirlik analizinde madde toplam korelasyonu 0,20'nin altında kaldığından pilot çalışma sonrası testten çıkarılmıştır.                          |
|                            | <b>YYeldetut4</b>  | İşletmemizde yetenekli çalışanlar için performans değerlendirme yapılmaktadır.                         | Esas çalışmanın faktör analizinde faktör yükünün 0,45'in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.   |
|                            | <b>YYeldetut5</b>  | Çalıştığım işletmede çalışanların yeteneğine göre kariyer gelişim fırsatları sunulur.                  | Esas çalışmanın faktör analizinde faktör yükünün 0,45'in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.   |
|                            | <b>YYeldetut6</b>  | Çalıştığım işletmede iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler. | Pilot çalışmanın faktör analizinde faktör yükünün 0,45'in altında olması ve başka bir faktörün altındaki madde ile binişik olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. |
|                            | <b>YYsecyer5</b>   | Çalıştığım işletmede yeni bir personel işe alınacağı zaman adayın yeteneğine önem verilmez.            | Pilot çalışmanın güvenilirlik analizinde madde toplam korelasyonu 0,20'nin altında kaldığından pilot çalışma sonrası testten çıkarılmıştır.                          |
| <b>Örgütsel Güven</b>      | <b>OGelsargvn1</b> | Çalışma arkadaşlarıma bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.                                    | Esas çalışmanın faktör analizinde faktör yükünün 0,45'in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.   |
|                            | <b>OGyongvn6</b>   | Çalıştığım işletme yöneticileri personelin özel sırlarını saklamazlar.                                 | Pilot çalışmanın güvenilirlik analizinde madde toplam korelasyonu 0,20'nin altında kaldığından pilot çalışma sonrası testten çıkarılmıştır.                          |
| <b>İşgören Performansı</b> | <b>IPgnlprf1</b>   | Çalıştığım işletmede kariyer gelişim imkânı olması performansımı artırır.                              | Esas çalışmanın faktör analizinde faktör yükünün 0,45'in altında olması ve başka bir faktörün altındaki madde ile binişik olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.  |
|                            | <b>IPgnlprf8</b>   | Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımı düşünüyorum.                            | Modelin AVE değerini 0,50'nin altına düşürmesi nedeniyle çıkarılmıştır.  |
|                            | <b>IPgnlprf9</b>   | İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.                        | Esas çalışmanın faktör analizinde faktör yükünün 0,45'in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.   |
|                            | <b>IPgnlprf10</b>  | Yöneticimin verdiği hedeflere ulaşıyorum.  | Modelin AVE değerini 0,50'nin altına düşürmesi nedeniyle çıkarılmıştır.  |
|                            | <b>IPgnlprf11</b>  | Çalıştığım departmanla ilgili konularda yeni fikirler geliştirip uygulamamıza izin verilmez.           | Pilot çalışmanın güvenilirlik analizinde madde toplam korelasyonu 0,20'nin altında kaldığından pilot çalışma sonrası testten çıkarılmıştır.                          |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim, sağlık, istihdam ve diğer tüm alanlarda beşeri sermayeye yapılan yatırımların ülke politikalarında gün geçtikçe daha fazla önem kazanması işletmelerde de insan kaynağını edinmek ve elde tutmak için yapılan yatırımlara rehber olmuştur. Teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin düşünen, duyguları olan, yönetilebilen, yeteneği işletilebilen, güven kazandığında işletmeye katkısı yüksek olan beşeri bir varlık olarak işgücünün değeri yadsınamaz. İşgücünün eğitilebilirliği, geliştirilebilirliği ve yönlendirilebilirliği insan kaynağını daha optimal yönetmeye katkı sağlamaktadır. En ilkel toplumlardan en modern uluslara kadar tüm insan toplulukları yaşadığımız yüzyılda insan kaynağının önemini her gün daha fazla hissetmeye ve farkında olmaya başlamıştır.

İşgörenler işletmelerde çalışmaya başladıktan bir süre sonra işletme içinde veya dışında farklı pozisyonlara gelme eğiliminde olmaktadır. Kariyer yönetimi olarak adlandırılan ve işletmelerde insan kaynakları uygulamaları arasında örgütsel düzeyde yer alan faaliyet, işgörenler açısından da bireysel düzeyde yerini almıştır. Gelişen toplumsal eğilimlere paralel olarak işgücünde de artık işgörenler kendi bireysel kariyer planlarını yapmakta, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki gerçekleştirmelere uyumlu olarak bir üst norma geçiş eğiliminde olmaktadır.

Özellikle yetenekleri işletmeye katkısı bakımından daha nitelikli olan işgörenlerin bireysel kariyer planlarında yeterli aşamaya gelmemeleri halinde farklı işletmelere yönelimlerini kolaylaştıracak olması yeteneğin yönetilmesi ihtiyacını beraberinde getirmiştir. McKinsey&Company adlı şirket tarafından yapılan araştırmalar sonucunda insan kaynakları yönetimi alanındaki literatüre kazandırılan "yetenek yönetimi" işgücü piyasasındaki yüksek vasıflı ve yetenekli işgörenlerin seçilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması aşamalarından oluşmaktadır.

Beşeri sermayenin önemli bir rekabet unsuru olması işletmelerde özellikle katma değeri yüksek yetenekli işgörenlerin elde tutulmasını zorunlu hale getirmiştir. Çalıştığı işletmenin istihdam politikalarına güvenen, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu bir ortama sahip olan, kariyer planlamasını gerçeğe dönüştürebileceğine inanan yetenekli İşgörenlerin olduğu işletmelerde işten ayrılma niyetinin azalması ve elde tutma oranının yükselmesine mümkündür. İşgörenler üzerinde örgütsel güveni sağlamış olan

işletmelerde yetenekli işgörenlerde işe aidiyet duygusu da artacak ve bu durum performanslarına da yansiyacaktır.

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda tespit edilen bulgular araştırma sorusu ve literatür incelemesinde görülen çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak yorumlanmış ve sonuçlar kısmında yer verilmiştir. Elde edilen bulgular ve sonuçlar doğrultusunda yazılan öneriler, öneriler kısmında belirtilmiştir.

**Sonuçlar:** Araştırma insan kaynakları yönetiminde güncel yaklaşımlar olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin işgören performansına etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Akdeniz bölgesindeki illerde hizmet sektöründe faaliyet yapan orta büyüklükteki özel sektör işletmelerde çalışan işgörenlerden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Yapılan literatür incelemesinde tespit edilen dört adet ölçek dikkate alınarak veri toplama aracı oluşturulmuştur. Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla oluşturulan veri toplama aracının kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Araştırma evrenine uygun nitelikte bir işletmede çalışan 100 işgörene yüz yüze anket yapılarak pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda ölçeklerin güvenilirliği test edilmiş, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, örgütsel güven ve işgören performansı ölçeklerinin her birinden birer madde güvenilirliği düşürmesi nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Yeniden yapılan analizde ölçeklerin güvenilirliğinin literatürde kabul gören kriterler açısından uygun olduğu görülmüştür. Pilot çalışmada elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçeklerin alt boyutları belirlenmiştir.

Pilot çalışma sonrasında esas çalışma aşamasına geçilmiştir. Esas çalışma aşamasında Akdeniz bölgesindeki tüm illerde (Adana, Antalya, Burdur, Hatay, Isparta, Kahramanmaraş, Mersin, Osmaniye illerinde), araştırma evrenine uygun nitelikteki işletmelerde çalışan işgörelere karma yöntemle anket yapılmıştır.

Verilerden elde edilen tanımlayıcı istatistik bilgilerine göre, en düşük puan ortalamasına sahip değişkenin 3,21 ile kariyer planlamaya ait olduğu, en yüksek puan ortalamasına sahip değişkenin 4,20 ile genel performansa ait olduğu görülmektedir. Standart sapması en yüksek değişkenin 0,86 ile kariyer yönetme iken, standart sapması en düşük değişkenin 0,45 ile genel performans olduğu tespit edilmiştir.

Esas çalışmada elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve pilot çalışmada elde edilen analiz bulgularıyla karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda

pilot çalışma ile esas çalışma arasında tutarlılık olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda kariyer yönetimi ölçeğinin literatüre ve pilot çalışmaya uygun olarak iki faktörlü yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın % 61,761'ini açıkladığı görülmüştür. Yetenek yönetimi ölçeğinin dört faktörlü yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın % 70,012'ini açıkladığı belirlenmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin üç faktörlü yapıda olduğu, bu yapının toplam varyansın % 65,976'sını açıkladığı tespit edilmiştir. İşgören performansı ölçeğinin üç faktörlü yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın % 66,164'ünü açıkladığı görülmüştür. Her bir ölçek için açıklanan varyans oranlarının literatürde kabul gören oranın üzerinde ve yeterli olduğu anlaşılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizine göre oluşan boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin literatüre uygun olarak -2 ile +2 aralığında olduğu ve veri setinin normal dağıldığı, varyansların homojenliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan levene testi sonucuna göre grup varyanslarının önemli ölçüde farklı olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada örtük ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri ölçüm modeli ile test etmek, kullanılan ölçeklerin araştırmada öne sürülen kavramsal model ile uyumlu olup olmadığını göstermek ve modelin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, kariyer yönetimi ölçeğinin iki alt boyut ve 14 maddeden, yetenek yönetimi ölçeğinin dört faktörlü ve 14 maddeden, örgütsel güven ölçeğinin üç faktörlü 16 maddeden, işgören performansı ölçeğinin üç faktörlü 13 maddeden oluşan yapısı desteklenmiştir. Akdeniz bölgesinde hizmet sektöründeki orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar üzerinde araştırılan model uyumunun iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğu kanaatine varılmıştır. Ölçekteki tüm yapılar için iyi uyum değerlerinin literatürde uygun koşulları karşıladığı, Ölçeğin yakınsama, ayrışma ve birleşim geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür. Bu şekilde AFA ile ortaya konulan yapı geçerliği DFA ile kanıtlanmıştır.

Araştırmada hipotezler için yapılan analizler dışında elde edilen bazı bulguların literatürde daha önceki çalışmalarla tutarlı olduğu görülmüştür.

Karcioğlu ve Atasever (2019) tarafından hizmet sektöründe çalışan 234 işgörene yönelik olarak yapılan araştırmada, kariyer yönetimi ile yetenek yönetiminin alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Nitekim araştırma bulguları da bunu doğrulamakta, yetenek yönetiminin alt boyutları

ile kariyer yönetiminin alt boyutları arasında yine orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Isfahani ve Boustani (2014) tarafından hizmet sektöründe çalışan 280 işgörene yönelik olarak yapılan çalışmada, yetenek yönetimi ile örgütsel güven arasında, yetenek yönetimi ile işgöreni elde tutma boyutu arasında, örgütsel güven ile işgöreni elde tutma boyutu arasında, eğitim ve geliştirme ile elde tutma boyutu arasında, kariyer yönetimi ile işgöreni elde tutma boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mevcut araştırma bulgularının da belirtilen değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiş, bulgular literatürle uyumlu sonuçlar vermiştir.

Altınöz vd., (2013) tarafından hizmet sektöründe çalışan 241 yöneticiye yönelik olarak yapılan çalışmada, yetenek yönetimi ile örgütsel güven arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu, yetenek yönetiminin örgütsel güveni pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmiştir. Mevcut araştırma bulguları, Altınöz vd. (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla uyumludur.

Robinson ve Roussou (1994) tarafında yapılan araştırmanın sonuçları, örgütsel güvenin insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme, ücret, kariyer planlama ve performans değerlendirme süreçlerini etkilediğini ortaya koymuştur. Mevcut araştırma sonuçları bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için; parametrik analizlerden çoklu regresyon analizi, yapısal eşitlik modellerinden yapısal regresyon modeli kurulmuş ve ikiden fazla grubu karşılaştırmayı sağlayan tek faktörlü ANOVA analizi yapılmıştır. Öne sürülen 11 hipotezin 10'u için kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven ve alt boyutlarının işgören performansına ve alt boyutlarına etkileri, bir hipotez için gelir değişkeninin işgören performansına etkisi incelenmiştir. Analizler sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir;

- Yordayıcı değişkenlerin tümü birlikte, işgören performansı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu vermiştir ( $R=0,718$ ,  $R^2=0,516$ ,  $p<0,05$ ). Kurulan modele göre yordayan değişkenlerin işgören performansındaki toplam varyansın % 51,6'sını açıkladığı görülmüştür. Geri kalan etki oranı (% 48,4) çalışmada yer almayan diğer değişkenler tarafından



açıklanmaktadır. İşgören performansını açıklamada güçlendirme (Çöl, 2008), örgütsel destek (Işık ve Kama, 2018), ödüllendirme (Altındağ ve Akgün, 2015), Örgüt içi iletişim (Uçar ve Kızılaslan, 2017), Örgütsel bağlılık (Uludağ, 2018) ve Psikolojik sermaye (Uğan, Karakaya ve Nayır, 2018) gibi değişkenlerin etkili olduğu incelenmiştir. Buna göre araştırmadaki bağımlı değişkeninin açıklanmayan oranının, belirtilen araştırmalar kapsamında ele alınan değişkenler olabileceği ve bu değişkenlerden kaynaklanabileceği ifade edilebilir.

- Çoklu Regresyon Analizi sonucuna göre modele giren kariyer planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, çalışma arkadaşlarına güven ve işletmeye güven değişkenlerinin (alt boyutlarının) % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Buna göre, İşletmelerde Kariyer Planlamasının İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H2 hipotezi, İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Seçimi ve Yerleştirmesinin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H4 hipotezi, İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesinin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H5 hipotezi, İşletmelerde Çalışma Arkadaşlarına Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H7 hipotezi, İşletmelerde İşletmeye Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H8 hipotezi, ANOVA analizi sonucunda gelir değişkeninin kategorilerine göre işgören performansına verilen puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu öne süren H10 hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerde Kariyer Yönetmenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H1 hipotezi, İşletmelerde Yetenekli İşgörenleri İşletmeye Çekmenin İşgören Performansı üzerinde olumlu olduğunu öne süren H3 hipotezi, İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Elde Tutulmasının İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H6 hipotezi, İşletmelerde Yöneticilere Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H9 hipotezi ise ret edilmiştir.

- Ücret ile performans arasındaki ilişki ile ilgili olarak araştırmada elde edilen bulguların, Vroom (1964), Wyatt (1934) ve Bibi (2018) tarafından yapılan araştırmalarla uyum gösterdiği görülmüştür.

Araştırmada yapılan analiz sonuçlarıyla literatürde incelenen araştırma sonuçlarının incelenmesi neticesinde yapılan karşılaştırmalara aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir:

| DEĞİŞKEN  | YAZAR                       | ARAŞTIRMA BULGULARI  | SONUÇ   |
|---|-----------------------------|--|---|
| Kariyer yönetiminin işgören performansı ilişkisi ve etkileri bakımından literatürde görülen çalışmalarda; | Hatipoğlu vd. (2019)        | İşgörenlere kariyer fırsatı sunulması ve kariyer planlamasının performansa olumlu yansıdığını,   | Bu sonuçların araştırma bulgularıyla uyumlu olduğu görülmüştür.             |
|   | Vroom ve MacCrimmon (1968)  | İşgörenlere kariyer geçmişlerine dayalı olarak fırsat sunulması ve kariyer planlamasının performansa olumlu yansıdığını,   |   |
|   | Asparuk (2022)              | Kariyer yönetimi ile işgören performansı arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğunu,   |   |
|   | Zeragia (2021)              | Kariyer ve yetenek yönetimi uygulamalarının işgören performansını pozitif ve anlamlı etkilediğini,   |   |
|   | Patrick ve Kumar (2011)     | Kariyer yönetiminin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini,   |   |
|   | Vos ve Cambre (2016)        | Kariyer yönetiminin işgörenlerde yüksek performansla sonuçlandığını,   |   |
|   | Sturgeins vd. (2002)        | Kariyer yönetimi uygulamalarının sırasıyla işgören bağlılığını ve işgören performansını artırdığını,   |   |
|   | Kathukya vd. (2022)         | Kariyer yönetimi ve çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu,   |   |
| Kariyer yönetimin alt boyutları ile ilgili literatürde görülen çalışmalarda;                              | Ndolo, Kingi ve Ibua (2017) | Kariyer yönetiminin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.   | Bu sonuçların araştırma bulgularıyla uyumlu olduğu görülmüştür.             |
|   | Armstrong (2011)            | Kariyer yönetiminin, kariyer planlama ve kariyer yönetme bileşenlerinden oluştuğunu belirtmiştir.  |   |
|   | Greenhaus vd. (2008)        |  |   |
|   | Kılıç (2019)                | “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı doktora tezinde belirtilen kariyer yönetimi ölçeğinin üç alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. | Araştırmada, kariyer yönetimi ölçeği iki alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. |

Literatürde kariyer yönetiminin işgören performansına etkilerine yönelik olarak yapılan çalışmalarda, kariyer yönetimin farklı alt boyutlarda olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarının literatürdeki bazı çalışmalarla uyumlu olduğu görülmekle birlikte bazı çalışma sonuçlarının farklı olduğu görülmüştür. Kılıç (2019) tarafından Ankara ilinde yapılan çalışmada, otelcilik alt sektöründe çalışanlar katılımcı olarak belirlenmiş, bu çalışmada kariyer yönetimi ölçeği üç alt boyutta incelenmiştir. Bu

çalışmadan farklı olarak araştırmada kariyer yönetimi ölçeğinin iki boyutta olmasının araştırma evreni olarak Akdeniz bölgesinin belirlenmesi nedeniyle bölgesel farklılıklardan, ayrıca araştırma evreninin sadece otelcilik alt sektörünü değil hizmetler sektörünün bir bütün olarak belirlenmesinden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

| DEĞİŞKEN  | YAZAR  | ARAŞTIRMA BULGULARI  | SONUÇ   |
|---|--|--|---|
| Yetenek yönetiminin işgören performansı ilişkisi ve etkileri bakımından literatürde görülen çalışmalarda; | Çayan (2011)   | Yetenek yönetimi boyutlarının işgören performansını pozitif ve orta düzeyde etkilediğini,  | Bu sonuçların araştırma bulgularıyla uyumlu olduğu görülmüştür. |
|   | Boz (2022)   | İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının işgören performansını pozitif ve iyi düzeyde etkilediğini,                               |   |
|   | Mumcu (2019)   | Yetenek yönetiminin iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğunu,   |   |
|   | Auranzeb ve Bhutto (2016)  | Yetenek yönetimi boyutlarından işletmeye çekme boyutu ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğunu, |   |
|   | Obedgiu vd. (2022)   | Yetenek yönetimi ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğunu,                                      |   |
|   | Supraptinings ih vd. (2018)  | Yetenek yönetiminin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini,   |   |
|   | Wurim (2012)   | Yetenek yönetimi uygulamalarının işgören performansını ve verimliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu,                 |   |
|   | Bayır ve Harmancı (2021)   | Eğitim ve geliştirme sürecinin işgören performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini,   |   |
|   | Jouda vd. (2016)   | Eğitim ve geliştirme ve ücretin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini,                                     |   |
|   | Khalaf (2017)  | Eğitim ve geliştirme boyutu ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.                   |   |
|   | Bibi (2018)  | Yetenek yönetimi boyutlarından işgören seçme yerleştirme boyutu ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu,          | Bu sonuç araştırma bulgularıyla uyum göstermemiştir.            |
| Osibanjo vd. (2014)   | Elde tutma boyutunun işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. |  |   |

Literatürde yetenek yönetiminin işgören performansına etkilerine yönelik olarak elde edilen sonuçlar ile araştırma bulgularının genel olarak uyum gösterdiği, yetenek yönetiminin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmekle birlikte, yetenek yönetimin alt boyutlarından olan işgören seçme ve yerleştirme boyutunun işgören performansına etkisi bağlamında, kurulan hipotez ret edilmiştir. Bibi (2018) tarafından Pakistan’da sağlık alt sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada işgören seçme yerleştirme boyutunun işgören performansını etkilediği ve

aralarında pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmekte iken araştırmada literatürden farklı olarak bu boyutun işgören performansına etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu farkın araştırmaların farklı ülkelerde yapılmış olması nedeniyle hedef kitlenin farklı kültürel özelliklere sahip olması, ayrıca araştırma evreninin sadece sağlık alt sektörü değil hizmetler sektörünün bir bütün olarak belirlenmesinden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte belirtilen araştırmalarda kullanılan örneklemin belirlenme yönteminin de sonucu etkilediği düşünülmektedir.

| DEĞİŞKEN   | YAZAR  | ARAŞTIRMA BULGULARI  | SONUÇ   |
|--|--|--|---|
| Örgütsel güvenin işgören performansı ilişkisi ve etkileri bakımından literatürde görülen çalışmalarda; | Fulmer ve Gelfand (2011)   | Örgütsel güveni yüksek olan işgörenlerin performans düzeylerinin ve iş tatminlerinin de yüksek olduğunu,   | Bu sonuçların araştırma bulgularıyla uyumlu olduğu görülmüştür. |
|  | Young (2009)   | İşgörenlerin çalışma arkadaşları tarafından güvenildiklerine inandıklarında, işlerinden daha fazla memnun olduklarını, işletmeye güvenlerinin arttığını ve bunun performanslarına yansıdığını, |   |
|  | Costigan vd. (1998)  | İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına ve yöneticisine güveni yönündeki ikili güven mekanizmasının çalışanın etkili bir performans göstermesiyle yakından ilişkili olduğunu,                       |   |
|  | Zaheer vd. (1998)  | Örgütsel güvenin işgören performansını olumlu yönde etkilediğini, güven ile performans arasında doğrudan bir ilişki olduğunu,  |   |
|  | Genty vd. (2023)   | Örgütsel güven ile işgören performansı arasında pozitif ve iyi düzeyde bir ilişki olduğunu,  |   |
|  | Usikalu vd. (2015)   | Örgütsel güven ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu,   |   |
|  | Yücel (2006)   | Güven ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu,  |   |
|  | Jones (2001)   | Örgütsel güvenin işgören performansına etkisi olduğunu,  |   |
|  | Çelik vd. (2011)   | Örgütsel güvenin işgörenlerde örgütsel performansa pozitif ve anlamlı bir şekilde katkı sağladığını,   |   |
|  | Cunningham ve MacGregor (2000)   | Örgütsel güven boyutlarının işgören performansına olumlu katkı sağladığını,  |   |
|  | O'Reilly ve Roberts (1974)   | Çalışma arkadaşlarına güven boyutunun işgörenlerde bireysel performansı arttırdığını,  |   |
|  | Cakir ve Adiguzel (2020)   | İşgörenlerin birbirlerine güvendiklerinde daha verimli şekilde çalışacaklarını belirtmişlerdir.  |   |
|  | Büte (2011)  | Yöneticiye güven ve işletmeye güvenin işgören performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu,   |   |
|  | Ning, Yan ve Mingxuan (2007)   | İşgörenlerin yakın yöneticilerine ve tepe yönetimine olan güvenin performanslarını etkilediğini,   |   |
| Aryee, Budhwar ve Chen (2002)  | Yöneticiye güvenin, etkileşimsel adalet ve görev performansı arasında aracı değişken olduğunu ve bu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu, |  |   |

|  |                          |  |  |
|--|--------------------------|--|--|
|  | Wong, Wong ve Ngo (2011) | Yöneticiye güvenin işgören performanslarını olumlu yönde etkilediğini,                             |  |
|  | Earley (1986)            | işgörenlerin yöneticiye olan güvenlerinin iş performanslarını arttırdığını,                        |  |
|  | Lester ve Brower (2003)  | Yöneticiye güvenin işgören performansının yordayıcısı olduğunu,                                    |  |
|  | Altaş ve Kuzu (2013)     | Yöneticiye güven boyutunun işgören performansını olumlu etkilediğini,                              |  |
|  | Oldham (1975)            | Yöneticilere güvenin işgörenlerde bireysel performansa olumlu yönde etki ettiğini belirtmişlerdir. |  |

Literatürde örgütsel güvenin işgören performansına etkilerine yönelik olarak elde edilen sonuçlar ile araştırma bulgularının genel olarak uyum gösterdiği, örgütsel güvenin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmekle birlikte, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye güven boyutunun işgören performansına etkisi bağlamında, kurulan hipotez ret edilmiştir. Büte (2011), tarafından imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan işgörenlere yönelik olarak yapılan araştırmada yöneticiye güven ve işletmeye güvenin işgören performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, Ning, Yan ve Mingxuan (2007) tarafından Çin’de kamu sektörüne ait bir işletmede çalışan işgörenlere yönelik araştırmada işgörenlerin bağlı yöneticilerine olan güvenin performanslarını etkilediği, Aryee, Budhwar ve Chen (2002) tarafından Hindistan'daki kamu sektörüne ait bir işletmede çalışan işgörenlere yönelik araştırmada yöneticiye güvenin görev performansı arasında aracı değişken olduğu ve bu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, Wong, Wong ve Ngo (2011) tarafından Çin’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan işgörenlere yönelik bir araştırmada yöneticiye güvenin işgören performanslarını olumlu yönde etkilediği, Earley (1986) tarafından üretim sektöründe çalışan işgörenlere yönelik olarak yapılan araştırmada işgörenlerin yöneticiye olan güvenlerinin iş performanslarını arttırdığı, Lester ve Brower (2003) tarafından turizm sektöründe çalışan işgörenlere yönelik olarak yapılan araştırmada yöneticiye güvenin işgören performansının yordayıcısı olduğu, Altaş ve Kuzu (2013) tarafından özel eğitim alt sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörenlere yönelik yapılan araştırmada yöneticiye güven boyutunun işgören performansını olumlu etkilediği, Oldham (1975) tarafından farklı sektörlerde çalışan işgörenlere yönelik yapılan araştırmada yöneticilere güvenin işgörenlerde bireysel performansa olumlu yönde etki ettiği öne sürülmekte iken araştırmada literatürden farklı olarak bu boyutun işgören performansına etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu farkın araştırmaların farklı

ülkelerde yapılmış olması nedeniyle hedef kitlenin farklı kültürel özelliklere sahip olması, ayrıca araştırma evreninin sadece bir sektörü değil hizmetler sektörünün bir bütün olarak belirlenmesinden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırma evreninde hizmet sektörünün alt sektörleriyle birlikte bir bütün olarak ele alınması dolayısıyla işletmelerde çalışan İşgörenlerin farklı meslek ve demografik yapıda (deneyim, öğrenim, yaş vb.) olmalarının da etkisiyle algı çeşitliliğinin araştırma sonucunu etkilediği düşünülmektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizlerinde elde edilen sonuçları doğrulamak amacıyla daha güçlü bir istatistiksel model olan ve yapısal eşitlik modelleri arasında tanımlanan yapısal regresyon modeli kurulmuştur. Araştırma kapsamındaki bağımsız (egzojen) değişkenlerin (kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin), bağımlı (endojen) değişkene (işgören performansına) etkisine yönelik olarak kurulan model, YEM-1 olarak adlandırılmıştır. Modelin test edilmesinden önce kayıp veri kontrolü yapılmış ve kayıp veri olmadığı belirlenmiştir. Sonraki aşamada yapısal eşitlik modellemesi için gerekli olan normal dağılım, değişkenler arasında doğrusal ilişki, veri setinde uç değer olmaması, çoklu doğrusal bağlantı bulunmaması, örneklem hacminin yeterli düzeyde olması ve ölçek türü gibi varsayımların kontrolü yapılarak analize uygun olduğu görülmüştür ve analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir:

- Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven egzozjen değişken olarak, işgören performansı endojen değişken olarak tanımlanan model Birinci model (YEM-1 modeli) olarak adlandırılmıştır. Bu model araştırmanın temel değişkenleri olan Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Güvenin (bağımsız değişkenler) İşgören Performansına (bağımlı değişken) etkisini göstermektedir. YEM-1 modeline ilişkin uyum değerlerinin genel olarak mükemmel düzeyde olmakla birlikte literatürde kabul gören aralıkta olduğu görülmüştür. Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin işgören performansını anlamlı bir şekilde etkilediği ( $p < 0,05$ ) görülmüş, Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Güvenin İşgören Performansının alt boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H11 hipotezi kabul edilmiştir (H11=Kabul).
- Araştırmanın temel değişkenleri olan kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin alt boyutları olan kariyer yönetme, kariyer planlama,

işletmeye çekme, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, elde tutma, çalışma arkadaşlarına güven, işletmeye güven, yöneticiye güven, genel performans, işletme desteği ve yetenek algısı boyutlarının işgören performansına etkilerini test etmek amacıyla YEM-2 yapısal regresyon modeli kurulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı t değerleri ile incelenmiş ve kariyer yönetme, kariyer planlama, işletmeye çekme, eğitim ve geliştirme, çalışma arkadaşlarına güven, işletmeye güven boyutlarının işgören performansına etkisinin anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ), seçme ve yerleştirme, elde tutma ve yöneticiye güven boyutlarının işgören performansına etkisinin anlamlı olmadığı ( $p > 0,05$ ) görülmüştür. Model uyum indekslerinin ise literatürde kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür.

- Yapısal eşitlik modeli analizine göre; İşletmelerde Kariyer Yönetmenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H1 hipotezi, İşletmelerde Kariyer Planlamasının İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H2 hipotezi, İşletmelerde Yetenekli İşgörenleri İşletmeye Çekmenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H3 hipotezi, İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesinin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H5 hipotezi, İşletmelerde Çalışma Arkadaşlarına Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H7 hipotezi, İşletmelerde İşletmeye Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H8 hipotezi kabul edilmiştir. Öte yandan İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Seçimi ve Yerleştirmesinin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H4 hipotezi, İşletmelerde Yetenekli İşgörenlerin Elde Tutulmasının İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H6 hipotezi ve İşletmelerde Yöneticilere Güvenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H9 hipotezi kabul edilmemiştir.

Araştırmada değişkenlerin alt boyutlar bazında ortalama puanları incelendiğinde en yüksek ilk üç ortalamanın, işgören performansı genel performans boyutuna (ortalama 4,20), işgören performansı yetenek algısı boyutuna (ortalama 4,14) ve işgören performansı işletme desteği boyutuna (ortalama 4,02) ait olduğu, işgören performansı değişkeninin ortalama puanının 4,12 olduğu görülmüştür. İşgören

performansı değişkenin puan ortalamasının diğer değişkenlerin puan ortalamalarından daha yüksek olması bu değişkenin diğer değişkenlere oranla işgücü piyasasını daha güçlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim araştırmada işgören performansının bağımlı değişken olarak ele alınarak diğer değişkenlerden etkilenme düzeyinin ölçülmesi hedeflenmiş ve bağımsız değişkenlerin işgören performansını % 71,8 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın Akdeniz bölgesindeki illerde uygulanması araştırmanın sınırlılıklarından biridir. Bir diğer sınırlılık hizmet sektöründe faaliyet yapan ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan işgörenler olarak belirlenmiştir. Ayrıca kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven alt boyutlarının işgören performansına etkilerinin yapısal eşitlik modellemesiyle ölçüldüğü bir araştırma yapılmamış olması bakımından araştırma sonuçlarının literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte işgören performansı ölçeğinin literatürde farklı isim ve boyutlarda tanımlandığı görülmüştür. Hizmet sektöründe çalışan işgörelere yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmada işgören performansının üç alt boyutta ölçülmesi ve araştırmanın analiz bölümünde işgören performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinin yapılarak ölçeğinin kanıtlanmış olması çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmada kurulan model, işgören performansının beşeri sermayenin kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güven yoluyla geliştirilebileceğini de göstermektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde en yüksek korelasyonun yöneticiye güven ile işletmeye güven boyutları arasında olduğu, bu boyutlar arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,693$ ). Buna göre işgörenlerde yöneticiye güven duygusunun oluşması sayesinde işletmeye de güven duygusunun gelişeceği değerlendirilmektedir. İşletmesine güvenen işgörenlerde işi sahiplenme içgüdüğü ve iş güvencesi duygusunun artmasını beraberinde getirecektir. Bu durum hem bireysel hem örgütsel kariyer planlarının yapılması sürecinde önemli bir değer sağlar.

Araştırma sonuçları, işletmede kariyer planlaması yapılmasının işgören performansına olumlu katkı sağladığını göstermektedir. İşletme yönetimlerinin, işletmede kariyer planlaması yapıldığını göstermeleri, bunun sonuçlarını paylaşmaları, İşgörenlerin performans çıktıklarına göre terfi imkânlarına sahip olduklarını görmeleri



bireysel performanslarına doğrudan, örgütsel performansa dolaylı olarak yansiyacaktır.

Araştırmada göze çarpan başka bir sonuç, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme uygulamasının işgören performansına olumlu etkisidir. Bu fonksiyon sayesinde işgörenler bir yandan bilgi ve becerilerini geliştirme ve sergileme imkânı kazanırken bir yandan da sosyal fayda sağlarlar. Eğitim ve geliştirme sürecinde İşgörenlerin motivasyonlarının ve işletmeye aidiyet duygusunun artması performanlarının da yükselmesini sağlayacaktır. İşletme yönetimleri açısından da eğitim ve geliştirme sürecinde yeni yeteneklerin keşfedilmesi mümkün olacaktır.

**Öneriler:** Bu çalışmanın değişkenlerinden biri yetenek yönetimidir. Çalışmada, yetenek yönetiminin işgören performansına etkilerine ilişkin ampirik kanıtlar sunulmaktadır. Yetenek yönetimi işgörenlerin ilerleyen süreçte performanslarını arttırdığı için günümüz organizasyonların işgörenlerin ilgisini çekmesi, geliştirmesi ve elde tutması önemli bir husustur. Değişen ortamda tüm kuruluşların, rakiplerine karşı rekabet gücü kazanabilmek amacıyla çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanabilmeleri için yetenek yönetimine ilişkin uygulamalarını yeniden tanımlamaları gerekmektedir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yetenek yönetimi, istihdam politikasının önemli bir bileşeni olarak gündeme alınmaktadır. Nitekim Türkiye’de Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından yetenek yönetimine özel bir önem verildiği görülmekte, “yetenek kapısı ve yetenek her yerde” uygulamalarıyla yetenekli işgörenler ve işgören adayları tespit edilerek kariyer planlamaları yapılmaktadır. Bu durum 2024-2026 yıllarını kapsayan orta vadeli planda da yer almıştır (*T.C. Resmi Gazete, 32301, Mükerrer, 6 Eylül 2023*). Yetenek yönetimi, işletme yönetimleri tarafından da insan kaynakları yönetimi departmanından ayrı bir departman olarak kurularak işgören seçme sürecinden, yeteneği elde tutma sürecine kadar her aşamada eşgüdümlü çalışması halinde insan kaynağı daha başarıyla yönetilebilecektir. Yetenek yönetiminde başarının, rekabette de üstünlük sağlayacağı ve beşeri sermayeye en önemli yatırım olacağı dikkate alınmalıdır.

Yetenek yönetiminde başarılı olabilmek için örgütün en alt kademesindeki işgörenden tepe yönetimine kadar her kademenin bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmeler kendi yetenek yönetim planlarını oluşturmalı, yetenek yönetim planı

işletmede çalışan tüm işgörenleri ve pozisyonları kapsamalıdır. İşletmelerde gelişim, büyüme, yedekleme planlaması, performans yönetimi, işgörenlerin eğitim ve gelişimi vb. hayati konular yatırım kararı gerektirmektedir. Yetenek yönetimi sayesinde işletmeler bu yatırım kararını daha kolay alır. Ayrıca güçlü bir yetenek yönetimi kültürüne sahip olmak işgörenlerin işletmelerini işyeri olarak nasıl değerlendirdiklerini de belirlemektedir. İşgörenler örgütün yetenek yönetimi uygulamaları hakkında pozitif algıya sahip olduklarında çalıştıkları örgüte güven düzeyi de yükselir.

Kamu kurum ve kuruluşlarına personel alımları bazı yasal düzenlemeler çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu durum Kurum ve Kuruluşların üst yönetimlerinin kariyer ve yetenek yönetimini uygulamalarına engel değildir. Kamu kurum ve kuruluşları bünyelerinde çalışan işgörenler için personel mevzuatlarını kariyer yönetimini kapsayacak şekilde yapılandırmalı ve görevde yükselme, terfi, unvan değişikliği uygulamalarını periyodik dönemler halinde ve düzenli olarak yapmalıdır. Bununla birlikte kamu kurum ve kuruluşlarının merkez ve yerel yöneticilerinin de yetenek yönetimi uygulamaları konusunda eğitime tabi tutulması, İşgörenlerin yetenek, yetkinlik ve yeterliliklerine uygun departmanlarda görevlendirmeleri önerilmektedir. Kariyer yönetim sistemini oturtmuş kuruluşlarda yeteneğine uygun alanlarda çalışan İşgörenlerin örgütsel güven algısı da yüksek olacağından performanslarının daha iyi düzeyde olması, bireysel performanslarının etkisiyle örgüt performansının da yükselmesi mümkündür. Bu bakımdan kurum ve kuruluşların üst yönetimlerinin beşeri sermayeye daha fazla yatırım yapmaları önerilmektedir.

Özel sektör işletmelerinde insan kaynakları yönetimi departmanlarının en önemli birim olduğuna şüphe yoktur. İnsan kaynakları yönetimi departmanları Fayol'un öne sürdüğü Tahmin ve Planlama, Yönelme, Örgütlenme ve Denetim süreçlerinden oluşan yönetim fonksiyonlarının tamamını bütün detaylarıyla uygulamak zorundadır. Bunun yanısıra bu departmanların insan kaynakları yönetiminin iş analizi, insan kaynakları planlama, insan kaynağı bulma ve seçme, işe alıştırma, ücret yönetimi, çalışma ilişkileri gibi özel fonksiyonlarını da uygulamak zorunda olması beşeri sermayeyi yönetmenin ne kadar zor ve önemli bir husus olduğu gerçeğini daha açık bir şekilde göstermektedir. Bu durum insan kaynakları yönetimi departmanlarının işletmelerde tepe yönetime doğrudan bağlı olmasını zorunlu hale

getirmektedir. Tepe yönetiminin politikalarından etkilenen değil, tepe yönetimi politikalarını etkileyen bir pozisyonda olması gereken insan kaynakları yönetimi departmanlarının değişen yönetim anlayışında her geçen gün daha fazla yer bulan kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güveni sağlamak işletmelerde en başta üst yönetimlerin sorumluluğu altındadır. Hiyerarşideki en alt kademedeki işgörenden tepe yönetimine kadar tüm kademelerde yeteneğin yönetilmesi, İşgörenlerin kariyerine önem verilmesi ve örgütsel güvenin sağlanması özellikle kilit konumda olan personellerin elde tutulmasını, işletmeye karşı aidiyet duygusunun gelişmesini, bireysel performansın ve dolayısıyla örgütsel performansın artmasını kolaylaştıracaktır.

Araştırma sonucunda, örgütsel güvenin alt boyutları olan çalışma arkadaşlarına güven, işletmeye güven ve yöneticiye güvenin birbirleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, bu boyutların işgören performansını etkilediği görülmüştür. Kurulan yapısal eşitlik modelleri, örgütsel güvenin uygulandığı örgütsel ortamların işgören performansını etkileyebileceğini göstermektedir. Yapılan analizlerde elde edilen sonuçlar ışığında yöneticilerin ve işletmelerin örgütsel güvenin sağlanmasına özel bir önem vermesi gerektiğine dikkat etmeleri önerilmektedir.

Araştırmada analiz edilen kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin sadece işgören performansına değil işletme performansına ve örgütsel stratejilere de etkisinin olabileceği değerlendirildiğinden farklı araştırmalarda konu olarak ele alınabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmadaki katılımcılar Akdeniz bölgesinde hizmet sektöründe çalışan işgörenler arasından belirlenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda farklı bölge ve farklı sektörlerde çalışan işgören ya da yöneticilerin kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin bireysel performansa etkisine yönelik algısının ölçülmesi amaçlanabilir.

Ayrıca araştırma sürecinde, araştırma evrenindeki illerde coğrafi özelliklerden ve diğer stratejik unsurlardan kaynaklı olarak yabancı işgücünün yoğun olduğu görülmüştür. Uluslararası Göç ve İnsan Kaynakları Yönetiminin birlikte ele alınacağı çalışmalarda, yabancı işgörenlerin yönetimi göz önünde bulundurularak farklılıkların yönetimi sürecinde kariyer ve yetenek yönetimi konusunun araştırma konusu yapılabileceği önerilmektedir.

Yine araştırma sürecinde işletmelerde yetenek yönetimine her geçen gün daha fazla önem verildiği, bazı işletmelerde yetenek yönetimi adında ayrı bir departman kurulmuş olduğu görülmüştür. Yetenekli İşgörenlerin elde tutulmasının gün geçtikçe daha zor olması, yetenek yönetiminin ayrı bir süreç olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle özellikle kilit pozisyonda çalışan işgörenler için, özellikle büyük işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi departmanından bağımsız bir şekilde çalışan yetenek yönetimi birimini ya da servisinin kurulması önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acer, Aynur ve İnci, Hacer, (31.10.2020), “Personel Seçimi Sürecinin AHP Tabanlı MOORA Yöntemi ile Değerlendirilmesi: Liman Saha Operasyon Elemanı Seçimi Üzerine Bir Uygulama”, *OPUS International Journal of Society Researches*, Cilt 16 (29 Ekim Özel Sayısı), 24 Eylül 2022, [https://dergipark.org.tr/tr/pub/opus/issue/57569/716542#article\\_cite](https://dergipark.org.tr/tr/pub/opus/issue/57569/716542#article_cite)
- Ackroyd, Stephen, (2002), *The Organisation of Business*, Oxford, Oxford University Press.
- Aguinis, Herman, (2009), *Performance Management*, 2nd Ed., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, Herman, (2019), *Performance Management For Dummies*. John Wiley & Sons.
- Akbulut, Yavuz, (2010), *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları: Sık Kullanılan İstatistiksel Analizler ve Açıklamalı SPSS Çözümleri*, İstanbul, İdeal Kültür ve Yayıncılık.
- Akbulut, Yavuz, (2012), “Veri Çözümleme Teknikleri”, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, içinde (s. 162-195), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Akbulut, Yavuz, (2013), “Verilerin Analizi”, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, içinde (s. 139-164), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Akkaş, Jale, (4 Mayıs 2020), *CFO'lar İçin 10 Soru: COVID-19'un İşletmeniz Üzerindeki Etkisinin Raporlanması*, Erişim Tarihi: 24.5.2021, <https://www.grantthornton.com.tr/en-guncel/makaleler/cfoler-icin-10-sorular/>
- Akkoç, İrfan., Çalışkan, Abdullah ve Turunç, Ömer, (2012), “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), s. 105-135.
- Akkoyun, Bülent ve Kalkın, Gökdeniz, (2014), “Örgütsel Güvenin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *6. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi*, s. 547-564.

- Aksay, Bilge ve Danışman, Ali, (2020), “Taylor ve Bilimsel Yönetim Sistemi: Efsanevi Anlatılar ve Bilimsel Değerlendirmeler”, *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 5(1), s. 1-33.
- Akyüz, Hayriye, Esra, (2018), “Yapı Geçerliliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Uygulamalı Bir Çalışma”, *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2), s. 186-198.
- Alayoğlu, Nihat, (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, s. 68-97.
- Alkış, Nurcan, (2016), “Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış”, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), s. 105-116.
- Almén, Niclas, Lundberg, Hanna, Sundin, Örjan & Jansson, Billy (2018), The Reliability And Factorial Validity Of The Swedish Version Of The Recovery Experience Questionnaire, *Nordic Psychology*, 70(4), p. 324-333.
- Altaş, Sabiha, Sevinç ve Kuzu, Ali, (2013), “Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), s. 29-41.
- Altındağ, Erkut ve Akgün, Bahar, (2015), “Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), s. 281-297.
- Altınöz, Mehmet, (2009), *Yetenek Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Altınöz, Mehmet, (2018), “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), s. 82-95.
- Altınöz, Mehmet, Çakıroğlu Demet, & Çöp, Serdar, (2013), "Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (99), p. 843-851.
- Altunışık, Remzi, (2008), “Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest Pilot Test Yöntemleri”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(2), s. 1-17.

- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin, (2012), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 7. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Amundson, Norm, Firkbank, Oscar, Klein, Hal, & Poehnell, Gray, (1991), “Job Link: An employment counseling program for immigrants”, *Journal of Employment Counseling*, 28(4), p. 167–176.
- Amundson, Norman E., Harris-Bowlsbey, Joan, & Niles, Spencer G, (2009). *Essential Elements of Career Counseling: Processes and Techniques*. 2nd Ed., New Jersey, Pearson Education.
- Anastasi, Anne, (1976), *Psychological Testing*, 4th Ed., New York, Macmillan Publishing.
- Anderson, James, C., & Gerbing, David, W, (1982), “Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement”, *Journal of Marketing Research*, 19(4), s. 453–460.
- Angle, Harold, L., & Lawson, Marian, B, (1994), “Organizational Commitment and Employees’ Performance Ratings: Both Type of Commitment and Type of Performance Count”, *Psychological Reports*, 75(3), s. 1539–1551.
- Ardakani, Abolfazl, Seghatoleslam, Tahereh, Habıl, Hussain, Jameei, Fahimeh, Rashid, Zahirodin, Rusdi, Alireza, Motlaq, Farid & Arani, Abbas, Masjidi (2016), “Construct Validity of Symptom Checklist-90-Revised (SCL-90-R) and General Health Questionnaire-28 (GHQ-28) in Patients with Drug Addiction and Diabetes, and Normal Population”, *Iran J Public Health*, 45(4), p. 451-459.
- Armstrong, Michael, (2011), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 5th Ed., New Delhi, Kogan Page Publishers.
- Arnold, John, (1997), *Managing Careers Into The 21st Century*, Sage Publications Ltd.
- Arthur, Diane (2008), *The First-time Manager's Guide to Performance Appraisals*, 4th Ed., New York, Amacom, American Management Association.
- Aryee, Samuel, Budhwar, Pawan, S. & Chen, Zhen, Xiong, (2002), “Trust As a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice And Work

Outcomes: Test of a Social Exchange Model”, *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), p. 267-285.

Asparuk, Dirayet, Hazal, (2022), *Bireysel Kariyer Yönetiminin, Bireysel Performans ve Örgütsel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği*, Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Asunakutlu, Tuncer ve Coşkun, Bayram (Aralık, 2005), “Frederick Winslow Taylor ve Fizyolojik Örgüt Kuramı”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 1 Aralık 2022, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28432/302854>

Ateşoğlu, Leyla (2019), *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik “Performans Değerlendirme Ölçeği”nin Geliştirilmesi ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Ankara Örneği*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Atlı, Dinçer, (2017), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi (Talent Management)*, 3.Baskı, İstanbul, Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri.

Auranzeb, B., & Bhutto, Sana, Arz (2016), “Influence of Talent Management in Enhancing Organization Performance (Evidence from Service Sector Companies in Pakistan)”, *Industrial Engineering Letters*, 6(6), p. 49-55.

Baba, Mubashir, Majid, (2018), “Examining the Impact of Talent Management on Organizational Trust and Employee Retention”, *Asian Journal of Managerial Science*, 7(1), p. 46-52.

Bagozzi, Richard, P., Yi, Youjae, (March, 1988), “On the evaluation of structural equation models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, Retrieved September 30, 2022, from <https://doi.org/10.1007/BF02723327>

Barney Jay B. and Mark H. Hansen, (Winter, 1994), “Trustworthiness As A Source Of Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 15, Retrieved September 30, 2022, from <https://goo.su/ntLOY>

Bayır, Şeyma ve Harmancı, Yasemin (17 Aralık 2021), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Kayseri’de Bulunan Özel



Hastanelerde Bir Araştırma”, *Erciyes Akademi*, 35(4), 30 Eylül 2022, <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1026453>

Becker, Thomas, E., Billings, Robert S., Eveleth, Daniel, M., & Gilbert, Nicole, L. (April, 1996). “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance”, *The Academy of Management Journal*, 39(2), Retrieved September 30, 2022, from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256788>

Benligiray, Serap (2019), “Compensation”, (Ed. Deniz Kağnıcıoğlu & Didem Paşaoğlu Baş), *Human Resource Management*, In (p. 154-186), Eskişehir, Anadolu University Publication.

Benligiray, Serap (2020), “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, (Ed. Hatice Zümrüt Tonus ve Didem Paşaoğlu Baş), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, içinde (s. 3-38), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Benligiray, Serap ve Demirci, Uğur (31.12.2019), “Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Teorik Eğitimin Etkisi”, *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi (TURKSOSBİLDER)*, 4(1), 15 Eylül 2022, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turksosbilder/issue/52041/475908>

Bentler, Peter, M., & Bonett, Douglas, G. (1980), “Significance Tests and Goodness Of Fit In The Analysis Of Covariance Structures”. *Psychological bulletin*, 88(3), p. 588-606.

Bertalanffy, Ludwig, Von, (1968), *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, New York, George Braziller Publisher.

Bhatnagar, Jyotsna, (February 1, 2008), “Managing Capabilities For Talent Engagement and Pipeline Development”, *Industrial and Commercial Training*, 4(1), Retrieved September 18, 2022, from <https://doi.org/10.1108/00197850810841602>

Bıyıkoğlu, Nurpelin, (2020), *Bulanık Veri Zarflama Analiziyle Yetenek Yönetimine Dayalı Performans Değerlendirme Sistemi*. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Bibi, Munaza, (December 23, 2018). “Impact Of Talent Management Practices On Employee Performance: An Empirical Study Among Healthcare Employees”,

*SEISENSE Journal of Management*, 2(1), Retrieved August 2, 2022, from <https://journal.seisense.com/jom/article/download/83/43>

Biçkes, Durdu, Mehmet ve Yılmaz, Celal, (31.10.2017), “Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarının Özdeşleşme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Amprik Bir Çalışma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 2 Ağustos 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/ksusbd/issue/31599/302782>

Bingöl, Dursun, (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10.Baskı, İstanbul, Beta Basım.

Biswakarma, Gangaram, (2016), “Organizational Career Growth and Employees’ Turnover Intentions: An Empirical Evidence From Nepalese Private Commercial Banks”, *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(2), Retrieved August 3, 2022, from <https://www.academia.edu/download/43049045/paper2324.pdf>

Blomqvist, Kirsimarja and Stahle, Pirjo, (September, 2000), *Building organizational trust*, August 8, 2022, <https://tls.tc/Hy4To>

Bollen, Kenneth A. & Long, J.Scott, (1993), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, Sage Publishing.

Borman, Walter, C., & Motowidlo, Stephan J., (1997), “Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research”, *Human Performance*, 10(2), p. 99-109, Retrieved August 25, 2022, from [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)

Boss, R. Wayne, (1978), “Trust and Managerial Problem Solving Revisited”, *Group & Organization Management*, 3(3), p. 331–342, Retrieved June 17, 2022, from Ebscohost database.

Boxall, Peter and Purcell, John, (2022), *Strategy and Human Resource Management*, 15th Ed., New York, Bloomsbury Publishing.

Boz, Dursun (31.12.2022), “Yetenek Yönetiminin İş ve İşletme Performansına Etkisi: Kütahya İli Örneği”, *EKEV Akademi Dergisi*, (92), 16 Ağustos 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/sosekev/article/1090688>

- Börü, Deniz, M., (1999), *Durumsallık Yaklaşımı Açısından Teknoloji ve Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkiler*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Brannick, Michael T., Cadle, Adrienne, & Levine, Edward, L., (2012), “Job Analysis for Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics, Predictor Measures, and Performance Outcomes”, (Ed. Neal Schmitt), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*, In (p. 119-146), New York, Oxford University Press.
- Breaugh, James A., (2012), “Employee Recruitment: Current Knowledge and Suggestions for Future Research”, (Ed. Neal Schmitt), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*, In (p. 68-87), New York, Oxford University Press,
- Butler, John, K., (1991), “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory”, *Journal of Management*, 17(3), Retrieved August 18, 2022, from <https://doi.org/10.1177/014920639101700307>
- Büte, Mustafa, (8.7.2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 20 Haziran 2022, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2697/35633>
- Büyüköztürk, Şener, (2019), “Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum”, 25.Baskı, Ankara, Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükyılmaz, Ozan, Karakulle, İsmail ve Karataş, İsmail, (30.6.2018), “Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerinde Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 21 Haziran 2022, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/498208>
- Byrne, Barbara, M., (2016), *Structural Equation Modeling with Amos Basic Concepts, Applications, and Programming*, 3rd Ed., New York, by Routledge.
- Cabrera-Nguyen, Peter, (October, 2010), “Author Guidelines For Reporting Scale Development and Validation Results in The Journal Of The Society For Social Work and Research”. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 1(2),

Retrieved July 5, 2022, from,  
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.5243/jsswr.2010.8>

Cakir, Sonmez, Fatma & Adiguzel, Zafer (2020), “Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization”, *SAGE Open*, 10(1), July 4, 2023,  
<https://doi.org/10.1177/2158244020914634>

Campbell, Jack P., (1990), “Work Performance: A Multiple Regulation Perspective”, (Ed. Carry Lynn Cooper & Ivan T. Robertson), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, In (p. 231–335). John Wiley & Sons.

Campbell, Jack, P., McCloy, R. A., Oppler, Scott H., & Sager, C. E. (1993). “A Theory of Performance”, (Ed. Neil Schmitt), *Personnel selection in organizations*, In (p. 35-70), Wiley publishing.

Cappelli, Peter ve Suh Do Ho, (July-August, 2015), “Why We Love to Hate HR and What Can We Do About It?”, Retrieved July 5, 2022, from  
<https://goo.su/0gm3CY>

Cevahir, Egemen, (2020), *SPSS ile Nicel Veri Analizi Rehberi*, İstanbul, Kibele Yayınları.

Cheese, Peter, Thomas, Robert J., & Craig, Elizabeth, (2007), *The Talent Powered Organization: Strategies For Globalization, Talent Management and High Performance*, USA, Kogan Page Publishers.

Cohen, Allan R., (1992), *Effective Behavior in Organizations*, USA, Irwin Inc.

Cohen, Jacob & Cohen, Patricia, (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd Ed., New Jersey, Psychology Press.

Cohen, Jacob, (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd Ed., New York, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Cohen, Jacob, Cohen, Patricia, West, Stephen G., Aiken &, Leona, S., (2003), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 3rd Ed., London, Lawrence Erlbaum Associates.

Collier, Joel E., (2020), *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques*, New York, Routledge.

- Collings, David G., & Mellahi, Kamel, (December, 2009), “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”, *Human Resource Management Review*, 19(4), p. 304–313, Retrieved November 23, 2022, from <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.04.001>
- Collins, Christopher, J. & Kehoe, Rebecca, R., (2009), “Recruitment and selection”, (Ed. John Storey, Patrick M. Wright & Dave Ulrich), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, In (p. 209-223), London and New York, Routledge.
- Combs, James, Liu, Yongmei, Hall, Angela, & Ketchen, David, (2006), “How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects On Organizational Performance”, *Personnel psychology*, 59(3), p. 501-528.
- Comrey, Andrew L., & Lee, Howard, B., (1992), *A First Course in Factor Analysis*, 2nd Ed., New York, Psychology Press.
- Conger, Jay, A, (2009), “Succession Management: Building Talent Across Organizational Generations”, (Ed. Stewart R. Clegg & Cary L. Cooper), *The SAGE Handbook Of Organizational Behavior Volume II Macro Approaches*, In (p. 242-250), California, SAGE Publications Ltd.
- Costigan, Robert, D., Ilter, Selim S., & Berman, Jason J. (Fall, 1998), “A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations”, *Journal of Managerial Issues*, 10(3), p.303–317, Retrieved November 22, 2022, from <https://www.jstor.org/stable/40604201>
- Crawshaw, Jonathan & Brodbeck, Felix, (16 February 2011), “Justice and Trust As Antecedents Of Careerist Orientation”, *Personnel Review*, 40(1), p. 106-125, Retrieved October, 2, 2022, from <https://doi.org/10.1108/004834811111095546>
- Cummings, L. L., & Bromiley, Philip (1996). “The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation”, (Ed. Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, In (p. 302-310), London, Sage Publications.
- Cunningham, J. Barton, & MacGregor, James, (December, 2000), “Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance”,

*Human Relations*, 53(12), p. 1575–1591, Retrieved July, 5, 2022, from <https://doi.org/10.1177/00187267005312003>

Çabuk, Emeksiz, Zeliha, (2007), *İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çakan, Serdar, (2020), “Kariyer Kuramları”, (Ed. Hasan Tutar). *Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimi*, içinde (s. 109-131), Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Çakır, Fatma Sönmez, (2019), “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) ve Bir Uygulama”, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 5(9), s. 111-128.

Çalışkan, Abdullah, (1.7.2021), “Örgütsel Güven. Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 4 Eylül 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/abuijss/issue/63101/936578>

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

Çelik, Keziban, (Autumn, 2021), *Kariyer Çapaları/Kariyer Değerleri Üzerine Bir Literatür Taraması*, International Marmara Social Sciences Congress, (s. 258-265).

Çelik, Mazlum, Turunç, Ömer & Begenirbaş, Memduh, (December 1, 2011), “The Role Of Organizational Trust, Burnout and Interpersonal Deviance For Achieving Organizational Performance”, *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), Retrieved October 6, 2022, from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijbms/issue/26069/274734>

Çelik, Serkan, (2019), *Dünyada ve Türkiye’de Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bir Model Önerisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çelikten, Mustafa, (1.6.2005), “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(18), 7 Ekim 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/erusosbilder/issue/23751/253050>

- Çetinel, F. Gül, (1.12.2003), “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 8 Ekim 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/anadoluibfd/issue/47552/611922>
- Çırpan, Hüseyin ve Şen, Aykut, (2009), “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, *Çerçeve Dergisi*, 52(16), s. 110-116.
- Çöl, Güner, (1.1.2008), “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 8 Ekim 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66658/1042932>
- Dattalo, Patrick, (2008), *Determining Sample Size: Balancing Power, Precision, and Practicality*, New York, Oxford University Press.
- De Vaus, David, (2002), *Surveys in Social Researches*, 5th Ed., London, Routledge
- Delery, John, E., & Doty, D. Harold, (August 1, 1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *The Academy of Management Journal*, 39(4), Retrieved October 5, 2022, from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256713>
- Demircan, Nigar, & Ceylan, Adem, (1.6.2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 4 Ekim 2022, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13679/165524>
- Develi, Alptekin & Yıldız, Harun, (3.12.2021), “Çalışanların Sendikalara Yönelik Algılarının İncelenmesi: Bir Çoklu Grup Analizi”, *Beykoz Akademi Dergisi*, 9(2), 4 Eylül 2022, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/beykozad/issue/68149/930056>
- Dietz, Graham & Den Hartog, Deanne, N., (September, 1, 2006), “Measuring Trust Inside Organisations”, *Personnel Review*, 35(5), Retrieved October, 28, 2022, from <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Dilullo, Linda, Kay, (1997), *A Post Hoc Power Analysis of Inferential Research Examining The Relationship Between Mathematic Anxiety and Mathematic Performance*, Auburn University, Unpublished PDH thesis, Alabama, USA.

- Doğrul, Ümit, (2015), *Hizmet Telaflsı Sürecinin Etkinliği ve Algılanan Adalet Kavramı: Mersin Kenti Kuaför Hizmetleri Örneği*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin.
- Doney, Patricia, M., & Cannon, Joseph, P., (April, 1997), “An Examination of The Nature of Trust In Buyer–Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 61(2), Retrieved October 8, 2022, from <https://goo.su/FGXDc>
- Dönmezoğulları, Cem ve Yeşilyaprak, Binnur, (15.10.2019), “Kariyer Tekeri Modeline Dayalı Grup Müdahale Programının Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Uyumuna Etkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 26 Temmuz 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/47063/457779>
- Dulebohn, James, H., Ferris, Gerald R., & Stood, James T. (1995), “The History And Evolution Of Human Resource Management”, (Ed. Gerald R., Ferris, Darold T. Barnum, Sherman D. Rosen), *Handbook of Human Resource Management*, In (p. 18-41), Cambridge, Blackwell Publishers.
- Durak, Mithat, Özkan, Türker, Halisçelik, Aziziye, Doğan, Aysun, Alpay, Figen ve Durak, Emre Şenol, (Aralık, 2012), “Kurumsal Bakım Hizmeti Alan ya da Ev Ortamında Yaşamlarına Devam Eden Yaşlı Bireylerde Depresyon Düzeyini Belirleyen Bireysel ve Çevresel Etkenlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi”, *Tubitak Proje No: 110K039*, 17 Temmuz 2021, Bolu, <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/612551>
- Duran, Cengiz, Boz, Dursun, Behdioğlu, Sema, Kutlu, Songül, (31.12.2019), “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 15 Haziran 2021, <https://dergipark.org.tr/en/pub/ogusbd/issue/51503/672762>
- Dursun, Yunus ve Kocagöz, Elif, (Ocak-Temmuz, 2010), “Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(1), 14 Temmuz 2021, <https://dergipark.org.tr/en/pub/erciyesiibd/issue/5892/77926>
- Earley, P. Christopher, (Winter, 1986), “Trust, Perceived Importance of Praise and Criticism and Work Performance: An Examination of Feedback in the United



- States and England”, *Journal of Management*, 12(4), Retrieved October, 30, 2022, from <https://goo.su/s8bvue>
- Elias, Juanita & Scarbrough, Harry (August, 24, 2004), “Evaluating Human Capital: an Exploratory Study of Management Practice”, *Human Resource Management Journal*, (14), Retrieved October, 1, 2022, from <https://goo.su/w6KH>
- Ellonen, Riikka, Blomqvist Kirsimarja & Puumalainen, Kaisu, (April, 25, 2008), “The Role of Trust In Organisational Innovativeness”, *European Journal of Innovation Management*, 11(2), Retrieved March, 1, 2022, from <https://www.researchgate.net/publication/235291347>
- Erdemir, Erkan, (2013), “Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri”, (Ed. Serap Benligiray), *Performans Yönetimi*, içinde, (s. 2-25), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Eren, Erol, (2000), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 10.Baskı, İstanbul, Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Ergin, Demirali, Yaşar, (1994), “Örnekleme Türleri”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), s. 91-102.
- Ergün, Eda, (2007), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eroğlu, Osman, (2016), “1923’ten Günümüze Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), s. 181-193.
- Erol, Evrim, (10.6.2019), “Politik Taktikler Ölçeği - Üniversite/Fakülte Versiyonunun Geliştirilmesi (Development of Political Tactics Scale - University/Faculty Version)”, *Turkish Studies Educational Sciences*, 14(3), 21 Kasım 2021, <http://doi.org/10.29228/TurkishStudies.22646>
- Eryılmaz Ali, Mutlu Tansu, (30.6.2017), “Yaşam Boyu Gelişim Yaklaşımı Perspektifinden Kariyer Gelişimi ve Ruh Sağlığı”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9(2), 22 Kasım 2021, <https://doi.org/10.18863/pgy.281802>

- Fayol, Henri, (1949), *General and Industrial Management*, London, Pitman Publishing.
- Fegley, Shawn, (2006), “2006 Talent Management Survey Report”, *Society for Human Resource Management Foundation Report*, USA, January 2006.
- Field, Andy, (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Ed., London, SAGE Publications.
- Filiz, Leyla, (2018), *İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetinin Avrupa Birliği Normları ve Bazı Üye Ülke Uygulamaları Çerçevesinde Değerlendirilmesi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Forbes, J. Benjamin & Wertheim, Stanley E., (1995), “Promotion, Succession, and Career Systems”, (Ed. Mayron Roomkin), *Handbook of Human Resource Management*, In (p. 494-510), USA, Blackwell.
- Fornell, Claes & Larcker, David, F., (1981), Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of marketing research*, 18(1), p. 39-50.
- Fraenkel, Jack, R., Wallen, Norman, E., & Hyun, Helen, H., (2012), *How To Design and Evaluate Research In Education*, 8th Ed., New York, McGraw-hill.
- Fulmer, C. Ashley, & Gelfand, Michele, Joy, (June 27, 2011), “At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels”, *Journal of Management*, 38(4), Retrieved November 19, 2022, from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1873149>
- Gelade, Garry, A., & Ivery, Mark, (June, 2003), “The Impact of Human Resource Management and Work Climate On Organizational Performance”, *Personnel Psychology*, 56(2), Retrieved November 21, 2022, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x>
- Genty, Kabiru, I., Ibronke Adekunle, E. Ajala Anthony, A. & Jayeoba, Folusollesemanmi, (2023), “Workplace Trust and Employee Performance Evidence In the Public Sector”, *International Journal of Advances In Engineering and Management (IJAEM)*, 5(1), p. 865-874.

- George, Darren & Mallery, Paul, (2020), *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step A Simple Guide and Reference*, 16th Ed., New York, Routledge.
- Gerşil, Gülşen, Sarı ve Aracı, Mehtap (1.1.2011), Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri”, *Çalışma ve Toplum*, 1(28), 22 Kasım 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/ct/issue/71795/1155174>
- Glen, Clayton, (January 1, 2006), “Key Skills Retention and Motivation: The War For Talent Still Rages and Retention is The High Ground”, *Industrial and Commercial Training*, 38(1), Retrieved November 11, 2022, from Emerald database.
- Göçer, İsmet, (1.6.2013), “Küresel Ekonomik Krizin Etkileri: Panel Veri Analizi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 15 Kasım 2021, <https://dergipark.org.tr/en/pub/baunsobed/issue/50182/645960>
- Greenhaus., Jeffrey, H., Callanan., Gerard, A. & DiRenzo, Marco, (2008), “A Boundaryless Perspective on Careers”, (Ed. Julian Barling & Cary L. Cooper), *The SAGE Handbook Of Organizational Behavior Volume I Micro Approaches*, In (p. 277-299), London, SAGE Publications Ltd.
- Grugulis, C. Irena, (2006), *Skill, Training and Human Resource Development*. London, Red Globe Press.
- Gunawan, William, (November, 2016), “Kaum Muda dan Karier Professional”, *Jurnal Youth Ministry*, 4(2), Retrieved November 11, 2021, from <https://ojs.sttaa.ac.id/index.php/JYM/article/download/448/356>
- Gutteridge, Thomas, G. & Otte, Fred, L. (1983), “Organizational Career Development: What’s Going On Out There?”, *Training and Development Journal*, 37(2), s. 22–26.
- Gürçan, Hande (2006), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi ve Gelişiminin Etkisi ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güven, Mehmet ve Gön, Ercan, (30.12.2020), “Dış Kaynaklardan İşgören Bulma Sürecinde Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar, Güncel İşgören Bulma Kaynaklarına Bakış

- (İŞKUR Örneği)”, *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 5 Temmuz 2021, <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbid/issue/58684/830896>
- Hair Jr. Joseph F, Black, William, C., Babin, Barry J., Anderson & Rolph, E., (2014), *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Harlow, Pearson Education Limited.
- Hair Jr. Joseph F., Hult, G. Tomas M., M. Ringle, Christian & Sarstedt, Marko, (2017), *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Ed., California, Sage Publications.
- Hair Jr. Joseph F., Hult, G. Tomas M., M. Ringle, Christian, Sarstedt, Marko, P. Danks, Nicholas & Ray, Soumya (2021), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, A Workbook*, Retrieved May 10, 2022, from <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Handy, Charles, (May-June, 1995), “Trust and The Virtual Organization”, Retrieved, July 5, 2022, from <https://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization>
- Harvey, Steve, Kelloway, E. Kevin, & Duncan-Leiper, Leslie, (2003), Trust in Management As A Buffer Of The Relationships Between Overload And Strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), Retrieved April 15, 2022, from <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.306>
- Hassan, Saira, (2016), “Impact of HRM Practices on Employees Performance”, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance & Management Sciences*, 6(1), p.15-22.
- Hatipoğlu, Zeynep, Akduman, Gülbeniz ve Demir, Bülent, (Mart, 2019), “İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyetin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolü”, *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 15 Nisan 2022, <https://tls.tc/eMtzy>
- Helvacı M. Akif, (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), s. 155 - 169.
- Henseler, Jörg, Ringle, Christian, M., & Sarstedt, Marko, (2015), “A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling”, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 43(1), s. 115-135.

- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, & Syderman, Bloch, Barbara (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, Inc.
- Holland, John, L., (1997), *Making Vocational Choices: A Theory Of Vocational Personalities And Work Environments*, 3rd Ed., Odessa, Psychological Assessment Resources.
- Hooper Daire, Coughlan Joseph & Mullen Michael, (2008), “Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit”, *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), p. 53–60.
- [http://eski.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/aylik\\_istatistik\\_bilgileri](http://eski.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/aylik_istatistik_bilgileri)  
(1.5.2022)
- Hughes, Everett, C. (1937), “Institutional Office and The Person”, *American Journal of Sociology*, 43(3), p. 404–443.
- Huselid, Mark, A., (1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *The Academy of Management Journal*, 38(3), Retrieved April 1, 2022, from <https://doi.org/10.2307/256741>
- IBM Corporation, (2020), Statistical Package for Social Sciences (SPSS) [Computer software].
- Ifeoma, Okonkwo R., Purity, Ndubusi, O., & Okoye-Nebo, C., (2015), “Effective Talent Management: Key to Organisational Success”, *Journal of Policy and Development Studies*, 289(1850), p. 1-12.
- Ikaros & Partners (19.3.2022), “Performans, Yetenek ve Kariyer Yönetimi”, 17 Nisan 2023, <https://goo.su/tgHTIMn>
- Ingham, Jon, (2006), “Closing The Talent Management Gap: Harnessing Your Employees Talent To Deliver Optimum Business Performance”, *Strategic HR Review*, 5(3), p. 20-23.
- Inkson, Kerr & Baruch, Yehuda, (2009), “Organizational Careers”, (Ed. Stewart R. Clegg & Cary L. Cooper), *The SAGE Handbook Of Organizational Behavior Volume II Macro Approaches*, In (p. 209-223), California, SAGE Publications Ltd.

- Isfahani, Chitsaz, Ali, & Boustani, Hamidreza (September, 2014), “Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust”, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), Retrieved July 5, 2022, from <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i5/1196>
- Işık, Metin ve Kama, Aycan, (2018), “Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), s. 395-403.
- İrge, N. Tülin (2016), *Yöneticiye Güvenin Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- İşcan, Ömer F. & Sayın, Ufuk, (2010), “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 19 Nisan 2021, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2701/35617>
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S. & Werner, Steve, (2018). *Human Resource Management*, 12th Ed., New York, Oxford University Press.
- Jayaraman, Shiva, Talib, Parvaiz, Khan, Ahmed Faraz, (September, 2018), “Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation”, *SAGE Open July-September*, 8(3), p. 1–12, Retrieved April 17, 2022, from <https://doi.org/10.1177/2158244018780965>
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard, (2005), *Explaining Corporate Strategy*, 7th Ed., Harlow, FTPrentice Hall.
- Johnson-George, Cynthia, & Swap, Walter C. (1982). “Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of A Scale To Assess Trust In A Specific Other”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), p. 1306–1317, Retrieved April 17, 2022, from <https://goo.su/fO3Y6vk>
- Jones, Christopher Todd, (2001). *Organizational Trust, Learning, and Performance: Investigation of Construct Relationship Using Mixed-Method Design*, West Virginia University, Unpublished PHD Thesis, Washington.

- Jouda, Akram Ali, Ahmad, Ungku Norulkamar Ungku, Dahleez & Khalid Abed, (1.9.2016), “The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine”, *International Review of Management and Marketing*, 6(4), p.1080-1088, Retrieved May 17, 2022, from <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32102/355732>
- Judeh, Mahfuz, (2016), “The Influence of Organizational Trust on Job Performance: Mediating Role of Employee Engagement”, *International Journal of Business Research*, 16(5), p. 53-66.
- Jyoti, Jeevan, & Bhau, Sonia, (2015), “Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification”, *SAGE Open*, 5(4), p. 1-13, Retrieved April 17, 2022, from <https://doi.org/10.1177/2158244015612518>
- Kağnıcıoğlu, Deniz, (2020), “Ücret Yönetimi”, (Ed. Hatice Zümrüt Tonus ve Didem Paşaoğlu Baş), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, içinde (s.125-160), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Kaiser, Henry, F., (1974), “An Index of Factorial Simplicity”, *Psychometrika*, 39(1), p. 31-36.
- Kalafat, Temel, (2014), *Kariyer Geleceği Algısını Etkileyen Kişisel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Çalışması*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Kalay, Faruk, (15.1.2016), “İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 4 Eylül 2022, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iibfdkastamonu/issue/29620/317982>
- Kalleberg, Anne L., & Marsden, Peter V., (1993), “Organizational Commitment and Job Performance In The Us Labor Force”, *University of North Carolina University.*, (p. 235-257).
- Karadağ, Engin (2010). “Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri”. *Kuram ve Uygulamada*

*Eğitim Yönetimi*, 1(1), 49-71. 23 Aralık 2023,  
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108243>

Karagöz, Yalçın, (2019), *SPSS-AMOS-META Uygulamalı İstatistiksel Analizler*, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.

Karasar, Niyazi, (2016), *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler*, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

Karcıoğlu, Fatih ve Bakan Atasever, S., (2019), “Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama”, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 8(21) , s. 106-124.

Karcıoğlu, Fatih, (2018), “Kariyer Geliştirme”, (Ed. Atılhan Naktiyok), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, içinde (s.134-154), Erzurum, Atatürk üniversitesi Açıköğretim Fakültesi yayını.

Kathukya, Syombua, Mwangi, Caroline, I., & Machogu, Clifford., G., (2022), “Effect Of Career Counselling On Employee Performance In Murang’a Water And Sanitation Company Limited”, *International Journal of Management and Humanities*, 8(8), p. 12-20.

Kaygısız, Ümmühan ve Hatırlı, Yüksel, (1.8.2014), “Bürolarda Çalışma Ortamı ve Yerleşme Düzeninin Ergonomik Tasarım Çerçevesinde Düzenlenmesinin Verimliliğe Etkisi: Taylorist Bir Bakış Açısı”, *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 15 Nisan 2023,  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/ejovoc/issue/5386/73046>

Kehinde, James Sunday, (2012), “Talent Management: Effect on Organizational Performance”, *Journal of Management Research*, 4(2), p. 178-186.

Keser, Aşkın, (1.3.2002), “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 4(1), 15 Haziran 2022, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/isguc/issue/25514/269088>

Keskin, Burak, (28.10.2020), “İstatistiksel Güç Bir Araştırmanın Sonuçlarına Etki Eder Mi? Örneklem Büyüklüğü Nasıl Karar Verilmeli?”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cumhuriyet Armağan Sayısı, 11 Nisan 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/cbayarsos/issue/57572/644692>



- Khalaf, Ahmed, (2017), *The Impact Of Human Resource Management Practices On Improvement The Job Performance*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Khan Sami A., Rajasekar James & Al-Asfour Ahmed, (August 22, 2015), “Organizational Career Development Practices: Learning From an Omani Company”, *International Journal of Business and Management*, 10(9), p. 88-98, Retrieved November 23, 2022, from <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n9p88>
- Khatri, Purvesh, Gupta, Subash, Gulati, Karan, & Chauhan, S., (2010), “Talent Management In HR”, *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39.
- Kırcı, Güzin Kıyık (2020), “Performans Yönetimi”, (Ed. Hatice Zümrüt Tonus ve Didem Paşaoğlu Baş), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, içinde (s.125-160), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Kılıç, Binali, (2019), *İstanbul'daki Yerli ve Yabancı Marka Zincir Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması*, İstanbul Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Kline, Rex, B, (2015), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 4th Ed., London, Guilford publications.
- Kochan, Anton, Thomas, Katz, Charles, Harry, & McKersie, B. Robert, (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, 1st Ed., Basic Books.
- Koçel, Tamer, (2020), *İşletme Yöneticiliği*. 18. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Koyuncu, İlhan ve Kılıç, Abdullah Faruk, (22.4.2019), “Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanımı: Bir Doküman İncelemesi”, *Eğitim ve Bilim*, 44(198), s. 361-388, 14 Eylül 2022, <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/7665/2890>
- Köroğlu, Veli ve Koç, Murat, (1.6.2017), “Stratejik Yönetim Açısından Taylorizm Prensiplerinin Zamanımıza Yansımaları”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 19 Nisan 2022, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cagsbd/issue/44637/554503>

- Kula, Sedat ve Çakar, Bekir, (2015), “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), s. 191-210.
- Kumar, Ranjit, (2011), *Research Methodology: A Step-By-Step Guide For Beginners*. 3rd Ed., Sage Publications Ltd.
- Kurtz, David L., Boone, Louis E., (2011), *Contemporary Business*, 14th Ed., USA, John Wiley & Sons.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliği (2023), *T.C. Resmi Gazete*, 32201, 25 Mayıs 2023.
- Küçük, Meltem, (2012), *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Latham, Gary P., Locke, Edwin A., (2008), “Employee Motivation”, (Ed. Julian Barling & Cary L. Cooper), *The SAGE Handbook Of Organizational Behavior Volume I Micro Approaches*, In (p. 318-333), California, SAGE Publications Ltd.
- Lazarova, Mila B., Morley, Michael & Tyson, Shaun (Ed.), (2012), “International Human Resource Management: Policy and Practice” (1st Ed.). Routledge. Retrieved February 20, 2022, from <https://doi.org/10.4324/9781315874425>
- Lester, Scot, W., & Brower, Holy, H. (Fall, 2003). “In the Eyes of the Beholder: The Relationship Between Subordinates Felt Trustworthiness and Their Work Attitudes and Behaviors”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), p. 17–33. Retrieved February 21, 2022, from <https://doi.org/10.1177/107179190301000203>
- Li, Fang Fang & Devos, Pierre, (2008), *Talent Management: Art or Science: The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory*, University of Kalmar, Unpublished Masters Thesis, Sweden.
- Likert, Rensis, (1959), “A Motivational Approach To A Modified Theory Of Organization And Management”, (Ed. Haire, Mason), *Modern Organizational*

- Theory: A Symposium Of The Foundation For Research On Human Behavior*, In (p. 184-217), New York, Wiley.
- Lind, Douglas, A., Marchal William G. & Wathen Samuel A., (2018), *Statistical Techniques In Business & Economics*, 17th Ed., New York.
- Liu, Alan, (2009), *The Laws Of Cool: Knowledge Work And The Culture Of Information*, Santa Barbara, University of Chicago Press.
- Lucio, Miguel Martínez, (2009), “The Organization of Human Resource Strategies: Narratives and Power in Understanding Labour Management in a Context of Change”, (Ed. Stewart R. Clegg & Cary L. Cooper), *The SAGE Handbook Of Organizational Behavior Volume II Macro Approaches*, In (p. 323-337), California, SAGE Publications Ltd.
- Luhmann, Niklas, Morgner, Christian ve King Michael, (2017), *Trust and Power*, Medford, USA, Polity Press.
- Luthans, Fred, (2011), *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*, 12th Ed., New York, Published by McGraw-Hill.
- Lyria, Rita Kagwiria, (2014), *Effect of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya*, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Unpublished PHD Thesis, Kenya.
- Mabey, Christopher, Salaman, Graeme, & Storey, John, (1998), *Human Resource Management: A Strategic Introduction*, 2nd Ed., Wiley, Blackwell Publishing.
- MacCurtain, Sarah, West, Michael A., (2009), “Top Management Teams and TeamWorking” (Ed. Stewart R. Clegg & Cary L. Cooper), *The SAGE Handbook Of Organizational Behavior Volume II Macro Approaches*, In (p. 224-241), California, SAGE Publications Ltd.
- MacKenzie, Robert & Forde, Chris, (2006), “The Myth Of Decentralization And The New Labour Market”, (Ed. Alonso, Enrique, Luis, & Martínez Lucio, Miguel), *Employment Relations in a Changing Society: Assessing the Post-Fordist Paradigm*, In (p. 69–85), London: Palgrave MacMillan.

- Maina Rebeccah, Ann, (2011), *Factors Affecting Career Management Among Non-Academic Staff In Public Universities In Kenya: A Case Study Of Jomo Kenyatta University Of Agriculture And Technology*, Jomo Kenyatta University. Unpublished Master's Thesis, Kenya.
- Malhotra, Naresh K. & Dash, Satyabhusan (2016), *Marketing Research An Applied Orientation*, 17th Ed., Indian, Pearson India Education Services.
- Mangusho Yona Sakaja, Murei Raphael Kipkoech, Nelima Eunice, (2015), "Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited", *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), p. 191-199.
- Maslow, Abraham, H., (1943), *A Theory of Human Motivation*, USA.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John, H., (1999), *Human Resource Management*, 9th Ed., Boston, Cengage Learning Publishing.
- Mathis, Robert L., Jackson, John, H., Valentine Sean R., Patricia & Meglich, A. (2017). *Human Resource Management*, 15th Ed., Boston, Cengage Learning Publishing.
- Mayer, Roger C., James, H. Davis & Schoorman, F. David, (July, 1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *The Academy of Management Review*, 20(3), p.709-734, Retrieved November 10, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/258792>
- McCauley, Cindy & Wakefield, Michael, (2006), "Talent Management In The 21st Century: Help Your Company Find, Develop and Keep Its Strongest Workers", *The Journal for Quality & Participation*, 29(4), p. 4-7.
- MCGregor, Douglas & Cutcher-Gershenfeld, Joel, (2006), *The Human Side of Enterprise*, Annotated Ed., USA, McGraw-Hill Professional.
- Mello, Jeffrey A, (2015), *Strategic Human Resource Management*, 4th Ed., Stamford, USA, Cengage Learning.
- Menteşoğulları, Eylem, (2023), "Modern Yönetim Kuramlarından Sistem Yaklaşımına Güncel Bir Bakış", *International Journal of Social Sciences*, 7(28), s. 58-72.

- Minor, Vernon Hyde, (2017), *Sanat Tarihinin Tarihi*, 2. Baskı, İstanbul, Koç Üniversitesi Yayınları.
- Mishra, Aneil K., (January, 1996), “Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust”, (Ed. Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler), *Trust In Organizations*, In (261-287), Newbury Park, Sage.
- Mishra, Jitendra & Morrissey, Molly A., (1990), “Trust In Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers”, *Public Personnel Management*, 19(4), p.443-486.
- Mishra, Jitendra, & Morrissey, Molly A., (2000), “Trust In Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers”, *Seidman Business Review*, 6(1), 9.
- Montgomery, Douglas C., Peck, Elizabeth A., & Vining, Geoffrey G. (2012), *Introduction To Linear Regression Analysis*, 5th Ed., New Jersey, John Wiley & Sons.
- Moore, Celia Gunz, Hugh, P. & Hall, D.M. (2006), “History of career studies”, (Ed. Jeffrey H. Greenhaus & Gerard A. Callanan), *Encyclopaedia of Career Development*, In 346-383, Thousand Oaks, Sage.
- Mucha, Rochelle Turoff, (2004), “The Art And Science of Talent Management”, *Organization Development Journal*, Winter, 22(4), p. 96-100.
- Mumcu, Özge, (2019), *Stratejik İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi: E-Ticaret Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Munjuri, Mercy, Gacheri (November, 2011), “The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya”, *International Journal of Business Administration*, 2(4), p.189-224, Retrieved November 15, 2021, from <https://tls.tc/jdI8F>
- Naik, Shruti Ashok, (2012), *Impact Of Talent Management On The Performance Of An Organization With Special Reference To Abg, Pipapav, Bharati Shipbuilding*

*Industries*, Patil University Department of Business Management, Unpublishing Master's Thesis, Navi Mumbai.

NCube, Chrisbel Mduduzi., (2016), *Mediating The Relationship Between Talent Management Practices And Intention To Quit*, University of the Witwatersrand, Unpublishing Master's Thesis, Johannesburg, South Africa.

Ndolo, Faith M., Kingi, William K., & Idua, Mary P., (2017), "Effect Of Talent Management Practices On Employee Performance Among Commercial Based State Corporations In Kenya", *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 5(1), p. 580-591.

Niazi, Abdus Sattar, (2011), "Training And Development Strategy And Its Role In Organizational Performance", *Journal Of Public Administration And Governance*, 1(2), p. 42-57.

Nikolopoulou, Kassiani (September 6, 2022), *What Is Discriminant Validity? Definition & Example*, Retrieved October 12, 2022, from <https://www.scribbr.com/methodology/discriminant-validity/>

Niles Spencer, Amundson Niles, Neault Roberta & Yoon Hyung Joon, (2021). *Career Flow and Development. Hope-Action Theory and Practice*. 2nd Ed., San Diego, Cognella Academic Publishing.

Ning, Li, Yan, Jin, & Mingxuan, Jin, (2007), "How does organizational trust benefit work performance", *Frontiers of Business Research in China*, 1(4), s. 622-637.

Nishii, Lisa H., Lepak, David P., & Schneider, Benjamin, (2008), "Employee Attributions Of The "why" Of HR Practices: Their Effects On Employee Attitudes And Behaviors, And Customer Satisfaction", *Personnel psychology*, 61(3), p. 503-545.

Nizam, Azhar, Kleinbaum, David G., Kupper, Lawrence L. & Rosenberg, Eli S. (2013), *Applied Regression Analysis And Other Multivariable Methods*. 5th Ed., Boston, Cengage Learning.

Obedgiu, Vincent, Lagat, Charles., & Sang, Jane, (2022), "Talent Management and Employee Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership", *ORSEA Journal*, 12(1), p.16-38.

- Okakın, Neslihan (2008), “Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”, *Öneri Dergisi*, 8(30), 1-8.
- Oldham, Greg R., (1975), “The Impact Of Supervisory Characteristics On Goal Acceptance”, *Academy of Management Journal*, 18(3), p. 461-475.
- Olsen, Rob. (Nov/Dec, 2000), “Harnessing The Internet With Human Capital Management”, *Workspan*, 43(11), p. 24-27, Retrieved December 11, 2021, from <https://www.proquest.com/docview/194701156/fulltextPDF/3B3489F7C3F>
- Onyeizugbe, Chinedu Uzochukwu, Orogbu, Lilian Obiageli, Mande, Samaila, & Michael, Justina Enejo, (2018), “Organizational Trust And Employee Performance In Selected Hotels In Edo State Of Nigeria”, *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)*, 10(4), p. 234-245.
- Ooi, Christina SS., (2009), *Surviving The War For Talent In Asia: How Innovation Can Help*. Crawfordsville, Indiana, USA, IBM Press.
- O'Reilly Charles, A., & Roberts, Karlene H., (1974), “Information Filtration In Organizations: Three Experiments”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(2), p. 253-265. Retrieved October 12, 2021, from Sciencedirect data-base.
- Orta Vadeli Plan, 2024-2026 (*T.C. Resmi Gazete*, 32301, *Mükerrer*, 6 Eylül 2023), 24 Aralık 2023, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/09/20230906M1-1.pdf>
- Osibanjo, Omotayo Adewale, Adeniji, Adenike Anthonia, Falola, Hezekiah Olubusayo & Heirsmac Princess Thelma, (July-December 2014), “Compensation Packages: A Strategic Tool For Employees Performance And Retention”, *Leonardo Journal Of Sciences*, 25(1), p. 65-84, Retrieved November 10, 2021, from [https://images.template.net/wp-content/uploads/2018/02/065\\_0848.pdf](https://images.template.net/wp-content/uploads/2018/02/065_0848.pdf)
- Ölçer, Ferit, (1997), “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), s. 87-103.
- Özçomak, Mehmet Suphi ve Çebi, Kübranur (2.5.2017), “İstatistiksel Güç Analizi: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Üzerine Bir Uygulama”,

*Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(2), 19 Nisan 2022,  
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/482843>

Özdemir, Esra, (2022). *Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgüt Performansına Etkisinde Ceo Tarzı Liderlik Rolünün Grup Örgütler Nezdinde Araştırması*, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Özen, Yener, Gül, Abdulkadir, (2007), “Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu”, *Kazım Karabekir Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 15, 15 Aralık 2023, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/31569>

Özer, Mehmet Akif ve Çiftçi, Abdulgaffar (30.06.2022), “Klasik Yönetim Teorisi’nin İki Öncü İsmi Fayol ve Weber’in Yönetime Katkısı Üzerine Bir Değerlendirme”, *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 28 Mart 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/fbujoss/issue/70817/1094094>

Özgür, Sencer, (2018), *Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.

Özkalp, Enver (2011), *Örgütsel Davranış*, 5th Ed., Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Pallant, J., (2020), *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide To Data Analysis Using IBM SPSS*, 7th Ed., New York, Routledge.

Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn Morreale, & Michael Z. Hackman, (2010), *Building The High-Trust Organization: Strategies For Supporting Five Key Dimensions Of Trust*, San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.

Parsons, Frank, (1909), *Choosing a Vocation*, Boston, Brousson Press.

Paşa, Muammer, (2007), *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.

Patır, Sait (2019), *Bilimsel Araştırmalarda Uygulamalı İstatistik*, Bingöl.

Patır, Sait, (2009), “Faktör Analizi ile Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), s. 69-86.



- Patrick, Harold, Andrew, & Kumar Amit, (2011), Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations, *Business Management Dynamics*, 1(5), p. 24-31, Retrieved December 11, 2021, from <https://www.proquest.com/docview/2134085255?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Poorhosseinzadeh, Mahan & Subramaniam, Indra Devi, (2013), “Talent Management Literature Review”, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 7(6), p. 330-338, Retrieved January 17, 2021, from <https://tls.tc/Ehc3a>
- Powell, M. and Lubitsh, G., (2007), “Courage In The Face Of Extraordinary Talent: Why Talent Management Has Become A Leadership Issue”, *Strategic HR Review*, 6(5), p. 24-27. <https://doi.org/10.1108/14754390980000998>
- Raykov, Tenko & Marcoulides, George A., (2006), *A first Course in Structural Equation Modeling*, 2nd Ed, London, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Redford, Kirstie (September 26, 2005), *Shedding Light On Talent Tactics*, June 1, 2021, <https://www.personneltoday.com/hr/shedding-light-on-talent-tactics/>
- Rich, Georgy, A., (September, 1997), “The Sales Manager As A Role Model: Effects On Trust, Job Satisfaction, And Performance Of Salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, p. 319–328, Retrieved January 17, 2021, from <https://doi.org/10.1177/0092070397254004>
- Robinson, Sandra, L. & Rousseau, Denise, M., (May, 1994), “Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm”, *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), p. 245-259, Retrieved February 1, 2021, from <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Robinson, Sandra, L., (December, 1996), “Trust And Breach Of The Psychological Contract”, *Administrative Science Quarterly*, 41(4), p. 574–599, Retrieved January 12, 2021, from <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Roe, Robert A., (1999), “Work Performance: A Multiple Regulation Perspective”, (Ed. Carry Lynn Cooper & Ivan T. Robertson), *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, In (p. 231–335), New York, John Wiley & Sons.

- Roomkin, Myron & Rosen, Sherman D., (1995), "Strategic Industrial Relations", (Ed. Ferris Gerald, Rosen Sherman D., Barnum, Darold), *Handbook of Human Resource Management*, In (p. 66-82), Cambridge, Massachusetts, USA, Blackwell Publishers Ltd.
- Roos, Johan, & Von Krogh, George, (1996), "The Epistemological Challenge: Managing Knowledge And Intellectual Capital", *European Management Journal*, 4(14), p. 333-337.
- Rossi, Joseph S., (2013), "Statistical Power Analysis", (Ed. John A. Schinka, Wayne F. Velicer, & Irving B. Weiner), *Handbook of Psychology: Research Methods In Psychology*, In (p. 71–108), New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Rothwell, William, J., (2016), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within*, New York, Amacon.
- Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., Burt, Ronald S., & Camerer, Colin, (July, 1998), Introduction To Special Topic Forum: Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust, *The Academy of Management Review*, 23(3), p. 393–404, Retrieved February 1, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/259285>
- Ryan, Thomas P., (2013), *Sample Size Determination And Power*, John Wiley & Sons.
- Salı, Jale, Balaban, (2012), "Verilerin Toplanması", (Ed. Ali Şimşek), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, içinde (s. 134-161), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Savickas, Mark L., (2002), "A Developmental Theory of Vocational Behavior" (Ed. Duane Brown), *Career choice and development*, 4th ed., In (p.373-426), John Wiley & Sons.
- Schein, Edgar, H, (1990), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Revised Ed., San Diego: Pfeiffer & Company.
- Schermelleh-Engel, Karin, Moosbrugger, Helfried, & Müller, Hans, (2003), "Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures", *Methods Of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

- Schuler, Randall, S., & Jackson, Susan E., (August, 1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219, Retrieved January 1, 2022, from <http://www.jstor.org/stable/4164753>
- Schuler, Randall, S., (1992), “Strategic Human Resources Management: Linking The People With The Strategic Needs Of The Business”. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32, Retrieved July 2, 2021, from ScienceDirect database.
- Schweyer, Allan, (2004), *Talent Management Systems. Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, Sons Canada John Wiley & Sons.
- Scott, David, (2007), “Resolving The Quantitative–Qualitative Dilemma: A Critical Realist Approach”, *International Journal of Research & Method in Education*, 30(1), p. 3-17.
- Scott, William, G, (1959), “The Early Record of a Modern Administrative Dilemma”, *Academy of Management Journal*, 2(2), p. 97–110.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger, (2016), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 7th Ed., United Kingdom, John Wiley & Sons.
- Sencer, Muzaffer ve Sencer, Yakut, (1978), *Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim*, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Shaw, Bruce, Robert, (1997), *Trust In The Balance*, 1st Ed., San Francisco:Jossy-Bass.
- Shinde, Gitanjali Rahul, Majumder Soumi, Bhapkar Haribhau R. & Mahalle Parikshit N., (2022), “Quality of Work-Life During Pandemic Data Analysis and Mathematical Modeling”, *Pune, India, Singapore Pte Ltd.*, Retrieved February 25, 2022, from <https://doi.org/10.1007/978-981-16-7523-2>
- Sigler, Tracey Honeycutt & Pearson, Christine M., (2000), “Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment”, 5(1), p. 27–52, Retrieved June 17, 2022, from Elsevier database.

- Silzer, Rob & Dowell, Ben E., (2010), “Strategic Talent Management Matters”, (Ed. Silzer, Robert F., & Dowell, Ben), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, In (p. 3-72), San Francisco, Published by Jossey-Bass.
- Sofroniou, Nick & Hutcheson, Graeme D. (1999). *The Multivariate Social Scientist. The Multivariate Social Scientist*, London, Sage Publications Ltd.
- Soleimani, Mohammad Ali, Bahrami Nasim, Yaghoobzadeh Ameneh, Banihashemi Hedieh, Nia Hamid Sharif & Haghdoost Ali Akbar, (2016), “Validity And Reliability Of The Persian Version Of Templer Death Anxiety Scale In Family Caregivers Of Cancer Patients”, *Iran J Nurs Midwifery Res*, 21(3), p. 284-90.
- Solomon, L., (1960), “The Influence Of Some Types Of Power Relationships And Game Strategies Upon The Development Of Interpersonal Trust”, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61(2), p. 223–230.
- Somers, Mark John, & Birnbaum, Dee, (1991), “Assessing Self-Appraisal Of Job Performance As An Evaluation Device: Are The Poor Results A Function Of Method Or Methodology?”, *Human Relations*, 44(10), p. 1081–1091.
- Sonnenfeld, Jeffrey, A., (1989), “Career System Profiles And Strategic Staffing”, (Ed. Michael B. Arthur, Douglas T. Hall & Barbara S. Lawrence), *Handbook of Career Theory*, In (p. 202–224), Cambridge, Cambridge University Press.
- Sonnentag, Sabine, & Frese, Michael, (2002), “Performance Concepts And Performance Theory”, *Psychological Management Of Individual Performance*, 23(1), p. 3-25.
- Sonnentag, Sabine, Volmer, Judith, & Spsychala, Anne, (2008), “Job performance”, (Ed. Julian Barling & Cary L. Cooper), *The SAGE Handbook Of Organizational Behavior Volume I Micro Approaches*, In (p. 427-447), London, SAGE Publications Ltd.
- Soper, Daniel, S., (2023), Post-hoc Statistical Power Calculator For Multiple Regression [Software], Available from <https://www.danielsoper.com/statcalc>
- Soysal, Abdullah & Kılınç, Erhan, (1.6.2016), “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer

Yönetimi Uygulamaları”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 12 Eylül 2021, <https://dergipark.org.tr/en/pub/susead/article/302170>

- Spokane, Arnold, R., Luchetta, Erik, J., & Richwine, Matthew, H. (2002), “Holland’s Theory of Personalities In Work Environments”, (Ed. Duane Brown), *Career Choice and Development*, 4th ed., In (p.373-426), John Wiley & Sons.
- Staw, Barry M., (1984), “Organizational Behavior: A Review And Reformulation Of The Field's Outcome Variables”, *Annual Review Of Psychology*, 35(1), 627-666.
- Steers, Richard, M., (March, 1977), “Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 22(1), p. 46–56, Retrieved August 17, 2022, from <https://www.jstor.org/stable/2391745>
- Storey, John, Ulrich, Dave, & Wright, Patrick, M., (2019), *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*, London, Routledge.
- Strickland, Lyold, H., (1958), “Surveillance and Trust. Journal of Personality Surveillance and trust”, *Journal of Personality*, 26, p. 200–215.
- Stuart, Mark, (1996), “The Industrial Relations of Training: A Reconsideration of Training Arrangements”, *Industrial Relations Journal*, 27(3), 253-265.
- Sturgeins, Jane, Guest, David, Conway, Neil, & Davey, Kate Mackenzie, (2002), “A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates In The First Years Of Work”, *Journal Of Organizational Behavior*, 23, p. 731-748.
- Suliman, Mohyeldin, Tahir A., (2007), "Links Between Justice, Satisfaction and Performance In The Workplace: A Survey In The UAE and Arabic Context", *Journal of Management Development*, 26(4), p.294-311.
- Super, Charles M., & Super, Donald, E., (1994). *Opportunities In Psychology Careers*, USA, VGM Career Books.
- Super, Donald E, (1980), “A Life-span, Life-space Approach to Career Development”, *Journal of Vocational Behavior*, 16, p. 282-298.
- Supraptiningsih, O. P., Brasit, N., & Mardiana, R. (2018). Effects Of Talent Management, Leadership Style And Motivation On Employee Performance In

Information Technology Industries In West Jakarta And West Java, *Indonesia Scientific Research Journal*, 6(11), p. 20-26.

Suvacı, Bahar, (2019), “Performance Appraisal and Career Management” In (Ed. Kağnıcıoğlu, Deniz, & Baş, Didem Paşaoğlu), *Human Resource Management*, (p. 117-154), Eskişehir, Anadolu University Publication.

Şahin, Çağatay Edgücan, (2011), *Beşeri Sermaye ve İnsan Kaynakları: Eleştirel Bir Yaklaşım*, Ankara, Tan Kitabevi.

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

Şahinöz, Saika, (2006), *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şencan, Hüner, (2007), *Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma*, İstanbul, Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan ve Akatay Ayten, (2007), *Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi.

Tabachnick, Barbara G., & Fidell, Linda, S., (2013), *Using Multivariate Statistics*, 6th Ed., Boston, Ally And Bacon.

Tahir, Neelam, Yousafzai, Israr, Khan, Jan, Shahid & Hashim, Muhammad, (2014), “The Impact Of Training And Development On Employees Performance And Productivity A Case Study Of United Bank Limited Peshawar City, Kpk, Pakistan”, *International Journal Of Academic Research In Business And Social Science*, 4(4), p. 86-98, Retrieved August 1, 2022, from <https://www.researchgate.net/publication/314911038>

Tan Hwee, Hoon & Lim Augustine, K. H., (2009), “Trust In Coworkers And Trust In Organizations”, *The Journal Of Psychology*, 143(1), p. 45-66, Retrieved August 10, 2022, from <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.3200/JRLP.143.1.45-66?needAccess=true>

- Tarique, Ibraiz, (2022), *The Routledge Companion to Talent Management*, New York, Routledge.
- Taşçı, Deniz, (2019), “Introduction to Human Resource Management”, (Ed. Kağnıcıoğlu, Deniz & Baş, Didem Paşaoğlu), *Human Resource Management*, In (p. 4-33), Eskişehir, Anadolu University Publication. pp. 4-33.
- Taylor, Frederic, Winslow, (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York and London, Harper & Brothers Publishers.
- Tokgöz, Emrah ve Seymen, Oya Aytemiz, (1.2.2013), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Öneri Dergisi*, 10(39), 15 Eylül 2022, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/165796>
- Tonus, Hatice Zümrüt, (2013), “İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizi”, (Ed. Hatice Zümrüt Tonus ve Didem Paşaoğlu Baş), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, içinde (s. 3-38), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Top Talent Program 2023, 13.06.2023, <https://toptalent.co/top100talentprogram>
- Tsui, Anne S., & Gomez-Mejia, Luis, R., (1988), “Evaluating Human Resource Effectiveness”, (Ed. Lee Dyer), *Human Resource Management : Evolving Roles & Responsibilities*, In (p. 187-227), Washington, BNA Books.
- Tunçer, Polat, (2012), “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi” *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), s. 203-233.
- Turhan, Mithat, Köprülü, Onur ve Helvacı, İlter (1.11.2018), “Örgütsel Güven ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 10 Eylül 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/seyad/issue/53345/709139>
- Tuysuz, Mustafa, (2015), *Algılanan Kurum İçi Güvenin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bir Zincir Mağaza Uygulaması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tüzün, İpek Kalemci, (1.6.2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik*

*Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 10 Eylül 2022,  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10223/125677>

Tymon Walter Jr, Stumpf Stephen A., Doh, Jonathan P., (2010), “Exploring Talent Managment In India: The Neglect Role Intrinsic Rewards”, *Journal of World Business*, 45(2), 109-121. Retrieved June 27, 2022, from Elsevier database.

Uçar, Serhat ve Kızılaslan, Hasan Ali, (30.12.2017), “Örgütiçi İletişim Becerilerinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 8 Ağustos 2022.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/intjcss/issue/33606/372951>

Uğan, Çiğdem, Karakaya, Fatma, ve Nayır, Yusuf, (2018), “Psikolojik Sermayenin İşgören Performansı ve İş Stresine Etkisi”, Ömer Gider, Tuncay Köse, Tezcan Şahin, 2. *Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını, Muğla, 2018, s. 1468-1475.

Uludağ, Gökhan, (28.6.2018), “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 10 Ağustos 2022,  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/bitlissos/issue/38061/421982>

Usikalu, Olamiposi, Ogunleye, Adedeji, J., & Effiong, James, (April 9, 2015), “Organizational Trust, Job Satisfaction And Job Performance Among Teachers In Ekiti State, Nigeria”, *British Open Journal of Psychology*, 1(1), p. 31787-31791, Retrieved August 19, 2022, from  
[https://www.academia.edu/download/85209791/1428574361\\_81\\_202015\\_2031787-31791.pdf](https://www.academia.edu/download/85209791/1428574361_81_202015_2031787-31791.pdf)

Uyargil, Cavide (b.t.). “Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi”, (Ed. Acar, Ahmet Cevat), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 204-244), İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi yayınları.

Uyaroğlu, Mehmet Muaz, (2019), *Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.



- Uyumaz, Gizem, Mor Dirlik, Ezgi ve Çokluk, Ömay, (2016), “Açımlayıcı Faktör Analizinde Tekrar Edilebilirlik: Kavram ve Uygulama”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), s. 659-675.
- Uzunsakal, Ece ve Yıldız, Doğan, (26.6.2018), “Alan Araştırmalarında Güvenirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 19 Nisan 2019, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuusbd/issue/38311/399621>
- Üsdiken, Behlül ve Wasti, S. Arzu, (2002), “Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya ‘İnsan Kaynaklar’ Yönetimi”, *1972-1999 Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), s. 1-37.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). “Effects Of Task Performance And Contextual Performance On Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*”, 85(4), 526–535. Retrieved August 18, 2022, from <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Van Scotter, James, R., & Motowidlo, Stephan, J., (1996), “Interpersonal Facilitation And Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance”, *Journal Of Applied Psychology*, 81(5), p. 525-531.
- Voorhees, Clay, M., Brady, Michael, K., Calantone, Roger, & Ramirez, Edward, (2016), “Discriminant Validity Testing In Marketing: An Analysis, Causes For Concern, And Proposed Remedies”, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 44, p. 119-134.
- Vos, Ans, De & Cambre, Bart (2017), “Career Management In High Performing Organizations: A Set Theoretic Approach”, *Human Resource Management*, 56(3), p. 501–518.
- Vroom, Victor H, (1964), *Work and Motivation*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Vroom, Victor, H., & MacCrimmon, Kenneth, R., (June, 1968), “Toward A Stochastic Model Of Managerial Careers”, *Administrative Science Quarterly*, 13(1), p. 26–46, Retrieved August 19, 2022, from <https://www.jstor.org/stable/2391260>
- Wheaton, Blair, Muthen, Bengt, Alwin, Duane F., & Summers, Gene, F., (1977), “Assessing Reliability And Stability In Panel Models”, *Sociological*

*Methodology*, 8(1977), p. 84-136, Retrieved August 23, 2022, from <https://www.jstor.org/stable/270754>

Whitener, Ellen, M., Brodt, Susan, E., Korsgaard, M. Audrey, & Werner, Jon, M. (July, 1998), "Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *The Academy of Management Review*, 23(3), p. 513-530, Retrieved August 29, 2022, from <https://www.jstor.org/stable/259292>

Wilson, Gaye R., (2011), *Trust Or Consequences: The Relationship Between Faculty Trust And Faculty Learning Communities In Higher Education*, The University of Alabama At Birmingham, Unpublished PDH thesis, Alabama, USA.

Wong, Yui-Tim, Wong, Chi-Sum, Ngo, Hang-Yue, (February 18, 2011), "Loyalty To Supervisor And Trust In Supervisor Of Workers In Chinese Joint Ventures: A Test Of Two Competing Models", *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), p. 883-900, Retrieved December 26, 2022, from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190210134264>

Wurim, Ben Pam, (2012), "Talent Management And Employee Productivity In Public Sector Organizations Of Nigeria", *Journal of Management and Corporate Governance*, 4(1), p. 1-13, Retrieved August 3, 2022, from <https://www.cenresinjournal.com/wp-content/uploads/2020/03/Page-1-13-792.pdf>

Wyatt, Stanley, (1934), *Incentives In Repetitive Work: A Practical Experiment In A Factory*, London, H. M. Stationery off.

Yar, Feyzi (1.5.2016), "Yüzyıl Sonra Taylor'ü Yeniden Okumak", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 26 Ekim 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/yyuibfd/issue/35327/392194>

Yelkikalan, Nazan, Dalboy, Zekiye, Doğan, Sibel & Oflaz, Aykut, (31.12.2020), "Covid-19'un Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Etkisi: Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15(2), 21 Kasım 2022, <https://dergipark.org.tr/en/pub/girkal/issue/60057/839599>

Yeşilyaprak, Binnur, (30.12.2019), "Türkiye'de Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri: Güncel Durum ve Öngörüler", *Kariyer Psikolojik*

*Danışmanlığı Dergisi*, 2(2), 16 Eylül 2022,  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/kpdd/issue/51379/596807>

Yeşilyaprak, Binnur, (b.t.), *Özellik-Faktör ve Holland'ın Kuramları*, 3 Haziran 2023,  
<https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/74/files/belgeler/meslekigelisimkuramlari.pdf>

Yılmaz, Celal, (2014), *Örgütsel Güven İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

Yılmaz, Veysel & Varol, Semra (20.6.2015), “Hazır Yazılımlar ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS, EQS, LISREL”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 16 Eylül 2022,  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4786/66039>

Young, Jun T. (2009), *The Newcomer's Path To Trust: Trust-Building Strategies, Experienced Trust, And Employee Engagement Among Newly-Hired Employees*, University of Washington, Unpublished PHD Thesis, Washington.

YTNK.TV, Kariyer Planlama Dersi, 9.8.2023, <https://ytnk.tv/egitim-detay/kariyer-planlama-dersi/3FF644FE-874B-4EC2-8E14-768F7B304356>

Yücel, Pınar, Zorlu, (2006), *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Zaheer, Akbar, McEvily, Bill, & Perrone, Vincenzo, (April 1, 1998), “Does Trust Matter? Exploring The Effects Of Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance”, *Organization Science*, 9(2), p. 141-159, Retrieved August 3, 2022, from <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>

Zeragia, Tinatin, (2021), *Managing Organizational Talent for Enhanced Performance*. Georgian American University, Unpublished PHD Thesis, Tbilisi.

## **EKLER**

EK-1 Anket Soruları

EK-2 Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın

Etîği Kurulu Onay Yazısı



## EK-1 : Anket soruları



Sayın Katılımcı;

Bu anket, Bingöl Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyesi Doç.Dr. Mehmet GÜVEN ve Doktora öğrencisi Ercan GÖN tarafından yürütülen ve Akdeniz Bölgesindeki işletmelerde çalışanlara yönelik olarak yapılan “*Kariyer ve Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Güvenin İşgören Performansına Etkileri*” konulu araştırma kapsamında oluşturulmuştur.

Çalışmanın objektif olması ve elde edilecek sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği bakımından anket sorularına doğru duygu ve düşüncelerinizi yansıtmamız önemlidir. Verdiğiniz bilgiler gizli tutulacak ve araştırmacılar tarafından sadece bilimsel yayınlarda kullanılacaktır.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç.Dr. Mehmet GÜVEN  
Danışman

Ercan GÖN  
Öğrenci

### **1. BÖLÜM: Bu bölümde Kişisel Bilgilere yönelik sorular ver almaktadır**

- 1. Cinsiyetiniz:** Erkek ( ) Kadın ( )
- 2. Yaşınız:** 16-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( ) 61 + ( )
- 3. Eğitim durumunuz:** İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
- 4. Çalıştığınız İl**  
Adana  
Antalya  
Burdur  
Hatay  
Isparta  
Kahramanmaraş  
Mersin  
Osmaniye
- 5. Hizmet Sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz:**  
1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-10 yıl ( ) 11-14 yıl ( ) 15 yıl + ( )
- 6. İşletmedeki pozisyonunuz / göreviniz hangisidir?**  
Yönetici ( )  
Büro Hizmetleri ( )  
Hizmet, Satış ve Destek Personeli ( )  
Teknik Eleman ( )  
Diğer ( )
- 7. Aylık Geliriniz**  
0-5.000 TL ( ) 5.001-7.500 TL ( ) 7.500-10.000TL ( ) 10.000 ve üzeri ( )

**8. Şuan Çalıştığınız İşletmenin Faaliyet alanını belirtiniz.**

|   |     |
|---|-----|
| Toptan ve Perakende Ticaret                                   | ( ) |
| Konaklama, Kültür, Sanat, Eğlence, Spor ve Yiyecek Hizmetleri | ( ) |
| Eğitim  | ( ) |
| Finans, Sigorta, İletişim, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler     | ( ) |
| İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri                   | ( ) |
| Diğer   | ( ) |

**9. Çalıştığınız İşletmenin Hukuki Yapısını belirtiniz.**

|                   |                           |                |
|-------------------|---------------------------|----------------|
| Anonim Şirket ( ) | Limited Şirket ( )        | Kooperatif ( ) |
| Şahıs Şirketi ( ) | Sivil Toplum Kuruluşu ( ) | Diğer ( )      |

| Madde   | " <u>Kariyer Yönetimi</u> "  | Hiç katılmıyorum (1) | Katılmıyorum (2) | Fikrim yok (3) | Katlıyorum (4) | Kesinlikle Katlıyorum (5) |
|---------|--|----------------------|------------------|----------------|----------------|---------------------------|
| KYyon1  | Çalıştığım işletmede, Kariyer Planlaması ve Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.                   |                      |                  |                |                |                           |
| KYyon2  | Çalıştığım işletmede, genel olarak üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.            |                      |                  |                |                |                           |
| KYyon3  | Çalıştığım işletmede, İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.   |                      |                  |                |                |                           |
| KYyon4  | Çalıştığım işletmede, İşten çıkarılmada çalışanların verimlilik oranı göz önünde bulundurulur.                               |                      |                  |                |                |                           |
| KYplan1 | Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.                                  |                      |                  |                |                |                           |
| KYplan2 | Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.   |                      |                  |                |                |                           |
| KYplan3 | Çalıştığım işletmede, Toplantılarda, personelin kariyer ve terfi beklentileri ortaya konulur.                                |                      |                  |                |                |                           |
| KYplan4 | Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.                             |                      |                  |                |                |                           |
| KYplan5 | Çalıştığım işletmede, çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.                                 |                      |                  |                |                |                           |
| KYplan6 | Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.  |                      |                  |                |                |                           |
| KYplan7 | Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik konferans, seminer ve eğitimlerle gerekli bilgiler verilir. |                      |                  |                |                |                           |
| KYplan8 | Çalıştığım işletmede, her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.                              |                      |                  |                |                |                           |
| KYplan9 | Çalıştığım işletmede, çalışanların yeteneklerine göre uygun görev verilir.   |                      |                  |                |                |                           |

|          |  |  |  |  |  |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|
| KYplan10 | Çalıştığım işletmede, çalışanların performanslarına göre yükselebilecekleri görevler belirlenmiştir.         |  |  |  |  |  |
| KYplan11 | Çalıştığım işletmede, Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir. |  |  |  |  |  |
| KYplan12 | Çalıştığım işletmede, İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.                  |  |  |  |  |  |
| KYplan13 | Çalıştığım işletmede, kariyer yönetimi uygulaması performansımı artırır.                                     |  |  |  |  |  |
| KYplan14 | Çalıştığım işletmede, nitelikli çalışanlar için kariyer planlaması yapılmaz.                                 |  |  |  |  |  |

| Madde      | <u>"Yetenek Yönetimi"</u>  | Hiç katılmıyorum (1) | Katılmıyorum (2)  | Fikrim yok (3) | Katılıyorum (4) | Kesinlikle Katılıyorum (5) |
|------------|--|----------------------|---|----------------|-----------------|----------------------------|
|            |  | YYiscekme1           | Çalıştığım işletmede yöneticiler yaptığım işle ilgili fikrimi önemserler. |                |                 |                            |
| YYiscekme2 | Çalıştığım işletme, Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.   |                      |   |                |                 |                            |
| YYiscekme3 | Yetenekli çalışanları keşfetmek için üniversite öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.                                |                      |   |                |                 |                            |
| YYiscekme4 | Çalıştığım işletme, Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.  |                      |   |                |                 |                            |
| YYsecyer1  | Çalıştığım işletmede, işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların yeteneğine göre yapılır.                        |                      |   |                |                 |                            |
| YYsecyer2  | Çalıştığım işletme, ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar.   |                      |   |                |                 |                            |
| YYsecyer3  | Çalıştığım işletme, işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerililerini değerlendirir.                             |                      |   |                |                 |                            |
| YYsecyer4  | Çalıştığım işletme, mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.              |                      |   |                |                 |                            |
| YYsecyer5  | Çalıştığım işletmede yeni bir personel işe alınacağı zaman adayın yeteneğine önem verilmez.                            |                      |   |                |                 |                            |
| YYegitgel1 | Çalıştığım işletmede, yeteneklerimi etkin kullanarak görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim. |                      |   |                |                 |                            |
| YYegitgel2 | Çalıştığım işletme, mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri verir.                   |                      |   |                |                 |                            |
| YYegitgel3 | Çalıştığım işletmede, yeni işe alınanlar için oryantasyon (işe alıştırma) eğitimleri uygulanır.                        |                      |   |                |                 |                            |

|            |  |  |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|--|
| YYeldetut1 | Çalıştığım işletme, işimi en iyi şekilde yaptığımda terfi etmemi sağlayacak Kariyer gelişimi politikalarını uygular.   |  |  |  |  |  |
| YYeldetut2 | Çalıştığım işletmede, yaptığı işe yeteneklerini yansıtan işgörenlerin ödüllendirildiğine inanıyorum.                   |  |  |  |  |  |
| YYeldetut3 | Çalıştığım işletmede, İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz. |  |  |  |  |  |
| YYeldetut4 | İşletmemizde yetenekli çalışanlar için performans değerlendirme yapılmaktadır.   |  |  |  |  |  |
| YYeldetut5 | Çalıştığım işletmede çalışanların yeteneğine göre kariyer gelişim fırsatları sunulur.                                  |  |  |  |  |  |
| YYeldetut6 | Çalıştığım işletmede iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler.                 |  |  |  |  |  |

| Madde       | "Örgütsel Güven"   | Hiç katılmıyorum (1) | Katılmıyorum (2) | Fikrim yok (3) | Katılıyorum (4) | Kesinlikle Katılıyorum (5) |
|-------------|--|----------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| OGislgvn1   | Çalıştığım işletmede her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür.                       |                      |                  |                |                 |                            |
| OGislgvn2   | Çalıştığım işletme, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.                                    |                      |                  |                |                 |                            |
| OGislgvn3   | Çalıştığım işletmede geleceğimi ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır. |                      |                  |                |                 |                            |
| OGislgvn4   | Çalıştığım işletme, Kurum politikaları ile ilgili önerilerime değer verir.                     |                      |                  |                |                 |                            |
| OGislgvn5   | Kuruluşumuzda, Performans değerlendirmesi adil olarak yapılmaktadır.                           |                      |                  |                |                 |                            |
| OGyongvn1   | Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.       |                      |                  |                |                 |                            |
| OGyongvn2   | Sorumlu Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.  |                      |                  |                |                 |                            |
| OGyongvn3   | Sorumlu Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.  |                      |                  |                |                 |                            |
| OGyongvn4   | Yöneticim, performansımı geliştirmeme katkı sağlar.  |                      |                  |                |                 |                            |
| OGyongvn5   | Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.                               |                      |                  |                |                 |                            |
| OGyongvn6   | Çalıştığım işletme yöneticileri personelin özel sırlarını saklamazlar.                         |                      |                  |                |                 |                            |
| OGclsargvn1 | Çalışma arkadaşlarımdan bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.                          |                      |                  |                |                 |                            |
| OGclsargvn2 | Çalışma arkadaşlarım özü, sözü birdir.   |                      |                  |                |                 |                            |
| OGclsargvn3 | Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşırım.                 |                      |                  |                |                 |                            |



|             |  |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|--|
| OGclsargvn4 | Çalışma arkadaşlarım fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.             |  |  |  |  |  |
| OGclsargvn5 | Çalışma arkadaşlarım, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.                              |  |  |  |  |  |
| OGclsargvn6 | İş arkadaşlarım, performansındaki eksikliklerimi fark ettiklerinde bunu benimle paylaşırlar. |  |  |  |  |  |
| OGclsargvn7 | Çalışma arkadaşlarımın sahip olduğu iş becerilerine güvenirim.                               |  |  |  |  |  |

| Madde      | <b>"İşgören Performansı"</b>   | Hiç katılmıyorum (1) | Katılmıyorum (2)   | Fikrim yok (3) | Katılıyorum (4) | Kesinlikle Katılıyorum (5) |
|------------|--|----------------------|--|----------------|-----------------|----------------------------|
|            |  | IPyalgisi1           | Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum. |                |                 |                            |
| IPyalgisi2 | Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.     |                      |  |                |                 |                            |
| IPyalgisi3 | Çalıştığım işletmede mesleki yeteneklerime göre görev yapmaktayım.                           |                      |  |                |                 |                            |
| IPyalgisi4 | İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.                                   |                      |  |                |                 |                            |
| IPisldes1  | Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.                |                      |  |                |                 |                            |
| IPisldes2  | Çalıştığım işletme yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.                   |                      |  |                |                 |                            |
| IPisldes3  | Çalıştığım işletme, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.                        |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf1  | Çalıştığım işletmede kariyer gelişim imkânı olması performansımı artırır.                    |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf2  | Verilen görevleri tam zamanında tamamlarım.  |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf3  | Birimimde, bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretebilirim.           |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf4  | Çalıştığım işletmenin sektörde iyi bir imajının olması, performansıma olumlu etki uyandırır. |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf5  | Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.                                      |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf6  | Çalıştığım işletme yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.                       |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf7  | Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulardım.  |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf8  | Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımı düşünüyorum.                  |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf9  | İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.              |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf10 | Yöneticimin verdiği hedeflere ulaşırım.  |                      |  |                |                 |                            |
| IPgnlprf11 | Çalıştığım departmanla ilgili konularda yeni fikirler geliştirip uygulamamıza izin verilmez. |                      |  |                |                 |                            |

**EK-2 Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onay Yazısı**

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.07.2022-E.66733



**T.C.**  
**BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve  
Yayın Etiği Kurulu

Sayı :33117789/044/66733  
Konu :Anketler

Sayın Doç. Dr. Mehmet GÜVEN

Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafınızdan Kurulumuza sunulan ve Danışmanlığımı Doç. Dr. Mehmet GÜVEN'in yaptığı İşletme Doktora programı öğrencilerinden Ercan GÖN'ün doktora tezi için etik kurul izni verilmesi ile ilgili talebiniz Kurulumuz tarafından etik yönden değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda; söz konusu anket çalışmasının Üniversitemiz Etik Kurul Yönergesi ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmiş ve araştırma etiği açısından "UYGUN OLDUĞUNA" oy birliği ile karar verilmiştir.

e-imzalıdır  
Prof. Dr. Mustafa AGÂH  
Kurul Başkanı

e-imzalıdır  
Prof. Dr. Ersin ERKAN  
Üye

e-imzalıdır  
Doç. Dr. Sıtka ULUERLER  
Üye V.

e-imzalıdır  
Prof. Dr. Mustafa AGÂH  
Üye V.

e-imzalıdır  
Dr. Öğr. Üyesi Abdullah  
BEDEVA  
Üye V.

e-imzalıdır  
Prof. Dr. Sait PATİR  
Üye

e-imzalıdır  
Prof. Dr. Yaşar BAŞ  
Üye

e-imzalıdır  
Arş. Gör. Fatma GÖRGÜLÜ  
Raportör

EK :  
İlgi yazı (14 Sayfa)

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

|            |           |
|------------|-----------|
| Adı Soyadı | Ercan GÖN |
|------------|-----------|

### LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

|            |                      |
|------------|----------------------|
| Üniversite | Anadolu Üniversitesi |
| Fakülte    | İşletme Fakültesi    |
| Bölüm      | İşletme              |

### YÜKSEK LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

|            |                                      |
|------------|--------------------------------------|
| Üniversite | Çukurova Üniversitesi                |
| Fakülte    | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| Bölüm      | İşletme                              |

### YABANCI DİL BİLGİSİ

|           |  |
|-----------|--|
| İngilizce | YÖKDİL (...) YDS (...) TOEFL (...) EILTS (...) |
|-----------|--|

### İŞ DENEYİMİ

|                  |  |
|------------------|--|
| Çalıştığı Kurum  | Çalışma ve İş Kurumu Mersin İl Müdürlüğü |
| Görevi/Pozisyonu | İl Müdür Yardımcısı                      |
| Tecrübe Süresi   | 24 yıl                                   |

### KATILDIĞI KURSLAR

|      |  |
|------|--|
| 1998 | Dicle Üniversitesi Siirt Eğitim Fakültesinde 1 yıl süreli <b>Pedagojik Formasyon eğitimi</b>   |
| 2010 | Hollanda Çalışma Bakanlığı ve İstihdam Kurulu ile Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü işbirliğinde düzenlenen <b>İş Danışmanlığı Eğitimi (İŞKUR)</b> |
| 2012 | AB Projeleri Uygulama ve Yürütme Eğitimi (Bingöl Valiliği)   |
| 2013 | Kamu Mali Kontrol ve Bütçe Eğitimi (KAPED)   |
| 2017 | Proje Döngüsü Eğitimi-PCM (Bingöl Valiliği)  |
| 2020 | Proje Yöneticisi Eğitimi (Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği)   |

## PROJELER

|           |  |
|-----------|--|
| 2008      | <p><b>MEGEP PROJESİ</b><br/>(<i>Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi</i>) kapsamında Pilot bölge Adana ilinde uygulanan Piyasa Araştırmasında – saha çalışması ekibi</p>   |
| 2008      | <p><b>MATRA PROJESİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hollanda Maastricht Üniversitesi, Baten&amp;Partners, Pluryn Vakfı, Hollanda Sosyal İşler Bakanlığı UWV, CWI işbirliğinde düzenlenen “<i>An Activating Approach For Employment Of Persons With A Disability</i>“ <b>MATRA Project</b> eğitimi</li> <li>➤ “<i>Train the Trainers</i>“ in the framework of the MATRA project “<i>Improved Employment Strategy and Vocational Rehabilitation For Disabled</i>“ eğitimi ile eğiticilerin eğitimi</li> </ul>   |
| 2017-2018 | <p><b>KAYITDIŞI İSTİHDAMLA MÜCADELE PROJESİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Genç nüfusa yönelik olarak meslek seçme aşamasındaki bireylere, meslek seçiminin önemi konulu seminer verilmiştir. Bu çerçevede 32 okulda öğrencilere meslek seçiminin önemi konulu eğitimler</li> <li>➤ Aynı proje kapsamında engelli iş arayanlara yönelik olarak engelli hibe programlarına başvurma, hibe programlarını takip etme, proje yazma konularında eğitim</li> <li>➤ Yine bu proje kapsamında moderatör çalışmasında Bingöl ilindeki işverenler meslek gruplarına ayrılarak ilin kayıt dışı istihdamla mücadelesinde etkin rol oynaması için yapılması gerekenler konulu çalıştaylarda, moderatörlük.</li> </ul>   |
| 2018      | <p><b>PANEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bingöl Üniversitesi tarafından 8 Mart Dünya Kadınlar Günü münasebetiyle 2018 yılında düzenlenen “<i>Toplumsal Hayatta Kadın</i>” konulu panele <b>panelist</b> olarak katılım.</li> </ul>   |
| 2019-2022 | <p><b>KARİYER YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bitlis Eren Üniversitesinde 2019’da “<i>Kariyer ve Girişimcilik Günü</i>” etkinliğinde 15-24 yaş grubu gençlere ve Üniversite Öğrencilerine yönelik olarak İŞKUR’un üniversite öğrencilerine yönelik kurumsal hizmetleri, CV hazırlama, mülakat teknikleri, iş arama kanalları ve europass cv konularında bilgilendirme eğitimi.</li> <li>➤ Bitlis Eren Üniversitesi Tatvan Meslek Yüksek Okulu tarafından 2020 yılında düzenlenen “<i>Kariyer ve Girişimcilik Günü</i>” etkinliğinde 15-24 yaş grubu gençlere ve üniversite Öğrencilerine yönelik olarak İŞKUR’un üniversite öğrencilerine yönelik kurumsal hizmetleri, CV hazırlama, mülakat teknikleri, iş arama kanalları ve europass cv konularında bilgilendirme eğitimi.</li> <li>➤ Toros Üniversitesi öğrencilerine yönelik olarak kariyer planlaması eğitimi.</li> </ul>   |
| 2022-2023 | <p><b>İSTİHDAM ETKİNLİKLERİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mersin İŞKUR tarafından işgücü piyasasının önemli aktörleri ile işbirliği yapılarak işgücü arz ve talebinin sanal ortamda buluşması organizasyonunda Koordinatörlük.</li> <li>➤ Mersin İŞKUR tarafından düzenlenen aktif işgücü hizmetleri kapsamındaki kurs, program ve toplum yararına projelerin denetim, teknik destek ve koordinasyonu.</li> <li>➤ Mersin İŞKUR tarafından düzenlenen Mersin Kariyer EXPO İstihdam ve Kariyer Fuarının sevk ve idaresi.</li> </ul>   |
| 2023      | <p><b>YENİ UMUTLAR PROJESİ:</b> Kahramanmaraş Pazarcık merkezli yaşanan deprem sonrası Mersin iline göç eden depremzede aileler için Mersin İŞKUR tarafından uygulamaya konulan “Yeni Umudlar” projesinin yürütümünde Koordinatörlük.</p> <p><b>İŞİMİZ EŞİTLİK PROJESİ:</b> Mersin Valiliği, Mersin Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü ve Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş. işbirliğinde kadınları inşaat sektöründe “Beton Mikser Operatörü” mesleğinde yetiştirmek, eğitimleri vermek, saha deneyimi kazandırmak, eğitim sonrasında kadınların istihdam edilmelerini sağlamak amacıyla yürütülen projede Koordinatörlük.</p> <p><b>EŞİT YARINLAR PROJESİ:</b> Mersin Valiliği, Mersin Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü ve Ardent Plastik A.Ş. işbirliğinde kadınları imalat sektöründe “Plastik Enjeksiyon Operatörü” mesleğinde yetiştirmek, eğitimleri vermek, saha deneyimi kazandırmak, eğitim sonrasında kadınların istihdam edilmelerini sağlamak amacıyla yürütülen projede Koordinatörlük.</p> |