BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖZNEL KARİYER BAŞARISINA YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ETKİSİ: PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İLİŞKİYE ARACILIK ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

BERK TOYATA

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. MEHMET ÇAKAR

ANKARA – 2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı çerçevesinde Berk Toyata tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 29/01/2020

Tez Adı: Öznel Kariyer Başarısına Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisi: Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılığın İlişkiye Aracılık Etkisi

Tez Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu)	**İmza**
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hamdullah Nejat Basım (Başkent Üniversitesi)	.....
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu (Başkent Üniversitesi)	.....
Jüri Üyesi: Doç. Dr. İrge Şener (Çankaya Üniversitesi)	.....
Jüri Üyesi (Danışman): Doç. Dr. Mehmet Çakar (Başkent Üniversitesi)	.....
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Şule Erdem Tuzlukaya (Atılım Üniversitesi)	.....

ONAY

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Tarih: ... / ... / .....

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 01 / 02 / 2020

Öğrencinin Adı, Soyadı: Berk Toyata

Öğrencinin Numarası: 21420083

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç. Dr. Mehmet Çakar

Tez Başlığı: Öznel Kariyer Başarısına Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisi: Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılığın İlişkiye Aracılık Etkisi

Yukarıdaki başlığı belirten Doktora tez çalışmamın: Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 176 sayfalık kısmına ilişkin, 20/01/2020 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %10'dur. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç

2. Alıntılar hariç

3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

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

Öğrenci İmzası: .....

ONAY

Tarih: 12 / 02 / 2020

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza

Doç. Dr. Mehmet Çakar

TEŞEKKÜRLER

Bu doktora tezini tamamlamak için geçirdiğim sürede, uzmanlık kazanmak istediğim alana dair geniş bir bilgi birikimi edinme fırsatını elde ettim. Bu süre içerisinde bana bir çok yönde destek sağlayanların olması ve her an yanımda olduklarını hissettirmeleri benim için büyük bir şanstı. Öncelikle, kendi yoğun temposunda geniş çaplı bu doktora tezinin ilerleyişinde bana her an zamanını ayıran, akademik donanımımı kuvvetlendirebilmem için her zaman yol gösteren ve örnek olan, motivasyonumu yükseltmemde her türlü desteği sağlayan ve çözüm geliştirmekte her zaman yakınımda olan tez danışmanım çok değerli hocam Doç. Dr. Mehmet Çakar'a çok teşekkür eder, şükranlarımı sunarım. Bu doktora tezinin tamamlanmasında bana yol gösteren ve akademik bilgimin genişlemesinde her türlü geribildirimleri ile bana oldukça değerli katkılar sağlayan Prof. Dr. Hamdullah Nejat Basım ve Doç. Dr. İrge Şener'e teşekkürlerimi sunarım.

Doktora öğrenim hayatım boyunca beni akademik olarak geliştiren çok değerli hocam Prof. Dr. Abdulkadir Varoğlu'na, olaylara bakış açısı kazanmamda bana katkı sağlayan ve araştırma metodolojisi konusunda güçlü temeller atmamda destek olan Prof. Dr. Ünsal Sığrı'ya, sosyal bilimlerde nicel araştırma yöntemlerinde gelişimimde önemli yere sahip olan Prof. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu'na teşekkürlerimi sunarım. Bu uzun sürecin tamamında yanımda olan ve benim akademik gelişimime her an katkı sağlamakta heyecanı yüksek olan, her ihtiyacım olduğunda çözüm ortağım olan, en zorda kaldığımda ve en iyi zamanımda hep yoldaşım olan çok değerli İrem Sevindik'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatımda verdiğim her türlü kararda benim yolumdaki engelleri kaldıran, benim bugünkü konumuma gelmemi sağlayan, güçlü durabilmem için desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve bugün olduğum yerde olmamı sağlayan, beni bu hayata kazandıran çok değerli aileme hayatımı mutlu, güzel ve huzurlu kıldıkları için teşekkür ediyorum.

ÖZET

Berk Toyata

Öznel Kariyer Başarısına Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisi: Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılığın İlişkiye Aracılık Etkisi

Başkent Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

2020

Çalışanların kariyerlerindeki başarıları günümüze gelene kadar bir çok farklı yöntemle ölçülmüştür. En çok tercih edilen yöntemler çoğunlukla nesnel ölçümlerdir. Nesnel yöntemlerle kariyer başarısının çoğunlukla hiyerarşik seviye, maddi başarı, itibar, bilgi ve becerileri, sosyal ağlar ve sağlıklı olma ile ölçümlendiği görülmektedir. Nesnel kariyer başarısının bir başkası tarafından çalışanlara yönelik yapılan değerlendirmeler olduğu ve aslında çalışanların pozitif kaynaklara sahip olabilmesinde öncelikle kendisinin ne düşündüğünün anlaşılmasının gereği günümüzde önem kazanan bir konu haline gelmektedir. Böylece, çalışanların kendilerini değerlendirmesi ise bir yargıya vardığı öznel kariyer başarısı kavramı önemini kazanmaktadır.

Öznel kariyer başarısı, çalışanların kariyer yolu boyunca biriktirecekleri pozitif ve negatif kaynakların toplamının bir sonucu olmaktadır. Bu durumda çalışanlar, pozitif kaynakları temin edebilmek ve elde tutabilmek için çaba sarf edeceklerdir. Bu kuramsal çerçeveden yola çıkılarak, çalışanların kariyerlerinde pozitif kaynakları biriktirebilmesi için öncelikle örgütün insan kaynakları tarafından çalışan odaklı sistemleri işletmesinin etkileri olacağı düşünülmüştür. Ayrıca, günümüz pozitif psikoloji araştırmalarında önem kazanan psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık konularının da bireysel düzeyde etkileri olabileceği düşüncesiyle birlikte öznel kariyer başarısının pozitif kaynakların temin edilmesiyle birlikte arttırılabileceği düşüncesini destekler şekilde öncüllerinin tespit edilmesi üzerine bir model kurulmuştur ve bu kuramsal altyapıya dayalı hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın örneklemi uzmanlığın, profesyonelleşmenin ve eğitimin yüksek olduğu, açık iletişimin ve esnek çalışmanın gözlemlendiği Türkiye'de Avrupa Birliği geçiş sürecinde proje yönetimi yapan örgütlerin çalışanların oluşmaktadır. Araştırma verisi anket yöntemi ile toplanmıştır ve ön analizler sonucunda 412 katılımcıdan oluşan örneklem elde edilmiştir. Araştırma modeline yönelik yapılan analizler sonucunda yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermayenin öznel kariyer başarısı üzerindeki pozitif yönde etkileri saptanmıştır. Ayrıca, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkiye pozitif kaynakların temin edilmesinde dolaylı ve pozitif yönde etkisi olan psikolojik sermayenin aracılık etkisi olduğuna da ulaşılmıştır. Yöneticiliğin kontrol değişkeni yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile birlikte öznel kariyer başarısına pozitif yönde anlamlı etkileri de saptanmıştır.

Araştırmanın, günümüzde önemini kazanan öznel kariyer başarısının öncüllerinin saptanması ve öznel kariyer başarısını açıklayan demografik ve bağımsız değişkenlerin tespit edilmesinde yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, örgütlere ve yöneticilere çalışanların öznel kariyer başarılarını yükseltebilecek "görevlerin açıkça tanımlanması, kariyer yollarının belirlenmesi ve uzun vadeli çalışma koşullarının yaratılması" gibi öneriler uygulamaya yönelik olarak sunulmuştur. Kariyer kavramının oldukça eski bir geçmişi olmasına rağmen öznel kariyer başarısının öncüllerinin yer aldığı bu çalışma, çok yönlü bulguları hem yazına hem de uygulamaya yönelik yorumlanmış ve incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öznel Kariyer Başarısı, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sermaye

ABSTRACT

Berk Toyata

Effect of High Performance Human Resources Applications on Subjective Career Success: Psychological Capital and Organizational Commitment as Mediators

Başkent Üniversitesi

Institute of Social Sciences

Department of Management

Ph.D. in Business Administration

2020

Employees' success in their careers has been evaluated by many different methods today. The most preferred are objective measurements (objective career success) and mostly measured by hierarchical level, financial success, reputation, knowledge and skills, social networks and well-being of employees. Objective career success covers the evaluations made by others. So, it is important to understand what employees think about themselves and the positive resources they have. Subjective judgement of employees gains the importance in this concept.

Subjective career success is the collective effect of positive and negative resources that employees accumulate along their career. Employees endeavor to obtain and retain positive resources. Based on this theoretical framework, in order for the employees to accumulate positive resources in their careers, employee-oriented organizations with human resources wil benefit employees' career succes subjectively. In addition, psychological capital and organizational commitment, two important topics in positive psycholoy, and the research model has been established in line with the idea that the subjective career success may be improved by accumulating positive resources, and the hypotheses are to determine antecedents of subjective career success.

The sample of this research is collected from a sample where people are specialized, professionals, highly educated, open to communication and work flexible. The sample is collected in Turkey which is composed of project management professionals work for the

transition process of the European Union requirements. The research data was collected by questionnaire method and after some preliminary analysis, sample of 412 participants is obtained. Regarding to results, positive effects of high performance human resources applications, organizational commitment and psychological capital on subjective career success is determined. In addition, the relationship between high performance human resources practices and subjective career success has been found to have an intermediary effect on psychological ceramics, which have an positive effect on gathering positive resources. Being a manager is selected controlled in the regression model with high performance human resources applications effect on subjective career success has a positive effect.

This research contributes to the literature in determining the precessors of the subjective career succes. In addition, suggestions such as “defining tasks clearly, determining career paths and creating long-term working conditions” that can increase the subjective career success of employees are arise for organizations and managers. Although the concept of career has a very old history, this study, which contains the precessors of subjective career success, has been interpreted and analyzed for both literature and practice.

Keywords: Subjective Career Success, High Performance Human Resources Applications, Organizational Commitment, Psychological Capital (PsyCap)

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER i

ÖZET ii

ABSTRACT iv

İÇİNDEKİLER vi

TABLOLAR LİSTESİ x

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

GİRİŞ 1

BÖLÜM 1: ÖZNEL KARİYER BAŞARISI 5

1.1. Kariyer Başarısı Kavramı ve Önemi 5

1.2. Kariyer Başarısının Kuramsal Yapısı 8

1.2.1. Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı 10

1.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı 11

1.2.3. Kaynakların Korunması ve Kaynaklara Bağlılık Kuramı 12

1.3. Kariyer Başarısına Etki Eden Faktörler 14

1.3.1. Örgütsel Değişkenler 16

1.3.2. Bireysel Değişkenler 17

1.4. Nesnel Kariyer Başarısı 19

1.5. Öznel Kariyer Başarısı 20

1.5.1. Öznel Kariyer Başarısının Ölçümü ve Boyutları 23

1.6. Kariyer Başarısının Önündeki Engeller 28

1.7. Kariyer Başarısına Yönelik Yapılan Çalışmalar 29

BÖLÜM 2: YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI 32

2.1. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Kavramı ve Önemi 32

2.2. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ortaya Çıkışı 37

2.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 40

2.2.2. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgüt ve Birey Düzeyindeki Etkisi 45
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Yapısı ve Diğer Kuramlarla İlişkisi 46
2.4. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutları 49
2.4.1. Seçme ve Yerleştirme 51
2.4.2. Güçlendirme 53
2.4.3. Kapsamlı Eğitimler 54
2.4.4. Örgüt İçi Hareketlilik 55
2.4.5. İş Güvencesi 55
2.4.6. Açık Görev Tanımları 56
2.4.7. Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme 56
2.4.8. Ödüllendirme Sistemleri 57
2.4.9. İşe ve Karara Katılım 58
2.4.10. Kendini Yöneten Takımlar 59
2.4.11. Durumsal Ücretlendirme 59
2.5. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Bulgular 60
2.5.1. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öznel Kariyer Başarısı İlişkisi 62
BÖLÜM 3: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE 67
3.1. Pozitif Psikoloji 67
3.2. Pozitif Örgütsel Davranış 69
3.3. Psikolojik Sermaye Kavramı ve Önemi 70
3.4. Psikolojik Sermaye Boyutları 71
3.4.1. Özyeterlilik 74
3.4.2. Umut 76
3.4.3. İyimserlik 78
3.4.4. Psikolojik Dayanıklılık 80
3.5. Psikolojik Sermayenin Önemi 83

3.6. Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişki 85
3.7. Psikolojik Sermaye, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öznel Kariyer Başarısı Arasındaki İlişki 88
BÖLÜM 4: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 95
4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 95
4.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 97
4.2.1. Etzioni Sınıflandırması 97
4.2.2. Mowday, Porter ve Steers'ın Sınıflandırması 98
4.2.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması 99
4.2.4. Argyris Sınıflandırması 99
4.2.5. Kanter'in Sınıflandırması 100
4.2.6. Meyer ve Allen Sınıflandırması 101
4.3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları 103
4.4. Örgütsel Bağlılık, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları, ve Öznel Kariyer Başarısı Arasındaki İlişki 105
BÖLÜM 5: ÖZNEL KARİYER BAŞARISINA YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ETKİSİ: PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İLİŞKİYE ARACILIK ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 108
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 108
5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler 110
5.3. Araştırmanın Gerçekleştirildiği Sektör 112
5.4. Araştırma Yöntemi 113
5.4.1. Kullanılan İstatistiki Teknik ve Analizler 113
5.4.2. Örneklem Seçimi ve Veri Setinin Hazırlanması 114
5.4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 117
5.4.3.1. Öznel Kariyer Başarısı Ölçeği 118
5.4.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 120
5.4.3.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği 122
5.4.3.4. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği 123
5.4.3.5. Demografik Değişkenler 131

BÖLÜM 6: ARAŞTIRMANIN BULGULARI 132

6.1. Katılımcıların Ölçeklere Verdikleri Puanlara İlişkin Açıklayıcı İstatistikler 132

6.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler 135

6.3. Bağımlı, Bağımsız ve DEmografik Değişkenlerin Aralarındaki İlişki 143

6.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Testine Yönelik Yapılan Regresyon Analizleri 148

6.5. Mevcut Araştırmanın ve Yazındaki Bulguların Birlikte Değerlendirilmesi 155

BÖLÜM 7: SONUÇ VE TARTIŞMA 161

7.1. Araştırmanın Yazına Katkısı 172

7.2. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı ve Yöneticilere Öneriler 175

7.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler 176

KAYNAKLAR 178

EKLER 197

EK 1: Budak Ve Gürbüz (2017) Öznel Kariyer Başarısı Ölçeği 197

EK 2: Sun, Aryee Ve Law (2007) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği 199

EK 3: Çetin Ve Basım (2012) Psikolojik Sermaye Ölçeği 201

EK 4: Wasti (2000) Örgütsel Bağlılık Ölçeği 203

EK 5: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Ölçeği (Türkçe Uyarlama) 204

EK 6: Araştırmada Kullanılan Anket 206

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Öznel Kariyer Başarısı Kriterleri 22
Tablo 2: Öznel Kariyer Başarısının Boyutları 25
Tablo 3: Öznel Kariyer Başarısının Önündeki Engeller 29
Tablo 4: 5p Modeli: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları 42
Tablo 5: Güçlendirmenin Boyutları 53
Tablo 6: Örnekleme Yönelik Demografik Veri 115
Tablo 7: Katılımcıların Profili 116
Tablo 8: Öznel Kariyer Başarısı Ölçek Güvenilirlik Katsayıları 119
Tablo 9: Öznel Kariyer Başarısı Ölçeği İyi Uyum Katsayıları 120
Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları 121
Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İyi Uyum Katsayıları 121
Tablo 12: Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları 122
Tablo 13: Psikolojik Sermaye Ölçeği İyi Uyum Katsayıları 123
Tablo 14: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Ölçeği Madde Toplam Korelasyon 126
Tablo 15: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları 127
Tablo 16: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği İyi Uyum Katsayıları 129
Tablo 17: Araştırma Ölçekleri KMO ve Bartlett Test İstatistiği Çıktıları 130
Tablo 18: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri (Cronbach Alpha) 130
Tablo 19: Yapı Geçerliliği Sonuçları (Doğrulayıcı Faktör Analizi) 131
Tablo 20: Öznel Kariyer Başarısı Ölçeği Katılımcılara Ait Açıklayıcı Bulgular 132
Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Katılımcılara Ait Açıklayıcı Bulgular 133
Tablo 22: Psikolojik Sermaye Ölçeği Katılımcılara Ait Açıklayıcı Bulgular 133
Tablo 23: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Katılımcılara Ait Açıklayıcı Bulgular 134
Tablo 24: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçek Puanları ve her Bir Alt Boyutun Varlığına Yönelik Katılımcı Görüşü 135
Tablo 25: Öznel Kariyer Başarısı ve Cinsiyet için t Testi Sonuçları 135
Tablo 26: Öznel Kariyer Başarısı ve Yöneticilik için t Testi Sonuçları 136
Tablo 27: Psikolojik Sermaye ve Demografik Değişkenler için t Testi Sonuçları 137
Tablo 28: Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler için t Testi Sonuçları 138

Tablo 29: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Cinsiyet için t Testi Sonuçları 138

Tablo 30: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yöneticilik için t Testi Sonuçları 139

Tablo 31: İş Güvencesinin Uygulanır, Bilgim yok ve Uygulanmaz Cevabını Veren Katılımcı Gruplarına Yönelik Dunnet T3 İstatistiği Çıktıları 141

Tablo 32: Açık Görev Tanımları Uygulanır, Bilgim yok ve Uygulanmaz Cevabını Veren Katılımcı Gruplarına Yönelik Dunnet T3 İstatistiği Çıktıları 142

Tablo 33: Ödüllendirme Uygulanır, Bilgim yok ve Uygulanmaz Cevabını Veren Katılımcı Gruplarına Yönelik Dunnet T3 İstatistiği Çıktıları 143

Tablo 34: Demografik Değişkenler, Bağlım ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon 145

Tablo 35: Öznel Kariyer Başarısının Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon 146

Tablo 36: Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon 146

Tablo 37: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon 147

Tablo 38: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon 147

Tablo 39: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sermayenin Öznel Kariyer Başarısı ile Regresyon Analizi 148

Tablo 40: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öznel Kariyer Başarısı ile Regresyon Analizi 149

Tablo 41: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Psikolojik Sermaye ile Regresyon Analizi 150

Tablo 42: Psikolojik Sermayenin Öznel Kariyer Başarısı ile Regresyon Analizi 150

Tablo 43: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öznel Kariyer Başarısına Etkisine Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi 151

Tablo 44: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ile Regresyon Analizi 152

Tablo 45: Örgütsel Bağlılığın Öznel Kariyer Başarısı ile Regresyon Analizi 152

Tablo 46: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öznel Kariyer Başarısına Etkisine Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi 153

Tablo 47: Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Bulgular 154

Tablo 48: Öznel Kariyer Başarısı ölçeği için Mevcut Çalışma ile Budak ve Gürbüz (2017) Güvenilirlik Katsayılarının Kıyaslanması 155

Tablo 49: Öznel Kariyer Başarısı ölçeği için Mevcut Çalışma ile Budak ve Gürbüz (2017) Geçerlilik Değerlerinin Kıyaslanması 156

Tablo 50: Psikolojik Sermaye ölçeği için Mevcut Çalışma ile Çetin ve Basım (2012) Güvenilirlik Katsayılarının Kıyaslanması 156

Tablo 51: Psikolojik Sermaye ölçeği için Mevcut Çalışma ile Çetin ve Basım (2012) Geçerlilik Değerlerinin Kıyaslanması.....157

Tablo 52: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği için Mevcut Çalışma ile Sun vd. (2007) Güvenilirlik Katsayılarının Kıyaslanması.....158

Tablo 53: Öznel Kariyer Başarısının Örgütsel Bağlılık, Açık Görev Tanımları, İş Güvencesi, Kapsamlı Eğitimler, Ödüllendirme Arasındaki Korelasyonu.....158

Tablo 54: Örgütsel Bağlılık, Açık Görev Tanımları, İş Güvencesi, Kapsamlı Eğitimler, Ödüllendirme'nin Öznel Kariyer Başarısına Etkisi.....159

Tablo 55: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kontrol Değişkenleri ile Öznel Kariyer Başarısı Hiyerarşik Regresyon Analizi.....160

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Nesnel ve Öznel Kariyer Başarısı Arasındaki İlişki 7
Şekil 2: Nesnel ve Öznel Kariyer Başarısına Etki Eden Faktörler 15
Şekil 3: Büyüme Karşısında Hazır Olma Matrisi 41
Şekil 4: İnsan Kaynakları Felsefesi, Uygulamaları ve Çalışan Çıktıları 50
Şekil 5: Sermaye Kavramı 70
Şekil 6: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları 72
Şekil 7: Psikolojik Sermaye'ye Yönelik Mevcut Yazının Özeti 85
Şekil 8: İçsel ve Dışsal Bağlılık 100
Şekil 9: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli 102
Şekil 10: Araştırma Modeli 111
Şekil 11: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Yapısal Eşitlik Modeli 128

GİRİŞ

Kariyerlerinde mutlu ve pozitif kaynakları biriktirebilen çalışanların başarılı olabildiği, örgütlerinde mutsuz ve negatif kariyer tecrübesi edinen çalışanların kariyerlerinde başarısız olduklarına dair hislere kapılabildikleri düşünülmektedir. Günümüzde bir çok örgüt, çalışanlarının kariyerlerinde ne düzeyde başarılı olduklarını nesnel bir takım yöntemler ile ölçümleyerek çalışanların başarıları hakkında yargıya varabildikleri dikkat çekmektedir (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005). Ancak, günümüz psikoloji yazınındaki pozitif yöndeki anlayış, çalışanların öznelliğine, yani kendi bakış açılarıyla kariyer birikimlerini değerlendirecekleri üzerinde durmaktadır. Böylece, kariyer başarısının bir başkası tarafından statü, ücret, terfi gibi değerlerle nesnel ölçümlerle değerlendirilmesinin (Hughes, 1937) tek başına başarıyı ifade etmekte yeterli olmayacağı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Buna göre, pozitif etki yaratabilen iş sonuçları ve pozitif psikolojik durumun, kariyer başarısını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Judge, Cable, Boudreau ve Bretz, 1995) ve söz konusunu kariyer başarısının (işteki başarı, kişiler arası başarı, finansal başarı ve hiyerarşik ilerleyişte başarı) iş tatmini ve iş performansını pozitif yönde etkileyebileceği üzerinde durulmaktadır (Gattiker ve Larwood, 1986). Dolayısıyla, bireylerin kariyerlerine yönelik pozitif algı ve hislere sahip olmaları için onlara pozitif kaynakları elde edebilmelerini sağlayacak uygulama ve bakışın neler olduğu bu araştırma sorunsalının çıkış noktasıdır. Tam tersi açıdan değerlendirdiğimizde, sahip olduğu kaynaklarını kaybeden çalışanların yerine yenilerini ve ihtiyaç duyduklarını koyamaması durumunda başarı hislerinde azalma olacağı düşünülmektedir.

Öznel kariyer başarısının yükseltilmesinde öncelikli olarak örgütün yaptıkları ve buna bağlı çalışanların kişisel kaynaklarının etkili olacağı akla gelmektedir. Buna göre örgütsel ve bireysel düzeydeki değişkenlerin, çalışanların pozitif yöndeki algılarını kuvvetlendirebileceği düşünülebilir. İş performansı ve psikolojik faktörler açısından işin tasarımı özellikle kaliteli iş çıktıları açısından önemli bir etken olarak görülmektedir (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2011; Hackman ve Oldham, 1975,1980). İşin anlamını ortaya çıkaran, işin kalitesinin yükseltilmesinde etkili ve beraberinde gelişim fırsatlarını getiren iş tasarım parametreleri dikkat çekmektedir ve bu parametrelerin insan kaynakları uygulamalarıyla olan ilişkisi olduğu görülmektedir (Gibson vd., 2011; Hackman ve Oldham, 1975, 1980). Evrensel olarak yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları, merkezine insanı almakla birlikte sosyolojik ve psikolojik

faktörleri ihmal etmeyen yapısıyla da çalışanların iş tatminini ve iyi olma hallerini yükseltebilirken toplam örgüt performansına da olumlu yönde katkılar sağlayabilmektedir (Gürbüz ve Mert, 2011; Mihail ve Kloutsiniotis, 2016; Sayılar, 2004; Zhang ve Morris, 2014).

Pozitif psikolojinin gelişiminde, Maslow'un (1954) "Pozitif Psikolojiye Doğru" çalışması bu alandaki öncüller arasındadır ve çalışanlar için iyi ve pozitif olan olguları anlamaya doğru bir akımdan bahsetmektedir. Bu akımın zaman içerisinde, Seligman'ın (1998) insanı güçlü kılan özellik ve yeteneklerini keşfetmeye yönelik çalışmalarını takiben önem ve hız kazandığı görülmektedir. Pozitif örgütsel davranış olarak ortaya çıkan bu yapı güçlü insan kaynaklarının elde edilmesine, geliştirilmesine ve psikolojik kapasitenin arttırılmasına imkan tanımaktadır (Luthans, 2002a). Bu çalışmalar kapsamında, bireylerin becerilerine olan inancı (öz yeterlilik), sorunlarla karşılaştığında kolayca yeniden toparlayarak işine devam edebilmesi (psikolojik dayanıklılık), önceden belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışırken karşılaştığı engellerin üstesinden gelebilmelerine olan inancı (umut) ve engeller karşısında fırsatları görebilmesi (iyimserlik) olarak pozitif psikolojik sermaye dört boyutlu yapısıyla incelenmektedir. Dolayısıyla, çalışanların kariyerlerine yönelik algıları üzerinde pozitif psikolojik sermayenin etkisi olacağı düşünülmektedir çünkü çalışanlar pozitif kaynakları elinde tutmak isteyeceklerdir. Arzu edilen başarının elde edilmesinde psikolojik sermayenin önemli etkilerinin olduğu ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007). Bireylerin psikolojik sermayesinin (öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve umut) artmasıyla birlikte tatmin düzeylerinin de yükselebileceği yazındaki bulgulara bakılarak akla gelen bir durum olmaktadır (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2007).

Öz yeterliliklerinin ve psikolojik dayanıklılıklarının yükselmesiyle birlikte çalışanların pozitif kaynaklarının artacağı ve bu artışın onların tutum ve davranışları üzerinde de pozitif yönde etkili olacağı düşünülmektedir. Olaylara ve örgütsel koşullar karşısında yılmadan ve becerilerine olan inançlarıyla engellerin üstesinden gelen çalışanların başarı hislerinin daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Bu kaynaklara sahip çalışanların, iş tatminlerinde artış görülebilirken örgütlerine de duygusal olarak bağlanabilecekleri düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, çalışanların kendi kariyerlerini değerlendirmelerinin sonucunda başarılı oldukları hissine sahip olmaları beklenmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Çalışanların öznel olarak kariyerlerini pozitif yönde değerlendirmelerinde önemli bir motivasyon kaynağı olan örgütsel bağlılık, yazında bir çok

araştırmanın konusu olan ve sıklıkla tercih edilen Allen ve Meyer (1990)'ın sınıflandırması ile ele alınmıştır. Buna göre, işlerinden zevk alan ve fikirlerini özgürce ifade edebilen örgüte duygusal olarak bağlı çalışanların başarı hislerindeki değişim ve sonuçları bu araştırmanın konusu olmakla birlikte, tam tersi durumların etkileri değerlendirilmiştir.

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının örgütlerde uygulanması ve çalışanlar tarafından ne yönde algılandığından etkilenebileceği düşüncesiyle birlikte farklılaşan bireysel özellikler ve koşullar öznel kariyer başarısındaki hissiyatın düzeyini değiştirebilmektedir. Ayrıca, pozitif örgütsel davranışın konuları arasında olan ve çalışanın pozitif kaynakları elde edebilmesinde etkilie olacğaı düşünülen iş tutumları ile davranışları etkileyen örgütsel bağlılık ve pozitif psikolojik sermaye boyutlarının bireyin öznel kariyer başarısı algılarını etkileyebileceği göz önüne alınmıştır. Hem örgütsel hem de bireysel düzeydeki faktörlerin etkisiyle çalışanların içinde bulunduğu mevcut koşulları nasıl değerlendirdiği araştırılmıştır. Araştırmanın devamında, öncelikle kariyer başarısı kavramı ve önemi üzerinde durulmuştur. Takip eden bölümlerde ise öznel kariyer başarısına etkisi olduğu düşünülen kavramların yapısı ve etkilerine yönelik genel çerçeve çizilmiştir. Buna göre araştırma modeli, değişkenler arası ilişkiler ile birlikte açıklanarak, bilimsel olarak bulgularla desteklenen hipotezler ile tasarımıyla ilerleyen bölümlerde sunulmuştur. Bu araştırma, güncel yazında önemli bir yere sahip olan öznel kariyer başarısının öncüllerinin ve ilişkilerin tespit edilmesi açısından önemlidir.

Bu araştırmanın temel amaçları şu şekildedir:

- Evrensel olarak kabul edilen ve yüksek performans getirdiği düşünülen insan kaynakları uygulamalarının çalışanların algısı doğrultusunda öznel kariyer başarısına olan etkisinin tespit edilmesi,

- Genel yazında sıklıkla çalışılan örgütsel bağlılık ve psikolojik sermayenin yükselmesinin öznel kariyer başarısı üzerinde etkisinin tespit edilmesi,

- Örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye değişkenlerinin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısı ile öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkiye aracılık etkileri olup olmadığının tespit edilmesidir.

Doktora tezinin amacı ve önemi doğrultusunda ilk bölümünde öznel kariyer başarısının kariyer kavramına uzanan geçmişini de içine alan kuramsal altyapısına ve yazındaki çalışmalara yönelik bulgulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, yüksek

performanslı insan kaynakları uygulamalarının neden yüksek performans getireceği açıklanmıştır ve geçmişten günümüze insan kaynaklarının alanındaki gelişmelere yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde pozitif psikolojinin ortaya çıkmasıyla birlikte bireyin pozitif yönde güçlü kaynaklara sahip olacağı üzerinde duran psikolojik sermaye unsurlarına yönelik kuramsal yapı incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılığı konusunda kuramsal altyapı araştırılmış olup farklı yaklaşımlara dair yazındaki bilgiler aktarılmıştır. İlk dört bölümdeki yazın bulguları ışığında araştırmanın hipotezleri, bu değişkenlerin aralarındaki ilişkilere dair bulgulara dayalı olarak kurulmuştur. Araştırma hipotezlerinin araştırılması amacıyla beşinci bölümde araştırmanın yöntemi ve kullanılan istatistiksel araçlar, altıncı bölümde analizlerden elde edilen bulgular ve yedinci bölümde ise bulgulara dair tartışma, yazına ve uygulamaya katkılar ile gelecek çalışmalara öneriler ve araştırmanın kısıtları aktarılmıştır.

BÖLÜM 1: ÖZNEL KARİYER BAŞARISI

Bu bölümde öznel kariyer başarısı ilk önce kariyer kavramının tanıtılması ile açıklanmaktadır. Kariyer kavramının çalışanların yaşadıkları ile birikimlerini ve ilk çalışmaları aktardıktan sonra takibinde kariyer başarısının ne olduğu öncülleri ve sonuçları ile yazındaki çalışmaların bulgularından da faydalanılarak açıklanmıştır. Günümüze kadar yapılan çalışmalar, kariyer başarısının öncelikle nesnel ve son yıllarda öznel değerlendirmeleri de içeren yapısı gösterilerek kuramsal çerçevede incelenmiştir.

1.1. Kariyer Başarısı Kavramı ve Önemi

Günümüz rekabet koşulları göz önüne alındığı zaman, örgütler zorlu engellerin üstesinden gelebildikleri sürece başarılı olabilmektedir. Kariyer dediğimiz kavram, çalışanların sahip olduğu ve örgütlerin başarılı olmasında etkisi olan birikimlerin tümü olarak düşünülebilir (Naseer, Mahmood ve Kanwal, 2015). Bireysel kariyer, zaman içerisindeki birikimlerden oluşan, ekonomi, kültür, politika ve kişiler arası etkileşimlerle birlikte bir çok çevresel faktörün de etkisindeki yapısıyla dikkat çekmektedir (Greenhaus, 2003). Küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki yatırımların artması, iş ilişkilerinin ve ekonomik yapıların değişmesi ve gelişimiyle birlikte kariyer kavramının da farklılaştığı görülmektedir (Kuen, Nesbit ve Ahlstrom, 2013). Bu değişim ve gelişimler beraberinde kariyer başarısı değerlendirmelerin öznelliğe dayalı yapısının olduğunu ve önemini ortaya koymaktadır.

Kelime anlamı olarak kariyer, çalışanların izini sürdüğü yolları olduğunu ve bu yolda geçtikleri aşamalardaki durumlarını ifade etmektedir (Greenhaus, 2003). Gunz ve Heslin (2005), kariyerin iyi veya kötü sonuçlanabileceğini ve çalışanların başarısız konumlarda yer almak istemeyeceğini ifade etmişlerdir. Bir başka ifadeyle, kariyer birey kaynaklı çıktılardan oluşmaktadır (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005). Kariyerleri boyunca çalışanlar birbirlerinden farklı beklentilere sahiplerdir ve beklentilerinin karşılanmasına bağlı olarak başarılı hissetmelerinin örgüt performansı üzerindeki etkisi olduğu saptanmıştır (Naseer vd., 2015; Zhou, Sun, Guan, Li ve Pan, 2012) ve bu nedenle kariyer başarısının örgütsel davranış alanındaki önemi bir çok araştırmacı tarafından da ifade edilmektedir (Budak ve Gürbüz, 2017). Çalışanların kariyerlerindeki ilerleyişte geleneksel bakış açısına göre hiyerarşi, pozisyon odaklı promosyonlar, ücret farklılığı ve iş seviyeleri ele alınırken, karmaşık çevre

koşulları altında bu bakış açısı teknolojik gelişmelere, globalleşmeye ve diğer karmaşık yapılarla iç içe geçerek değerlendirilmektedir (Hall ve Chandler, 2005).

Çalışanların kariyerlerinden elde edecekleri başarının bir sonucunda örgütler de başarılı olabilmektedir ve bu nedenle örgütle uyumlu çalışanların seçilmesinin iş performansı ve örgüt performansı açısından önemlidir; kariyer başarısı, bireylerin çalışma hayatı boyunca elde ettikleri birikimlerinden yana hislerinin bir sonucu olmakla birlikte iş performansı, ücretlendirme ve promosyonlar ile ölçümlenebileceği ileri sürülmektedir (Heslin, 2003; Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick, 1999). Struges (1999), başarılı bireylerin hiyerarşik konumlarının üst olacağı ve yüksek ücretler hakedebileceği nesnel bir değerlendirmeyle ortaya çıkarılabileceğini ifade etmekle birlikte çalışanların kendilerinin değerlendirmesine bağlı olarak başarısı hakkında iyi veya kötü yorumlar yapabileceği üzerinde durmuştur. Gattiker ve Larwood (1986) kariyer başarısının iş başarısı, kişiler arası başarı, finansal başarı ve hiyerarşik başarı boyutlarından oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bunlara ek olarak, çalışanların deneyimleriyle elde edecekleri iş çıktıları ve psikolojik durumlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisi olduğu saptanmıştır (Judge, vd., 1995).

Nicholson ve Waal-Andrews (2005) öznel ve nesnel kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi, iyi şeylerin geleceğinin bilinmesiyle yaratılan pozitif algınıyla ilişkiyi açıklamaya çalışmış ve çoğunluk çalışan grubunun Şekil-1'de yer alan üçüncü bölgede yer aldığını ifade etmiştir. Buna göre, çalışanların tercihleri karşısında motivasyonlarına baskın olan tarafların hangisinin etkili olacağının önemli bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalarında, başlangıç noktasının nesnel kariyer başarısı olduğunu ve öznel kariyer başarısının işlevselliğinden bahsetmişlerdir. Bireylerin nesnel kariyer başarısının yükselirken öznel kariyer başarısının düşük olabileceğini veya tam tersi durumu yaşayabileceğini ifade eden Nicholson ve Waal-Andrews (2005), kariyer başarısı için önemli stratejilerin durumu anlayarak yapılacak hamlelerden oluştuğunu oyun kuramı benzetmeleri ile açıklamışlardır. Bu durumu aksine Hall ve Chandler (2005), öznel kariyer başarısının önemini vurgulayarak nesnel kariyer başarısının önünde geldiğini ve tamamladığını ifade etmişlerdir; bu duruma netlik kazandırmak için ise öznel kariyer başarısı üzerine bir model geliştirmişlerdir. Modele göre, görev sonucu nesnel başarı ile diğerleri tarafından tanınmayı sağlayabilirken önemli geri bildirimler ile kişilikteki değişimlerin öznel kariyer başarısına dönüşebileceği tartışılmıştır. Ayrıca, Hall ve Chandler (2005) nesnel ve öznel kariyer başarısının birinin

diğerinden daha iyi etkilere sahip olmayacağını, iki kavramın da eksikliklerin oluşması durumunda etkileşimin daha iyi anlaşılacağını ifade etmişlerdir.

Sosyal yapının aktörleri olan çalışanlar, örgüt ve toplumun etkileşim halinde olduğunu ve sosyal yapının bireylerin kariyerleri üzerinde etkilerinin zaman içerisinde kariyerde dalgalanmalara neden olacağını ifade eden Arthur, Hall ve Lawrence (1989), birey algısına dayalı olan öznel yapıyı ve örgüt bakışına göre ortaya çıkan nesnel yapıyı vurgulayarak psikolojik ve sosyolojik unsurları ortaya koymuşlardır. Bu iki yönlü yapıyı Nicholson ve Waal-Andrews (2005), gezginin dünyayı deneyimlemesi (öznel) ve gezginin bulunduğu çevrenin özellikleri (nesnel) şeklindeki metaforu ile açıklamıştır; araştırmacılar öznel ve nesnel kariyer başarısının arasındaki ilişkiyi Şekil 1'deki gibi dört kategoriye ayırarak incelemişlerdir.

Şekil 1: Nesnel ve Öznel Kariyer Başarısı Arasındaki İlişki

		Nesnel Kariyer Başarısı (Düşük)	Nesnel Kariyer Başarısı (Yüksek)
Öznel Kariyer Başarısı	(Düşük)	1 Hayal Kırıklığı Kopuk	2 İhtiyacı Karşılanmamış Mücadele Eden
	(Yüksek)	3 Tatmin Memnun	4 Dominant Memnuniyet (Doymuşluk)

Kaynak: Nicholson ve Waal-Andrews (2005)

Kariyer başarısı üzerine yapılan çalışmalar, kariyer başarısına yönelik değerlendirmelerin hem nesnel hem de öznel unsurlardan oluştuğunu göstermektedir. Hughes (1937), çalışanların kariyerlerini kendilerinin belirlediğini ifade ederken daha çok içsel sebepleri ele aldıklarını ifade etmektedir; diğer taraftan nesnel kariyer başarısının değerlendirilmesinde ise dışsal sebeplerin etkili olduğunu ele almıştır. Kariyerlerinde başarılı olanların örgütlere daha çok fayda sağladığını ifade eden Ng, Eby, Sorensen ve Feldman (2005), öznel ve nesnel kariyer başarısının belirleyicilerini dört ana başlıkta (i)

insan sermayesi, (ii) demografik durum, (iii) bireysel farklılıklar ve (iv) örgütsel destek olarak ifade etmiştir. Kariyer başarısının nesnel ve öznel olarak ifade edilmesi iki farklı bakış ve iki farklı durumu işaret etse de Gunz ve Heslin (2005) aralarındaki ilişkinin önemi vurgulamışlardır. Benzer şekilde Hall ve Chandler (2005) bu durumu iki taraflı yapı olarak ifade etmiş ve ikisinin de birlikte önemini vurgulamıştır.

Çalışanların işten ayrılması veya örgüt hedeflerinin gözden geçirilmesi gibi mevcut durumu etkileyen değişimler zaman zaman yaşanmaktadır. Değişen koşulların kariyer başarısı üzerinde etkisine bakılacak olursa, çalışanların bunu nasıl değerlendireceği karmaşık bir yapı oluşacağı düşünülmektedir. Ayrıca, kişilerin birden fazla kariyer başarım amacı olduğu ve bunların zaman içerisinde değişebildiği ifade edilmiştir (Bruch, 2006). Sonuç olarak, kariyer başarısı yalnızca bireyler için değil, örgüt performansı üzerindeki etkileri açısından da önemli bir konudur (Naseer vd., 2015; Judge vd., 1999).

Sosyal yapının aktörleri olan bireylerin nesnel ve öznel değerlendirmeler sonucunda kariyerlerindeki başarıları, bir takım değerlendirmeler ile şekillenmektedir ve sonucunda kişi kendini başarılı veya başarısız hissedebilmektedir. Yazındaki araştırmalar, kariyerin tek bir kuramla açıklanmadığını göstermektedir (Dawis ve Lofquist, 1984; Holland, 1985; Parson, 1909; Savickas, 2005; Super, 1980). Kuramsal çerçeve kariyer olgusunu farklı yönlerden ele alarak sosyal kapsamda ne yönde şekillendiği ve nasıl etkilendiğiyle ilgili fikir temayı çizmektedir. Buna göre takip eden bölümde kariyer başarısının kuramsal çerçevesi incelenmektedir.

1.2. Kariyer Başarısının Kuramsal Yapısı

Bireylerin zaman içerisinde biriken iş deneyimlerini Arthur vd. (1989) *kariyer* olarak tanımlamışlardır. Bu deneyimler iş ve işle alakalı olarak insanlarla, örgütle ve toplumla etkileşim sonucu elde edilen tecrübeleri kapsamaktadır. Dolayısıyla kariyerlerin, bu üç düzey arasındaki ilişkiyi yansıtan bir yapıya sahip olduğu söylenebilmektedir. Kariyer kavramının ortaya çıkmasında psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve siyasi bilimler gibi bir çok farklı disiplinin katkısı olduğu dikkat çekmektedir. Buna göre kariyer kavramı açıklanırken, çeşitli araştırmacıların farklı görüşleri ortaya çıkmıştır.

Kariyer ile ilgili 1900'lü yıllardan bugüne bir çok kuramsal yapı çalışılmıştır. Günümüze kadar uzanan çalışmaların bazıları şunlardır "Super'in kuramı" (Super, 1980),

"özellik faktör kuramı" (Parson, 1909), "Holland'ın kariyer tipolojisi" (Holland, 1985), "iş uyumu kuramı" (Dawis ve Lofquits, 1984), "kariyer yapılandırma kuramı" (Savickas, 2005).

Super (1980), birey ve çevrenin etkileşimine dayalı olarak benliğin yansımalarında kariyerin oluşumunu ele almıştır. Kariyer olgunluğunun hayat boyu kişilerin geçtiği beş aşama sonucunda oluştuğunu ifade etmiştir; bu aşamalar (i) büyüme (0-14 yaş), (ii) araştırma (15-24 yaş), (iii) oluşum (25-44 yaş), (iv) koruma (45-65 yaş), (v) düşüş (65 üzeri yaş) süreçlerini kapsamaktadır. Model, hayat döngüsünü içeren bu beş aşama ve bireyin içsel yapısının eşleşmesinden oluşmaktadır. Modeldeki eşleşme soncunda, bireylerin birden fazla işe uyum sağlayabileceği, iş ve hayat tatmini ve hayat boyu edindiği rollerine (öğrenci, vatandaş, işçi gibi) yönelik bulgular ortaya çıkabilmektedir.

Parson'ın (1909) özellik faktör kuramı, kariyerdeki karar verme sürecini açıklamaya odaklanmaktadır. Özellikler kavramı kişinin karakteristiğini ifade ederken, faktör işte başarılı olmayı sağlayan kavramları incelemektedir. Dolayısıyla, kişilerin özellikleri ile işin gerekliliklerinin uyumlandırılmasına vurgu yapılmıştır.

Holland (1985) kariyer tipolojisi kişilik özelliklerin etkileşimi, ailenin etkileri, bireysel faaliyetler ve buna dayalı gelişen ilgi ve yetkinliklerin sonuçları olarak görmektedir. İş ve kişi arasındaki etkileşimin sosyal bir yapıyı barındırdığını ifade etmektedir. Buna göre kariyer seçimlerinde kişiliğin etkili olduğunu açıklamaktadır. Kişilik özelliklerini altı grupta ele almıştır: (i) gerçekçi, (ii) keşfedici, (iii) sosyal, (iv) sanatsal, (v) geleneksel, (vi) girişken. Kişilik özellikleriyle ilişki kurarak, bireylerin yetenek ve becerileriyle uyumlu iş tercihler yapacakları ifade edilmektedir.

İş tatmini ve işe uyum sağlamayı inceleyen Dawis ve Lofquist (1984), iki önemli varsayımı içinde barındıran iş uyumu kuramında en önemli problemlerden birini kişi ile iş arasındaki uyumsuzluk olarak vurgulamışlardır. Kuramın önemli varsayımlarından ilkinde kişilerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçları olduğu ele alınmıştır. Diğer varsayımda ise işin doğası gereği bu ihtiyaçlara paralel olarak ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, çalışanların sistemde kalmaya devam edebilmesi için, iş çevresiyle karşılıklı olarak sürekli uyum sağlayabilmesinin gereği vurgulanmıştır.

Kariyer başarısı açısından psikolojik süreçlerin incelenmesinin önemli görüldüğü durumlar da düşünüldüğünde (Rasdi, Ismail, Uli ve Noah, 2009), daha önceden yazında yapılmış çalışmalardaki motivasyonel, bireysel ve örgütsel değişkenlerin (Demir, 2004; Eby,

Butts ve Lockwood 2003; Judge vd., 1995; Ng vd., 2005; Siebert ve Kraimer, 2001) etkisini de içinde barındıran kuramsal çerçeveyi anlamak faydalı görülmektedir.

1.2.1. Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı

Bandura'nın çalıştığı sosyal bilişsel kuram temel alınarak geliştirilen kariyer kuramı, bireylerin kariyerindeki ilerleyişi ve kariyere yönelik ilgiyi ele almaktadır (Lent, Brown ve Hackett, 1994; Wood, Bandura, 1989). Sosyal bilişsel kuramının davranış, biliş ve çevre unsurlarının ilişkisi araştırılmış olup psikolojik süreci açıklayan bir model ileri sürülmüştür (Wood, Bandura, 1989). Bu modele göre bireylerin bulunduğu çevreye göre farklı roller üstlenebildiği görülmektedir. Dolayısıyla sosyal bilişsel kuram, bireysel faktörleri tek başına değil davranışsal etkiler ve nedensellik çerçevesinde ele almaktadır; ayrıca biliş, duygulanım, biyolojik olgular, davranış kalıpları ve çevre unsurlarının etkisini bir arada değerlendirerek sosyal yapılardaki kişisel belirleyicileri de açıklamaya çalışmaktadır (Bandura, 1999) ve öz yeterliliğin, birey performansı ve motivasyonunu etkilediğinin vurgusunu yapmıştır. Paralel olarak, kariyer başarısına öz yeterliliğin etkilerinden Lent vd. (1994)'in çalışmalarında da bahsedilmektedir. Buna ek olarak, kuramın önemli görüşlerinden biri de davranışların sergilendiği durum değerlendirilerek bireysel sistemlerin incelenmesidir. Dolayısıyla, çevre ve bireyin etkileşiminden doğan sonuçların kariyer üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri tartışılmaktadır (Lent, Brown ve Hackett, 2000).

Sosyal bilişsel kariyer kuramı genel çerçeveyi bireylerin öz yeterliliği, çıktı beklentileri ve hedeflerinden oluşan mekanizmayla ele almaktadır (Lent vd., 1994). Sosyal bilişsel bakışa göre öz yeterlilik bireyin dinamik yapısını ele almaktadır ve bireyin kaynaklarını nasıl kullandığına bağlı olarak bireysel performans düzeyinin bir belirleyicisi olmaktadır (Bandura, 1991; Bandura, 1997; Lent vd., 1994; Rasdi vd., 2009). Çıktı bekleyişi ise gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda istenen bir şeye sahip olabilmenin hayalini ifade etmektedir; potansiyel çıktıların faaliyetler karşısında öngörülebilmesi kişinin motivasyonuna katkıda bulunabilmektedir (Bandura, 1991). Bireyler sergiledikleri performanslarının karşılığında örgütten beklenti içerisinde bulunabilmektedir ve bu durum Vroom bekleyiş modelinde olduğu gibi bireyin beklediği ve değer verdiği çıktıya ulaşabilmesi için yüksek performans gösterdiği benzer yapıyı ortaya koymaktadır (Gibson vd., 2011; Lent vd., 1994). Bireyler sahip olduğu beceri ve yetenekler ile performanslarını yükseltebileceklerdir ve mevcut görevlerini de arzu edilen çıktılar ile tamamlayabilecektir (Bandura, 1991).

Bireylerin sergilediği performans karşısında beklediği çıktılar fiziksel, sosyal veya öz değerlendirme gibi sebeplerden oluşmaktadır ve kariyer üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir (Bandura, 1997; Lent vd. 1994). Çıktıları elde edebilmek isteyen bireyler öncelikle işin üstesinden gelecek yetkinlik ve becerilerini sorgulayacaktır ve buna göre beklentilerini şekillendirecektir. Dolayısıyla amaca ulaşabilmek için kişiler, davranış ve tutumlarını düzenleyecektir; böylece, amaçlar ve hedefler kişilere uyumlu olarak belirlenebilecek performans odaklı bir yapı oluşabilecektir (Lent vd., 2009). Amaçların mekanizması incelendiği zaman, bireylerin kariyerleriyle ilgili verdikleri kararlar ve planları direkt etkilenen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çevre ile etkileşim içerisinde olan bireyler öğrenme sürecine girmektedir ve davranışsal değişimler meydana gelmesi beklenmektedir (Rasdi vd., 2009). Bireysel öğrenme süreci çevrenin ve deneyimlerin etkisinde şekillenirken kariyer çıktılarını da etkilemektedir. Bu öğrenme sürecinde kişilerin öz yeterliliği ve beklentileri bireysel başarılardan ve ilişkilerden etkilenebilmektedir (Rasdi vd., 2009; Lent vd. 1994).

Kariyer kavramı sosyoloji, psikoloji ve bir çok önemli disiplinin etkisi alında çerçevesini oluştururken, kariyeri açıklamak üzere araştırılan kariyer kuramları içerisinde çevre ve birey arasındaki etkileşimi bir model ile açıklayan sosyal bilişsel kariyer kuramının kapsamı gelişmeye devam ederken iş başarısı, aile ve iş dengesi, kariyer değiştirilmesi ve işten ayrılma niyeti gibi konuları içine alan geniş bir çerçeve çizmektedir (Arthur vd., 1989; Bandura, 1997; Rasdi vd., 2009; Lent vd. 1994).

1.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, geçmişi 1920'lere kadar uzanan iş yerindeki davranışları en etkili biçimde açıklayan paradigma olarak ifade edilmektedir. Bu kuram antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerin etkisinde şekillenen kapsamı ile karşımıza çıkmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005) ve iş yerindeki sosyal ilişkileri açıklayan en iyi kuram olarak ifade edilen (Bordia, Restubog, Bordia ve Tang, 2017) bu kurama göre çalıştığı örgütü destekleyici olarak algılayan çalışanlar, örgüte faydalı olacak davranışlar sergileme eğiliminde olduğu düşünülmektedir (Blau, 1964 aktaran Cropanzano ve Mitchell, 2005). Mübadele süreci, kurallar ve normalar çerçevesinde ilişkiler arasında gerçekleşen ve zamanla ortaklığa, güvene ve sadakate dönüşen bir süreci ele almaktadır; ayrıca, mübadele süreci normların kabulü, grup kararlarına dahil olmak ve örgüt desteği ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Mübadele sürecindeki kuralları

Cropanzano ve Mitchell (2005) şu şekilde özetlemişlerdir: (i) karşılıklılık - çıktıların kişilere göre değiştiği, bütünün tamamlayıcı parçası olduğu ve kişilerin davranışlarının diğer kişileri etkilediği bağımsız işlemleri, kültürel beklentilerin içinde barındığı yapıyı, istenmeyen davranışların cezalandırıldığı veya tam tersi durumları kapsayan adalet duygularının yer aldığı inançları, ahlaki normları kapsamaktadır, (ii) müzakere edilen kurallar - kısa vadeli antlaşmaları veya yasal boyutu, kişiler arasındaki görev ve sorumluluk dağılımlarını kapsamaktadır, örneğin birey işe kabul edilmesiyle birlikte ücret konusunda müzakereye başlamaktadır, (iii) konum kazanmak, rütbe eşitliği, rekabet gibi kuralların ve normların ötesindeki kavramları ele almaktadır.

Cropanzano ve Mitchell (2005), Foa ve Foa (1974, 1980)'nın çalışmasını esas alarak, kaynakların değerinin farklılaşacağını, ne derece somut olduğunun ve hangisinin değişime maruz kaldığının önemini ifade ederlerken, altı farklı kaynağı sevgi, konum, bilgi, para, eşya ve hizmet olarak saptamışlardır. Çalışanlar arasındaki adil ve fırsat sağlayan işlemlerin pozitif tutum ve davranışlara dönüşmesi beklenmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bireyler arasında değiştirilen somut ve soyut şeyler (i) duygusal destek, (ii) konum, (iii) bilgi, (iv) para, (v) eşya ve (vi) hizmet olarak altı başlık altında ifade edilmiştir (Foa ve Foa, 1974 aktaran Ensher, Thomas ve Murphy, 2001).

Örgütün desteğinin hissedilmesinde liderliğin etkisi de büyük ölçüde vardır ve çoğu zaman liderler kaynakların dağıtılmasında karar verici konumda yer almaktadır (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Buna göre liderler ve çalışanlar arasındaki mübadele de örgüt desteğinin hissedilmesi açısından önemlidir. Ensher vd. (2001), kişilerin karşılıklı ilişkilerden fayda elde ederken başkalarına da fayda sağlayacağını açıklamıştır; aynı çalışmada, geleneksel yöntemlerle rehberlik yapanların güce ve kaynaklara erişiminin daha yüksek olduğu ve böylece çalışanları ile ilişkilerinde bu kaynakların karşılıklı faydaya dönüşmesinin sosyal mübadele kuramı kapsamında önemli etkileri ortaya koyduğu ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmacılar, çalışanların kaynak elde edebileceği alternatiflerin olmaması durumunda, kariyere yönelik çıktılarının negatif yönde etkileneceğini vurgulamışlardır.

1.2.3. Kaynakların Korunması ve Kaynaklara Bağlılık Kuramı

Sosyal yapı içerisinde bireyler ve örgütler etkileşim içerisindedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Buna göre bireylerin, örgütün çevresindeki faaliyetleri anlayabilmesi için sosyal duruma ve güç unsurlarına dair fikir sahibi olması gerekmektedir (Davis ve Cobb,

2010). Sosyal çevredeki aktörlerin birbirleri üzerinde güç sahibi olabilmeleri, ihtiyaç duydukları kaynakların karşılıklı taraflarda mevcut olması ve bağımlılık yaratması ile açıklanabilmektedir (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Davis ve Cobb, 2010). Bu durumun yarattığı tarafların arasındaki kaynak bağımlılığına ilişkin kuramsal yapıya Pfeffer ve Salancik (1978)'ın çalışmaları öncü olmuştur.

Kaynakların yapısı ve elde tutulması karşısında ortaya çıkan güç mesafesi karşılıklı bağımlılığı ortaya koymaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kaynak bağımlılığı bu durum çerçevesinde yönetilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim stratejisi olarak ortaklık kurulması veya takım çalışmaları yapılması kaynaklara sahip olabilmek için tercih edilen yöntemler olarak görülmektedir.

Hobfoll (1989), kaynakları iki ana grupta objeler (fiziksel bulunurluk ve pahalılık), kişilik özellikleri, durum (evlilik, deneyim ve kıdem gibi konular) ve enerji (para, zaman ve bilgi) olarak ifade ederek bunların değer kazanması durumunda bireylerin bu kaynaklara sahip olmaya istekli olacağını da eklemiştir; ancak, bazı çevresel durumlar karşısında bu kaynakların kişilerde tükenebileceğini ve bunun sonucunda bireylerin ekonomik durumunun, konumunun, sevdiklerinin, inançlarının ve kendini gerçekleştirmesinin etkileneceği üzerinde de durmuştur. Kaynakların azalması durumunda kişiler stres yaşamamak için kayıpları en az seviyede tutabilmeyi arzu edecektir. Bu durumda ise bireylerin kaynaklarını zenginleştirebilmek için başka arayışlara yönlenebildiği ve çevrenin sunabildikleri karşısında enerji ve zamanlarını harcayarak onları elde etmeye çalışacağı da ifade edilmektedir. Dolayısıyla bireyler kaynaklara sahip olmak, kaynaklarını korumak ve geliştirmek ister; dolayısıyla bireyler kaynaklar için yatırım yapmaya niyet edebilmektedirler (Hobfoll, 1989, 2001). Kaybedilen bir kaynağın eş düzeyde tekrar kazanılması karşısındaki kayıp durumunun etkisi, kazanmanın karşısında çok daha büyüktür ve benzer şekilde ihtiyaç duyulan kaynağın çevrede olmaması veya temin edilememesi karşısında da kaynağın kaybı çok daha önemli bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır (Hobfoll, 2001).

Çalışanlar, kariyerlerini tehlikeye sokacak durumları hissettiği zaman gelecekteki olası kayıpları engelleyebilmek için kaynaklarını koruma durumuna geçmektedir. Çalışanların iş yerinde karşılaştığı engellerin, yüksek ücret seviyelerine erişebilmelerindeki kapasitelerini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Ng ve Feldman, 2014a). Dolayısıyla,

çevrenin ve etkilerinin anlaşılması ve kaynakların yapısına ve bulunabilirliğine göre çevreye uyum sağlanması önemli görülmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Kariyer başarısının kuramsal yapısı göstermektedir ki ele alındığı kapsamda bir çok örgütsel değişkenden ve bireysel değişkenden etkilenmektedir (Judge vd., 1995). Bireysel düzeyde etki eden faktörler yaş, ırk, cinsiyet ve medeni durum olabilirken örgütsel düzeyde örgütün yapısı, büyüklüğü ve sektör yapısının etkileri gözlemlenebilmektedir. Bir çok disiplinden etkilenen, sahip olunanların korunmasına odaklanan ve sosyal ortamda kişinin kendi ve çevresiyle kıyas sonucu durumunu tespit ettiği kariyer başarısının şekillenmesinde etkili olan öncüller ve temel faktörlerin incelenmesi konuya dair bütünü görebilmekte faydalı olacaktır.

1.3. Kariyer Başarısına Etki Eden Faktörler

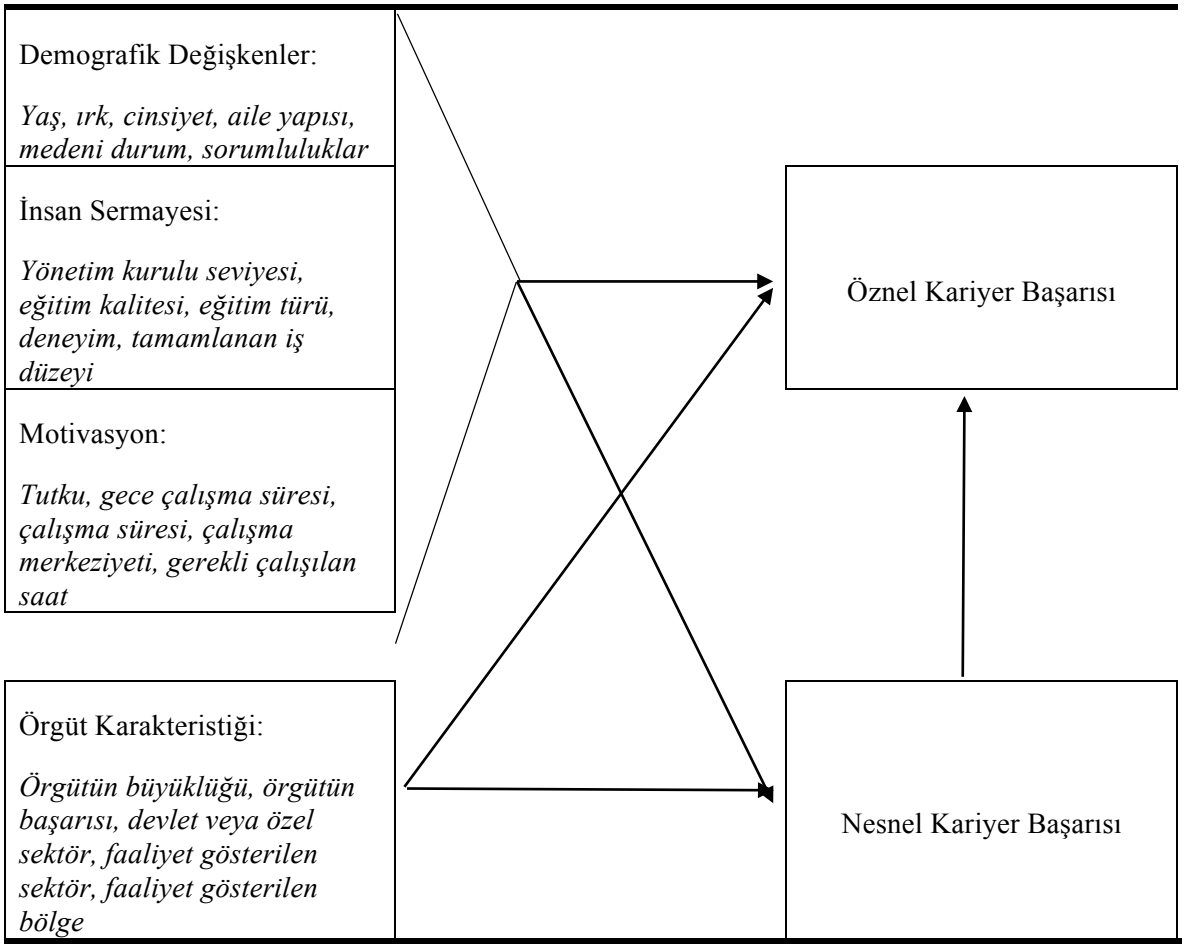
Son zamanlarda kariyer yapısında meydana gelen değişimi anlayabilmek için yeni modeller araştırılmaktadır ve bu modeller ile kariyer başarısına etki eden belirleyicilerin ortaya çıkarılarak bireyler üzerindeki motivasyon etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır (Eby vd., 2003). Buna bağlı olarak bireylerin gerçek kariyer beklentilerini, hedeflerini, güçlü ve zayıf yönlerini keşfedebilmek için bu faktörlerin önemli olduğu görülmektedir. Kariyer kimliği iki boyutta incelenmektedir: (i) işin kimliği ve (ii) örgütün kimliği (London, 1993). Dolayısıyla, çalışanların yöneticileri ve örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi psikolojik olarak pozitif yönlü çıktıların elde edilebileceğini işaret etmektedir. Pozitif yönlü çıktıları elde eden çalışanların kariyer kimliklerinin kuvvetleneceği ifade edilmektedir.

Eby vd. (2003) çalışmalarında üç boyutlu yapı ile kariyer başarısının belirleyicilerini saptamışlardır: (i) nedeni bilmek, (ii) kişiyi bilmek ve (iii) nasıl olduğunu bilmek. Nedeni bilmek boyutunu kariyer motivasyonuna atfederken kişisel unsurlar üzerinde odaklanmıştır ve herkesin eşit düzeyde başarıya ulaşamayabileceğini ifade etmiştir. Bireysel unsurları açıklarken işi kendisi başlatabilen, yeni deneyimlere açık ve esnek olan, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen ve kariyeri içselleştirebilen özellikler üzerinde durmuştur. İkinci boyut olan kişiyi bilmeyi kariyerdeki ilişkiler, bağlantılar ve ağlar olarak açıklamıştır. Son olarak, zaman içerisinde edinilen bilgi ve birikimleri de nasıl olduğunu bilmek boyutu ile araştırmıştır.

Ng vd. (2005), kariyer başarısının öncüllerini araştırdığı çalışmalarında şirket içi hareketliliğin (i) rekabet ve mücadeleden ve (ii) örgüt desteğinden kaynaklanabileceği

şeklinde iki başlıkta incelemişlerdir. Bu kapsamda kariyer başarısına ücretlendirmenin, promosyonların ve kariyer tatmininin önemli etkilerini araştırmışlardır ve bu üç unsurun belirleyicilerini dört başlıkta ele almışlardır (i) insan sermayesi, (ii) örgütün destekleyici özellikleri, (iii) demografik değişkenler ve (iv) bireysel farklılıklar. Ayrıca, öznel kariyer başarısı ile öncüller arasındaki ilişkinin nesnel kariyer başarısına göre daha kuvvetli olduğuna ulaşmışlardır. Meta analizin sonucunda insan sermayesi ve demografik özellikler nesnel kariyer başarısı ile güçlü yönde bir ilişkiyi işaret ederken, örgütün destekleyici özellikleri ve bireysel farklılıklar ile öznel kariyer başarısı arasında daha güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Şekil 2: Nesnel ve Öznel Kariyer Başarısına Etki Eden Faktörler



Kaynak: Judge vd. (1995)

Örgütlerin etkin çalışanlar yetiştirebilmesinde kariyer başarılarını etkileyen faktörler önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Demir, 2004). Yazındaki araştırmalar incelendiğinde kariyer başarısının belirleyicilerine yönelik yapılan çalışmalarda oluşturulan modellerde çoğunlukla demografik bilgilere, insan sermayesine, iş ve aileye yönelik duruma, motivasyona, örgütsel ve endüstriyel değişkenlere yer verilmiştir (Demir, 2004; Eby vd., 2003; Judge vd., 1995; Ng vd., 2005). Ayrıca, Judge vd. (1995) nesnel ve öznel kariyer başarısı için belirleyicileri ayrı ayrı inceleyerek Şekil 2'deki ilişkiler üzerinde durmuşlardır; modelde demografik, motivasyonel ve insan sermayesine yönelik belirleyicilerin nesnel kariyer başarısıyla olan önemli etkileri saptanmıştır ve promosyonlar üzerinde mezun olunan üniversitelerin etkisinin olabileceği tartışılmıştır. Benzer şekilde Judge vd., (1995) tarafından mühendis veya avukat olmanın ücret için önemli bir belirleyici olduğu bulgusu paylaşılmıştır.

Başarı konusunu çalışan ve örgüt arasındaki uyumun sağlanması ile ele alan Bretz ve Judge (1994), başarının önemli belirleyicilerini (yazındaki diğer çalışmalara benzer olarak) iş tatmini, çalışma süresi, ücret ve iş seviyesi olarak özetlemişlerdir. Kariyer başarısının hangi unsurların etkisinde farklılaştığını anlamak ve ne yönde sonuçlar doğuracağını anlamak için değişkenlerin incelenmesinde fayda görülmektedir ve bir çok yazar bu konunun araştırılmasına önem vermiştir (Demir, 2004; Eby vd., 2003; Judge vd., 1995; Ng vd., 2005; Siebert ve Kraimer, 2001).

1.3.1. Örgütsel Değişkenler

Örgütsel destekler, eğitimler, ödeme planları, hiyerarşik ilerleyişin yapısı gibi örgütün karakteristik özelliklerinden kaynaklı faktörlerin bireysel düzeyde performansı, devir hızını ve ücretleri etkilediği düşünülmektedir (Pfeffer, 1991). Örgütte hiyerarşik olarak yukarı doğru ilerleyebilen çalışanlar daha başarılı olarak görülmektedir ancak örgütün çalışanlara yönelik desteği önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Ng vd., 2005); buna göre araştırmacılar, örgütün desteklediği kişilere yönelik özel ücret paketinin hazırlanacağını da ifade etmektedir. Öte yandan, çalışanların örgüt tarafından seçilerek ve desteklenerek değil de performans sonucuna dayalı olarak örgüt içerisindeki ilerleyişi ele alındığında, diğer tüm çalışanların yer aldığı rekabet ortamında kişilerin bireysel becerileri ve katkıları ile öne çıkmaya çalışacağı durum ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütün bireysel başarıya erken ulaşanları görerek onları ilerleyen dönemlerde desteklemesi beklenebilmektedir. Kısacası Ng vd. (2005) örgütsel destekten kaynaklanan belirleyicileri, örgütün özel olarak

niyetlenerek çalışanların kariyer başarısını elde etmesine katkı sağlayan yardımların tümü olarak ifade etmişlerdir; eğitim ve gelişim planları, yönetici desteği ve kaynakların desteği bazı örnekler arasında gösterilebilmektedir.

Örgütsel düzeydeki belirleyicileri tespit etmek için Judge vd. (1995) çalışmalarında örgütün büyüklüğünün etkisini araştırmışlardır. Yazında, büyük örgütlerin çalışanlara daha fazla ödeme yapabileceğini destekleyen bulgular karşımıza çıkmaktadır (Brown ve Medoff, 1989). Benzer şekilde örgütlerin büyüklüğü ile çalışanlara daha fazla iş olanağı sunabileceğini ve buna göre alacakları promosyonların da değişkenlik göstererek artabileceğini işaret eden çalışmalara rastlanmaktadır (Whitely, Dougherty ve Dreher, 1991). Demir (2004)'ün bulguları arasında diğer çalışmalara benzer olarak, örgütlerin büyümesi ile kar marjlarının da artabileceği ve buna dayalı olarak çalışanlara dağıtacağı promosyonların da artabileceği ihtimaline rastlanmaktadır. Ng vd. (2005), kariyer tatmini açısından örgütün kaynaklarının önemini vurgularken, kariyer ve yönetici desteğinin, eğitim ve gelişim fırsatlarının ücretle olan ilişkisine dikkat çekmiştir. Judge vd. (2005) bireylerin aynı şirkette uzun süre çalışması soncunda promosyonlarının yükseleceğini ifade etmişlerdir ve iş seviyesi ile promosyonlar arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır.

Yapılan çalışmalar kariyer başarısını etkileyen örgütsel değişkenler arasında çoğunlukla pozisyon bilgisi, örgüt büyüklüğü, hizmet alanı, çalışan sayısı, örgüt başarısı, devlet veya özel sektörde yer alması, örgütün ve yöneticinin desteği, örgütün kaynakları ve eğitim gelişim fırsatları olduğunu göstermektedir (Judge vd., 1999; Ng vd., 2005; Whitely vd., 1991). Bu belirleyicilerin hem öznel hem de nesnel kariyer başarısı açısından önemli olduğu ortaya çıkmakla birlikte aralarındaki ilişkilerin gücünde ve yönünde farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

1.3.2. Bireysel Değişkenler

Çalışanların, örgütün desteklemeyi tercih ettiği bireyler arasına dahil olarak örgütün onlara sağlayacağı faydaları elde edebilmek için rekabetçi koşullarda üst düzey performans sergilemeleri ve sonucunda başarı elde etmeleri beklenmektedir (Ng vd., 2005). Bu koşullar altında başarı elde ederek örgütsel düzeyde bir çok fayda sağlamak isteyen çalışanların arasındaki bireysel farklılıklar kariyer başarısı açısından öne çıkan önemli belirleyiciler arasındadır (Zhou vd., 2012). Birey düzeyindeki değişkenler insan sermayesi, demografik bilgiler, motivasyonel değişkenler ve bireysel farklılıklar olmak üzere farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde ifade edilmiş olmakla birlikte temelde benzer alt belirleyicileri

olduğunda bahsedilmektedir (Demir, 2004; Judge vd., 1999; Ng vd., 2005; Whitely vd., 1991). Özellikle Judge vd. (1995) çalışmalarında demografik verinin, motivasyonel değişkenlerin ve insan sermayesinin nesnel kariyer başarısının boyutlarını açıklarken önemli belirleyiciler olduğunu ifade etmiştir.

Öznel ve nesnel kariyer başarısının belirleyicileri açıklanırken demografik değişkenler altında yaş, cinsiyet, medeni durum, ırk gibi kavramlar ele alınmıştır. İnsan sermayesi kapsamında eğitim derecesi, sosyal sermaye, işteki deneyim, çalışma saati, eğitim alanı, uluslararası iş tecrübesi gibi değişkenlere yer verilmiştir. Motivasyonel faktörler arasında tutku, isteyerek çalışılan saatler, gece çalışmaları irdelenirken 5 faktör kişilik özellikleri gibi değişkenlere de araştırmalarda yer verilmiştir (Judge vd., 1999; Ng vd., 2005).

Ng vd. (2005), insan sermayesini açıklarken eğitim, iş deneyimi ve kişisel deneyimlere odaklanmıştır. Bunlar, bireylerin kariyer beklentilerine ulaşabilmelerini sağlayabilmektedir (Judge vd., 1995). Ücretin, promosyonların ve kariyer tatmininin belirleyicisi olarak insan sermayesinin gücü orta düzeyde bir etki yaratmaktadır (Ng vd., 2005). Ayrıca, medeni durum ve yaşın önemli etkileri saptanmıştır ve yaşı ileri olan evli erkeklerin daha yüksek ücret seviyelerine ulaşabildiği tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, iç kontrol odaklılık, vicdanlılık, proaktiflik ve bilişsel yeteneğin kariyer başarısı ile pozitif yönlü ilişkisi dikkat çekerken nörotik kişilerin ücret, promosyon ve kariyer tatmininde negatif sonuç elde edeceği dikkat çekmektedir (Ng vd., 2005).

Judge vd. (1995) araştırmalarında demografik değişkenlerin etkisinin nesnel kariyer başarısı üzerine etkisini açıklarken, kadınların ve azınlık grubun düşük skorlar elde ettiği bulgusunu paylaşmıştır. Benzer şekilde medeni durum ve yaşın kariyer başarısı ile negatif yönlü ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Motivasyon ve insan sermayesi üzerindeki araştırmalarından elde ettikleri değişkenlerin, yöneticilerin başarısına önemli etkileri olduğunu saptamışlardır. Bu değişkenleri tutku, çalışma saatleri, işin merkezi olarak motivasyonel faktör çatısında toplarken iş seviyesi, eğitim derecesi, iş tamamlama ve tecrübe yıllarını da insan sermayesi başlıkları altında toplamışlardır. Bu değişkenler, kariyer başarısını açıklamakta kurdukların modelin varyansındaki değişimin %4,8 kadarını açıklayabilmektedir. Kurdukları model ile kariyer başarısının ve iş tatminin belirleyicilerinin yakın oranda varyansı açıkladıklarını bulgulamışlardır ve öznel kariyer başarısı açısından insan sermayesi, motivasyonel ve demografik değişkenlerin önemini vurgulamışlardır. Özet olarak, yüksek dereceli bir okuldan mühendis olarak mezun olmuş ve iş hayatında bir çok

başarıya imza atmış çalışanların diğerlerine oranla daha yüksek kariyer başarısı puanlarına sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu değişkenler ücret ve promosyonların belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kariyer başarısını etkileyen değişkenlerin yer aldığı Judge vd. (1995)'in çalışmasına dayalı oluşan Şekli 2'deki değişkenler kariyer başarısını araştırırken önemli hale gelmektedir. Demir (2004), çalışmasında bireylerin eşlerinin çalışma durumunun da kariyer tatmini açısından önemli bir değişken olduğunu açıklamıştır. Sonuç olarak, bütünsel bir bakış ile kariyer başarısını etkileyen faktörlerin bir arada ele alınması faydalı olacaktır. Aynı çalışmada, yönetsel kadroda çalışmanın kariyer başarısına olan etkisi görülmektedir (Demir, 2004). Yapılan çalışmalar incelendiğinde, söz konusu irdelenen değişkenler ile kariyer başarısının %12 ile %17'sini açıklayabildiği bulgusuna ulaşılmaktadır (Demir, 2004; Eby vd., 2003; Judge vd., 1995; Ng vd., 2005; Siebert ve Kraimer, 2001) ve bu etkinin kariyer yönetimi ve örgütsel alandaki gelişmeler açısından önemli bir yere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel, bireysel ve motivasyonel değişkenler kariyer başarısını pozitif veya negatif yönde etkileyebilmektedir. Bu noktada, kariyer başarısında bireyi değerlendirenlerin (nesnel kariyer başarısı) ve bireyin kendi değerlendirmelerinin (öznel kariyer başarısı) etkisi ve yönü önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Gattiker ve Larwood, 1988; Hughes, 1937, 1958; Nicholson ve Waal-Andrews, 2005).

1.4. Nesnel Kariyer Başarısı

Nicholson ve Waal-Andrews (2005), nesnel kariyer başarısının durumsal bağlamda bir dizi hizmete doğru yönlendiren yapısını incelemiş ve tekrarlanan altı nesnel başarı sonucunu aşağıdaki gibi özetlemişlerdir:

(i) konum ve seviye (hiyerarşik yapı),

(ii) maddi başarı (zenginlik, kazanç),

(iii) sosyal saygınlık, itibar, prestij,

(iv) bilgi ve beceriler,

(v) arkadaşlık ve sosyal ağlar,

(vi) sağlık ve iyi olma hali.

Bu boyutların nesnel kariyer başarısı altında incelenmekle birlikte öznel kariyer başarısının kapsamına da girdiği ifade edilmiştir (Nicholson ve Waal-Andrews, 2005).

Nesnel kariyer başarısının bir başka kişinin bakış açısına göre şekillendirildiğini açıklayan Hughes (1937), öznel kariyer başarısı ile arasındaki ayrıma ilk olarak giden araştırmacı olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, nesnel kariyer başarısının bir başkası tarafından ücret, terfi ve statü gibi değerlerle ölçülüp değerlendirilen yapısı ortaya çıkmaktadır (Hughes, 1937). Hall ve Chandler (2005) geleneksel kariyer çalışmalarının, hiyerarşi ve pozisyon odaklı örgütleri ele aldığını ve ücret, promosyon, tecrübe ve seviye gibi konulara odaklanıldığını belirtmişlerdir. Nesnel kariyer başarısı için benzer ölçüm unsurları üzerinde duran Heslin (2005), nesnel kriterlere yönelik bilginin mevcut kayıtlar kullanılarak temin edilebileceğinin kolaylığını ifade etmiştir.

Hughes (1937, 1958) nesnel başarının yapısını, toplumun bakış açısı ve gelir, terfi ve hiyerarşik seviyeler gibi etkenlerin dışsal bakışıyla birlikte irdeleyerek ortaya koymuştur. Struges (1999), nesnel kariyer başarısında kullanılan ölçüm unsurlarının dış kaynaklı kriterler olduğunu ifade etmiştir; bu durumu bireylerin kariyer başarılarını örgüt içerisindeki yüksek rekabet koşullarındaki nesnel ölçümlerin ortaya çıkaracağını ifade etmiştir.

İçsel ve dışsal kaynaklı değerlendirmeler üzerine yapılan çalışmalarda nesnel olarak ölçüm araçlarının öznel yapıyla iç içe geçtiği ve ücret, promosyon ve hiyerarşik seviye gibi unsurların etkilerinin öznel değerlendirmeler için önemli bir kaynak olduğu ortaya çıkmaktadır (Gattiker ve Larwood, 1988; Heslin, 2005; Struges, 1999). Ayrıca, Heslin (2005) kariyer başarısının tek başına nesnel kriterlere bağlı olmayacağı ve bireylerin farklı yöntem ve algılarla başarıyı değerlendireceği üzerinde durmaktadır. Nicholson ve Waal-Andrews (2005) ise nesnel başarının öznel yapıyı destekleyeceğini ifade etmektedir. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve kompleks yapıların yer aldığı türbülanslı çevrede bireylerin daha az örgütsel kariyer düzenlemesine bağımlı olduğu gözlemlenirken, kariyer başarısı kriterlerinin iş tatmini, uyumlanabilme, öğrenme ve bireysel değişkenlerinden oluştuğunu da içine alan öznel ve nesnel yapının birlikte işleyişi günümüz ortaya konmaktadır (Hall ve Chandler, 2005; Hughes, 1937, 1958).

1.5. Öznel Kariyer Başarısı

Hughes'ın kariyer başarısının öznel ve nesnel olarak ayrımını yapmasıyla birlikte tespit ettiği şeylerden bir tanesi bireylerin kendi kariyer başarısını öznel bakış açısıyla

şekillendirdiğidir (Hughes, 1937, 1958). Arthur vd. (2005) bu yaklaşımı genişleterek bireylerin önemsediği olaylar karşısındaki içsel değerlendirmelerine vurgu yapmıştır. Çalışanların kendi algılarıyla kariyerlerini değerlendirmesi sonucunda vardığı yargılara dayalı olarak davranışlarını şekillendirmesi öznel kariyer başarısı kapsamında incelenen güncel bir konu olmakla birlikte, örgütsel davranış kapsamında da önemini kazanmaya devam etmektedir (Barnett ve Bradley, 2007; Demir, 2004; Eby vd., 2003; Heslin, 2005; Ng vd., 2005; Shockley, Ureksoy, Rodopman, Poteat ve Dullaghan, 2016; Zhou vd., 2012). Dolayısıyla, kariyer başarısının ikili yapısı nesnel ve öznel unsurların aralarındaki ilişki ile belirgin hale gelmektedir ve birbirlerinden etkilendiği gözlemlenmektedir (Arthur vd., 2005; Hall ve Chandler, 2005; Hughes, 1937, 1958). Heslin (2005) bir örnekle öznel ve nesnel kariyer başarısını, bireylerin nesnel olarak başarısız ancak mutlu olduğu durumdaki yüksek öznel kariyer başarısına sahip olabilmesi örneği ile açıklamaktadır. Bu örnek açıkça göstermektedir ki nesnel değerlerin kişiler üzerindeki etkisinin algıyla birleşmesi farklı bir sonuç doğurabilmektedir.

Arthur vd. (2005), her bireyin kariyer beklentilerinin farklılaştığını belirtmektedir. Buna göre bireyler ücret, iş güvencesi, iş ve aile arasındaki denge, çalışma yeri, kadro ve eğitim fırsatlarına erişebilme gibi unsurları birbirlerinden farklı düzeylerde değerlendirmektedir. Benzer şeklide Gattiker ve Larwood (1986, 1988), bilişsel bir süreç olan bireysel algıların kişinin kariyerini tatmin düzeyini, dolayısıyla içselleşen süreçlerin kariyer başarısını etkileyebileceğini ifade etmiştir. Öznel kariyer başarısının bu yapısı nedeniyle, nesnel kariyer başarısında olduğu gibi eski kayıtlar yardımıyla veya standart yöntemlerle ölçümlenmesi mümkün değildir (Gattiker ve Larwood, 1988). Çünkü, öznel kariyer başarısı, farklı geçmişe sahip bireylerin içinde bulunduğu yapıyı ve kariyerine kendine özgü değerlerle ölçümlenmektedir (Heslin, 2005; Judges vd., 2005; Struges, 1999).

Nicholson ve Waal-Andrews (2005) ise öznel kariyer başarısına yönelik faydaların yalnızca gözlemlerle değil, aynı zamanda bireyin iç yapısının anlaşılmasıyla tanımlanabildiğini ifade etmişlerdir; dolayısıyla özel istekler ve kişilerin kendi bakışıyla çevreye anlam kazandırması bu kategori içerisinde irdelenmektedir. Araştırmacılar öznel kariyer başarısı ile bireylerin ulaşabileceklerini altı başlıkta özetlemiştir (i) başarının gururu, (ii) içsel iş doyumu, (iii) öz değer, (iv) işe ve örgüte bağlılık, (v) ilişki geliştirme ve (vi) ahlaki tatmin. Bu boyutlar ile çalışanların psikolojik olarak iş rolleri ve görevleri, çalışma

ilişkileri ve kurumsal üyeliklerin yer aldığı alanlarda fayda sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

Çalışanların, kendilerini çalışma arkadaşları, yakınları veya diğer arkadaşları ile kıyaslaması sonucunda bireysel başarı kriterlerinin geliştiği düşünülmekle birlikte ve öznel kariyer başarısının bireysel tercihlerden ve standartlardan oluştuğu ifade edilmektedir (Gattiker ve Larwood, 1988). Kariyer başarısına yönelik çıktıların, çalışanların kendinden kaynaklı faktörlerle birlikte üçüncü kişilerin etkilerinden oluşan etkileşimli yapının bütün olarak bir arada değerlendirileceği ifade edilmektedir (Heslin, 2005); buna göre, içsel sebepler çalışanların kariyer standartlarını ve istekliliğini ele alırken dışsal sebepler sosyal kıyaslamalara işaret etmektedir (Tablo 1).

Tablo 1: Öznel Kariyer Başarısı Kriterleri

	Öznel	Nesnel
Bireyin Kendisi (içsel)	Bireysel ücret ve yan kazançlar	İş ve hayat dengesi
Diğerleri (dışsal)	Başkalarının ücret ve konumu	Başkasına göre bireysel mutluluğu ve durumu

Kaynak: Heslin (2005)

Tablo 1'deki yapıya göre öznel değerlerin hem ücret, promosyonlar ve hiyerarşik konum gibi nesnel ölçümlerden hem de iş-aile dengesi, ilişki geliştirme ve otantiklik gibi öznel algılardan oluştuğu ifade edilmektedir; dolayısıyla nesnel ölçümlerden olan ücretlendirmenin içsel değerlendirmelere tabi tutularak öznel algılar sonucunda başarıya olan etkisi farklı yönde şekillenebilmektedir (Heslin, 2005). Dışsal değerlendirme sürecinde ise çalışanların kendini bir başkası ile kıyaslayarak bir takım yargılara ulaştığı ifade edilmektedir. Bu dört grubun ilişkisinde farklı kapsam ve durumlarda, farklı kriterlerin nasıl değerlendirileceğine dair fikir verebilmektedir. Öznel kariyer başarısı irdelenirken içsel süreçlerin anlaşılmasının önemi böylece ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin kişilik özellikleri ve zekalarına yönelik bilgi sahibi olunması kariyer başarısı çıktılarına yönelik fikir verebilmektedir ve buna dayalı olarak bireylerin iş ve

kariyerinden duyduğu tatmine dair fikir elde edilebilmektedir (Judge vd., 1999). Dolayısıyla, bireylerin mevcut durumda ne hissettiğini, ne yönde ilerlemeye niyetli olduğunu anlamak için kişisel değerlerin de anlaşılabilmesi önemlidir, çünkü her bireyin kendine özgü bir hikayesi ve yaşanmışlığı vardır (Nicholson ve Waal-Andrews, 2005; Judge vd., 1999). Struges (1999) ise öznel kariyer başarısına yönelik gözlemler ile kişinin işe veya kariyerine bağlı olup olmadığını anlayabileceğimizi ifade etmektedir. Heslin (2005), öznel kariyer başarısının ölçümlenmesi için (i) çalışanların ne istediğinin anlaşılmasını, (ii) bireysel olarak farklılaşan kariyer beklentilerine önem verilmesini ve (iii) nitel yöntemlerin daha fazla kullanılmasını önermektedir. Hall ve Chandler (2005) ise ölçümleri yaparken iş tatmini ,bireysel farkındalık ve öğrenme gibi faktörlerin irdelenmesini önerirken bireysel düzeydeki değişkenlere yer verilmesinin önemini vurgulamaktadır.

1.5.1. Öznel Kariyer Başarısının Ölçümü ve Boyutları

Öznel kariyer başarısı, çalışanların deneyimlerine yönelik tepkilerini ele almaktadır. Bunu ortaya çıkarmak üzere pozitif örgütsel davranış kapsamındaki çıktılara yönelik bir çok araştırma yapılmıştır (Abele, Spurk ve Volmer, 2011; Hughes 1937, 1958). Görgül çalışmalar, öznel kariyer başarısının çok boyutlu bir yapı sergilediğini göstermektedir (Gattiker ve Larwood, 1986; Shockley vd., 2016; Zhou vd., 2012).

Gattiker ve Larwood (1986) yedi sorudan oluşan öznel kariyer başarısı ölçeğini geliştirmişler ve iş başarısı, hiyerarşik başarı, finansal başarı ve kişiler arası başarı olarak dört boyutlu bir model ile açıklamışlardır. Bireylerin kişisel yapısı ile iş özelliklerindeki bağlantıyı araştırarak aralarında anlamlı bir ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Ayrıca işin özelliklerinin, çalışanların algısı üzerindeki etkisinin hiyerarşik ve finansal başarıyı da etkileyeceği üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar insan kaynakları uygulamalarının öznel yapıyı reddeden bir yapı sergilemesi durumunda etkinliğin düşeceğini de uygulamaya yönelik bulgular olarak sunmuşlardır. Küçük iyileştirmelerin dahi çalışan gözündeki etkisinin önemli olduğunu da eklemişlerdir.

Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) ise kariyer tatminine odaklanmışlar ve *"kariyerimdeki elde ettiğim başarılardan tatminim"* şeklinde sorulardan oluşan beş maddeli tek boyutlu bir ölçek kullanmışlardır. Kariyer tatminine yönelik yapılan ölçümler ile demografik değişkenlerin etkisinin ölçümde farklılaşmalara neden olabileceğini bulgulamışlardır. Örneğin farklı ırktan kişilerin tatmin düzeylerinde değişkenlikler gözlemlemişlerdir.

Zhou vd. (2012), nitel olarak başladığı araştırmada öznel kariyer başarısının en iyi ölçülebileceği maddeleri tespit eden 3 boyutlu ölçeği Çin'deki nicel çalışmaları sonucunda geliştirmişlerdir. Toplam varyansın %45,24'ünü açıklayan ölçeğin boyutları (i) içsel tatmin (yetenekler, potansiyel kapasite, iş mücadelesi), (ii) dışsal tazminat – hayat şartları, başkaları üzerindeki güç, ödüller (nesnel unsurların öznel algılanışı) ve (iii) iş-hayat dengesidir – ruhsal sağlık, aile hayatı, yaşama sevinci. Bireylerin içsel tatminlerinin iş ve kişi uyumunun sağlanması ile sağlanabileceğini bulguları arasında paylaşırken dışsal tatminin ücret ve yan haklar paketi ile yükseltilebileceğini aktarmışlardır. Çalışanların motivasyonuna yönelik etkilerin yöneticiler tarafından farkına varılmasının gereğini vurgularken çalışanların kariyerindeki geleceğin şekillendirilmesindeki öznel yapının anlaşılır olmasının önemini belirtmektedirler.

Heslin (2005) kariyer başarısına yönelik yapılacak çalışmalar için daha fazla nitel veriye odaklanarak çalışanların ne istediğinin anlaşılması gerektiğini önermişlerdir. Buradan hareketle çalışanların algılarını anlamanın tek başına kariyerden duyulan tatminden daha önemli bir noktayı temsil ettiği görülmektedir. Shockley vd. (2016)'nın geliştirdiği öznel kariyer başarısı ölçeği Heslin (2005)'in bakış açısına paralel olarak, farklı kişilerden topladıkları bilgiyle kurulmuş tematik yapıyı yansıtmaktadır. Buna göre Shockley vd. (2016), Greenhaus vd. (1990)'un çalışmasındaki kariyer tatminin ölçümlerde tek başına yeterli olmayacağını, çok boyutlu yapının kariyer başarısının açıklanabilmesinde etkili olacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, yazındaki benzer çalışmaların üzerinden uzun süre geçmesi nedeniyle bir çok şeyin değişmiş olacağını da göz önünde bulundurarak öznel kariyer başarısının boyutlarına yönelik çalışmaları sürdürmüşlerdir.

Shockley vd. (2016), dört fazdan oluşan çalışmalarında öncelikli olarak nitel araştırma yöntemlerinin de yardımıyla öznel kariyer başarısını tanımlayan 12 boyutu tespit etmişlerdir ve en iyi açıklayan 8 boyuta indirgenmiştir (Tablo 2). Buna göre öznel kariyer başarısının depresyon yaşama ve kariyerden çekilme davranışıyla ters yönlü ilişki içerisinde olduğu, kariyere bağlanma, hayat tatmini, iş performansı, promosyonlar ve kariyerde öz yeterlilik ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu sonucunda ulaşılmaktadır. Araştırmacılar, öznel kariyer başarısının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğuna ulaşmaktadırlar. Örgüt iş tasarımına odaklanarak, çalışanların otantik olabilmesini, büyüme ve gelişme imkanlarını ve otonomi gibi boyutlarda olanaklar yaratarak çalışanların kariyerlerine bağlanabilmesini

desteklenebilecektir. Aşağıda öznel kariyer başarısının her bir alt boyutunun açıklaması ve yazındaki araştırmalar sonucunda varılan yargılarla birlikte detayları aktarılmıştır.

Tablo 2: Öznel Kariyer Başarısının Boyutları

Boyut	**Kısa Açıklama**
Otantiklik	Kişisel ihtiyaçlar ve istekler doğrultusunda kendi kariyerini şekillendirebilmek
Büyüme ve Gelişim	Yeni bilgi ve beceri geliştirebilmek
Etki	Örgütün ve başkalarının üzerinde etki sahibi olabilmek
İşin Anlamlılığı	Kişisel ve sosyal olarak değerli olan işe dahil olmak
Kişisel Yaşam	İş dışındaki yaşamı pozitif etkileyen bir kariyere sahip olmak
İşin Kalitesi	Yüksek kaliteli iş yapmak veya hizmet sunmak
Tanınma	Formal veya informal yollardan bir başkasının işin değerinin farkına varması
Tatmin	Kariyere karşı duyulan pozitif hisler ve düşünceler

Kaynak: Shockley vd. (2016)

İlk olarak tanınma, örgütsel ve davranışsal bir çok değişkeni açıklarken motivasyona etkisi saptanan bir faktördür (Gibson vd., 2011). Motivasyonun yükselmesini sağlayan bu faktör iş performansının yükseltilmesinde önemli bir etken olarak da karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu değişken motivasyon ve tatmin kaynağı olarak görülmektedir. Benzer şekilde Herzberg'in çift faktör kuramında da tanınma motive edici faktör olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yükselen konumlarda tanınma faktörü yönetsel anlamda bir ödül olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Dolayısıyla, tanınmanın motivasyon yaratan etkisi, diğer aktörlerin bireyin yaptığı işi fark etmesi ve değer vermesi ile açıklanabilmektedir (Shockley vd., 2016).

Bir diğer boyut ise işin kalitesidir. İş performansı açısından önemli faktörlerden bir tanesi işin tasarımıdır (Gibson vd., 2011; Hackman ve Oldham, 1980). Buna göre işin tasarlanmasında sosyal ve psikolojik faktörler göz önünde bulundurularak anlamlı bir iş ortamı, kendini gerçekleştirme imkanı ve bireyler arasında saygınlık kazanma gibi çıktıların elde edilebilmesinde görev ve otoritenin tasarlandığı bir süreç ele alınmaktadır (Gibson vd., 2011). Otonominin sağlanarak iş çıktılarında yüksek kalite elde edilebileceği ve buna dayalı

iş performansının yükseleceği tartışılmaktadır (Gibson vd., 2011; Hackman ve Oldham, 1975). Ayrıca, çalışanların tükenmişlik yaşamaları nedeniyle işten ayrılmaları son nokta olarak gerçekleşirken bu süreye kadar geçen zamanda iş kalitelerinde düşüşler gözlemlenebilmektedir; bu durumun önüne geçebilmek için ise iş koşullarına yönelik iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir.

İş hayatının kalitesini arttırmaya yönelik çalışmaların genel olarak bireylerin güvenini kazanmak, üretkenliğini arttırmak ve problemlerine çözüm olmak için yapıldığı görülmekle birlikte temel olan bireylerin aidiyetini sağlarken iş tatminini arttırmak ve nihayetinde örgüt performansına pozitif yönde katkı sağlayabilmektir (Gibson vd., 2011). Benzer şekilde Kopelman (1985), iş hayatının kaliteli olmasının bireylerin iyi olma hallerini yükselteceğini ifade etmiştir. Sonuç olarak Shockley vd. (2016)'nın da ifade ettiği üzere bireylerin yüksek kaliteli iş sonucu çıkarabilmeleri için kaliteli iş ortamı ile desteklemeleri söz konusu olabilmektedir.

Üçüncü boyut olan işin anlamı, işin çalışan tarafından değerli ve anlamlı görülmesi genel olarak işin anlamını işaret ettiği yaklaşım ile benzerlik göstermektedir (Hackman ve Oldham, 1975). Görev kimliği, görevin önemi ve beceri çeşitliliği işin hissedilen anlamı ve içsel motivasyon açısından önemlidir (Hackman ve Oldham, 1975, 1980). Görev kimliği bir kişinin işin tamamını görebilmesini sağlarken, çalışmaları neticesinde bir şeyler yaratmış olmasının verdiği hissin işle özdeşleşmeyi sağlayabildiği düşünülmektedir. Benzer şekilde yapılan işin yarattığı etkinin ne derece öneme sahip olduğu konusunda sahip olacağı fikir ise tatmin duygusunu destekleyecektir. Dolayısıyla, yapılan işin sosyal çevre üzerindeki etkisinin birey tarafından algılanabilmesi motivasyonun yükseltilebilmesi için faydalı bir tasarım parametresidir (Hackam ve Oldham, 1980; Shockley vd., 2016).

Etki boyutu, örgütün önemli kaynağı olan insanların (çalışanların) farklı psikolojik durumlarının grup ve bireyler arası çalışmalarda işe yönelik farklı düzeylerdeki etkisi örgütün genel olarak başarısına yön vereceğini ele almaktadır (Gibson, 2011). Ayrıca, örgütün temel amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerin bireysel ve grup düzeyindeki etkileri anlayabilmesi beklenmektedir. Shockley vd. (2011), bireylerin kariyer başarısını ölçümlerken başkaları ve iş sonuçları üzerinde ne derece etkili olduğuna ve bunu nasıl algıladığına odaklanmaktadır.

Bir diğer boyut, psikoloji ve kişiliğin etkisinde olan otantik olabilmek, bireyin kendisinin ustası olması durumunu açıklayabilmektedir (Kernis ve Goldman, 2006). Temel

boyutlarını araştırmacılar şu şekilde ifade etmişlerdir (i) farkındalık, (ii) tarafsızlık, (iii) davranışsal boyut ve (iv) ilişkisel uyum. Otantikliğin davranışsal boyutları arasında değerler, tercihler ve ihtiyaçları kapsamaktadır. Ayrıca, sosyal çevredeki otantik bireylerin yüksek kişisel farkındalığı sayesinde davranışsal uyumu sağlaması beklenmektedir. Dolayısıyla ilişkisel uyumun kuvvetlenmesine olanak tanıyan yüksek otantiklik, bireylerin kendisiyle ilgili bilgisini arttırmasının yanı sıra kendisi ve çevre arasındaki algısını da geliştirmesini beraberinde sağlamaktadır. Sosyal yapıyı barındıran bireylerin kariyerleri boyunca, kendini tercihlerini anlayarak tercihlerini buna göre şekillendirebilmesinde otantikliğinin önemli yeri olduğu bulunmuştur (Shockley vd., 2016).

Hackman ve Oldham (1975, 1980) iş tasarımının motivasyona olan etkisini açıklarken, otonominin kişiler üzerinde sorumluluk duygusunu da geliştireceğini ifade etmişlerdir. Kariyer başarısı için araştırmalarını sürdüren Shcokley vd. (2016), otonomi sahibi bireylerin de otantiklik kapsamında etkisinin olduğu yönünde bulguları paylaşmışlardır.

İş hayatı ve özel hayat arasındaki denge, motivasyonu etkileyen faktörlerden bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Gibson vd., 2011) ve öznel kariyer başarısının bir diğer önemli boyutu olan kişisel hayat ile ifade edilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş süreçleriyle aile içi yaşantılarının birbirleri üzerine sarkması istenmeyen durumlar arasında sayılabilir. Benzer şekilde Shockley vd. (2016) de kariyerin dış hayat üzerindeki etkilerini ele alarak, bireylerin istediği şeyleri yapabileceği zamana ve kaynaklara ihtiyacı olup olmadığını sorgulayarak ölçeklendirmektedir.

Örgütsel davranış çalışmalarında bireylerin kendini düzenleyebilmesi motivasyon açısından tartışılan bir konudur ve bu kapsamda bireylerin kendini geliştirmesinin ve öğrenme isteklerinin motivasyon üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Sitzman ve Ely, 2010). Öznel kariyer başarısı açısından bu boyut büyüme ve gelişme olarak tanımlanmıştır. Hackman ve Oldham (1975, 1980)'ın iş tasarımı modeliyle irdelenen bir diğer konu da bireysel gelişim ve eğitim olanaklarının arttırılmasıyla örgütsel etkinliği de artacağı düşüncesidir (Kopelman, 1985). Benzer şekilde işe yaşamı kalitesi söz konusu olduğunda çalışanlara sunulacak gelişim olanaklarının fiziksel ve psikolojik iyi olma durumlarını pozitif yönde etkileyeceği açıkça belirtilmektedir (Kopelman, 1985). Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en tepe faktör olan bireylerin kendini gerçekleştirebilmesi için önemli motivasyon faktörlerinden biri olarak büyüme ve gelişim imkanları anlam kazanmaktadır (Gibson, 2011; Kopelman, 1985). Dolayısıyla bir çok psikolojik ihtiyacı olan

çalışanların motivasyonu incelendiğinde, gelişim ve büyüme olanakları ile elde edeceği yeni beceriler kişinin kariyer gelişimi sürecinde önemli bir yere sahiptir (Shockley vd., 2016).

Son boyut ise işten duyulan tatmin ile açıklanmaktadır ve çalışanların yaptığı işten, ücretten, çalışma arkadaşları ve çevresinden, sosyal ilişkilerden, gelişim imkanlarından ve benzeri faktörlerden kaynaklanan memnuniyetini ifade eden bir durum olarak görülmektedir; bir diğer ifadeyle işe yönelik olumlu duygular olarak düşünülmektedir (Çetin ve Basım, 2011). İş tatminini ifade eden boyutları Hackman ve Oldham (1975) çalışmalarında genel tatmin (işten mutluluk duymak) ve özel tatmin (iş güvencesi, ücret ve yan haklar, iş arkadaşları, yöneticiler, eğitim ve gelişim imkanları) olarak ele almışlardır. Buna göre, işten duyulan tatminin iş performansı üzerinde etkileri olduğu gözlemlenmektedir (Gibson vd., 2011). Ayrıca, iş ve aile yaşamı arasındaki iç içe geçen yapıların da psikoloji ve motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olabildiği ve bunun sonucunda çalışanların iyi olma hallerinin tehlikeye düşebildiği ifade edilmektedir (Saari ve Judge, 2004). Tatmin duygusu, çalışanların işinden mutlu olması ve kariyerlerine yönelik genel iyi olma halini ifade etmektedir (Shockley vd., 2016).

1.6. Kariyer Başarısının Önündeki Engeller

Kariyerde başarının elde edilmesine engel oluşturan unsurlar bireylerde önemli düzeyde stres yaratmaktadır (Ng ve Feldman, 2014a). Dolayısıyla, kariyer başarısına yönelik engellerin anlaşılır hale gelmesi, öznel bakış açısına dair daha net bilginin toplanmasına olanak tanıyacaktır. Kaynakların korunması kuramına göre (Hobfoll, 1989) bireylerin yaşayacağı kayıpların onları strese sokacağı ve buna bağlı olarak başarı hislerinde düşüş meydana geleceği düşünülmektedir (Ng ve Feldman, 2014a). Buna göre her bir kariyer engelinin bireylerin kaynağındaki kayıplara neden olacağı söylenebilmektedir. Öznel kariyer başarısı ve kariyer engelleri arasındaki ilişkiyi araştıran Ng ve Feldman (2014a, 2014b), Tablo 3'deki bulgulara ulaşmışlardır.

Kariyer başarısının bütününü algılayabilmek için temel öncüllerle birlikte başarının elde edilmesine engel olan unsurların da irdelenmesi faydalıdır (Ng ve Feldman, 2014a). Ayrıca araştırmacılar, kişilerin öznel kariyer başarısının değerlendirilmesinde mevcut iş ve örgüte yönelik algılarını incelerken geçmişi de göz önüne alarak yorumlanmasının etkili olacağını bulgulamışlardır. Kariyer başarısının düşmesine neden olan önemli faktörlerden öne çıkanlar, çalışanların yöneticiyle olan ilişkisi ve beklentilerinin karşılanmamasıdır.

Dolayısıyla, bütün kariyer engelleri bireylerin kaynaklarının azalmasına veya kaynaklara ulaşamamasına ve neticesinde de başarısında azalmaya neden olmaktadır.

1.7. Kariyer Başarısına Yönelik Yapılan Çalışmalar

Kariyer başarısının bireysel algılar karşısında değişiklik göstermesindeki etkenlerden olan kişilik özellikleriyle olan ilişkisine yönelik çalışmalarda bulunan Judge vd. (1999), bu kapsamda hayat döngüsünün etkisini de gözlemlemişlerdir. Yaş ilerlese dahi kişilik özelliklerinin birbiriyle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu bulgusuna ulaşmış ve böylece kariyer başarısı ile aralarında yıllara içerisinde sürdürülebilir bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. İçsel kariyer başarısını genel zihinsel yetenek ve yüksek vicdanlılık ile açıklanabilmektedir. Dışsal kariyer başarısı ise düşük nevrotiklik, düşük uzlaşma, yüksek dışa dönüklük ve yüksek bilişsel beceri ile açıklanabileceğini ifade etmişlerdir.

Tablo 3: Öznel Kariyer Başarısının Önündeki Engeller

Engeller	Detay
Kişisel özellikler	Duygusal istikrarsızlık, düşük öz değerlendirme, içe dönüklük, yeniliklere kapalılık, düşük uzlaşmacılık, dış kontrol odaklılık, düşük proaktif yapı
Motivasyon	Düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık, düşük iş merkeziyeti, düşük iş motivasyonu, düşük işe ilgi, düşük sorumluluk
Beceriler	Eğitim ve gelişim planlarına az katılım
Sosyal ağlar	Düşük ast üst mübadelesi, düşük süpervizör desteği, düşük sosyal konum ve itibar, mentörün olmaması veya azlığı, düşük politik bilgi ve davranışlar
Örgüt ve iş	Düşük genel ve kariyer odaklı örgüt desteği, promosyonların azlığı, düşük işin önemi ve kontrolü, beklentilerin karşılanmaması, rol karmaşıklığı, düşük iş güvencesi

Kaynak: Ng ve Feldman (2016)

Abele, Hagmaier ve Spurk (2015), kariyer başarısı ile hayat tatmini arasında dolaylı ilişkinin varlığını ortaya koyarak bireylerin algıları karşısındaki değerlendirmelerin bu etkinin yönünü değiştireceğini ifade etmişlerdir. Bu değerlendirmeler sosyal kıyaslamalar ve kişisel standartlardan oluşmaktadır. Benzer şekilde bireyler tarafından öznel

değerlendirmeye ve kıyaslamalara tabi tutulan kariyer kazanımlarının da hayat tatmini üzerindeki dolaylı etkisi tespit edilmiştir.

Greenhaus vd. (1990), ırkların kariyer başarısı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bulguları arasında siyah tenlilerin beyazlara göre daha daha az promosyonlara tabi tutulduğu ve kariyerlerinde zorluklar yaşadığı yer almaktadır ve siyah tenli çalışanların daha az kabul duygusu hissettiği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca araştırmacılar sağduyu, kabullenme ve yönetici desteğinin iş performansına olan olumlu yöndeki etkisinden bahsetmektedirler.

Alan (2017), Borsa İstanbul A.Ş.'de aktif görev alan kadın yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir örneklem üzerindeki araştırmalarında, insan sermayesi ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye sosyal sermayenin etkisine odaklanmıştır ve birbirleri arasında pozitif yönlü ilişkiyi destekler nitelikte bulgulara ulaşmıştır. Sıkı ilişkilerin ve güçlü bağların yer aldığı, bağlayan sosyal sermaye yapısını açıklayan modelde kariyer başarısının önemli etkileri insan sermayesi girdisiyle birlikte (bilgi, eğitim, tecrübe…) ele alınmıştır. Sonuç olarak, kadın çalışanların sosyal yapıdaki yerinin kariyer başarısını etkileyeceği tespitine ulaşılmaktadır.

Örgütün performansı ile kariyer başarısını ilişkilendirerek sağlık sektöründeki aktörlere stratejik fayda sağlamayı amaçlayan Naseer vd. (2015), kariyer başarısıyla ilişkisi olan ve dolaylı olarak örgütsel performansını etkileyen dört boyutunu ifade etmişlerdir: (i) kariyer tatmini, (ii) kişisel ve sosyal başarı, (iii) toplam ücret paketinden tatmin, (iv) eğitim ve gelişim imkanları. Bu faktörlerin ortaya çıkmasındaki sebeplerden birisi doktorların ücret tatminsizliği ve ikincil işlere kaydıkları süreçte yaşadıkları düşük moral seviyelerinin örgüte olumsu etkisi olduğu şeklinde ifade etmektedirler. Sonuç olarak tatminsiz doktorların örgütten ayrılması devir hızını olumsuz etkilerken yetenek kaybına da neden olabilmektedir. Dört boyutta ifade edilen kariyer başarısının yüksek seviyelerde gerçekleşmesi örgütün de yüksek performans sergileyebilmesine katkı sağlarken önemli üç çıktıyı da beraberinde getirmektedir (i) işlevsel performans, (ii) müşteri yönelimi ve (iii) insan kaynakları uygulamalarının gelişimi.

Örgüt ve çalışanları arasındaki ilişkiye bağlı olarak kariyerden duyulan tatmin değişkenlik göstermektedir (Barnett ve Bradley, 2007). Örgütün kariyer gelişimine olan desteği kariyer başarısı skorlarını yükseltirken kişisel boyutta incelendiğinde bireylerin proaktif yapıya sahip olmaları da kariyer başarısının sağlanmasında fırsat haline

gelmektedir. Ayrıca, kendi kariyerlerini yöneten bireylerin de kariyer başarısı skorlarının yükselebileceğini işaret eden bulgulara ulaşılmaktadır.

Struges (1999) yöneticilerin kariyer başarısına yönelik incelemesinde yaş ve cinsiyetin etkisini iç ve dış kişisel kriterlere göre incelemişlerdir. Yöneticiler kariyer başarısını tanımlarken iç kriterleri kişisel başarılar, kazanımlar ve beğeni olarak ifade etmişlerdir. Bunların yanında tanınma ve etki kavramlarının da etkisi tespit edilmiştir. Kariyer başarısına yönelik dış kriterleri ise hiyerarşik konum, kademe ve ücret konularıyla birlikte irdelemişlerdir. Farklılaşan yönetici bakışına bağlı olarak farklılaşan kariyer başarısını Struges (1999) dört grup altında toplamıştır:

- Tırmanıcılar (dış kriterlere bağlayan ve çalıştığı örgütle ilgili pozitif düşüncelere sahip kişiler)
- Uzmanlar (bireysel olarak tanınmış ve yetkinliklerini ortaya koyan işinde iyi olan kişiler. Dış kriterler önemli değildir)
- Etkileyiciler (hiyerarşik konum gibi faktörlerden bağımsız olarak işinde pozitif etki yaratan kişiler)
- Kendini gerçekleştirenler (iç kriterleri oldukça yüksek değerlendiren ve başarımlarını bireysel değerlendiren kişiler)

Bir çok yönetici kariyer başarısına yönelik değerlendirmelerini iç ve dış kriterleri birlikte ele alarak gerçekleştirmektedir (Struges, 1999). Ayrıca, araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin bu kriterlerin ve kategorilerin farklı yerinde yer aldığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

Öznel kariyer başarısı örgütün niteliği ve sunduklarının yanında bireyin algıları, kaynaklarını koruma isteği, sosyal mübadelesi ve kişisel faktörleri ile şekillenen bir yapıyı sergilemektedir. Buna göre, kişinin değerlendirmelerinin evrensel kabul görmüş yüksek performans getiren insan kaynakları uygulamalarından etkileneceği düşünülmektedir. Takip eden bölümde, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları kavramından, öneminden ve gelişim süreci bahsedilerek, evrensel kabul görmüş alt boyutları ele alınacaktır.

BÖLÜM 2: YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Evrensel olarak hem örgütün hem de bireylerin performansını yükselteceği düşünülen ve özellikle çalışanların kaynaklarının güçlenmesinde etkili olduğuna inanılan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları bu bölümde kuramsal altyapısı ve sermaye kavramının geçmişten bugüne değişimiyle birlikte ele alınmıştır. Yazında sıklıkla araştırılan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının boyutları incelendikten sonra araştırma kapsamındaki değişkenler arsındaki ilişkiler daha önce yapılmış çalışmalar ve kuramsal nedensellik göz önüne alınarak irdelenmiştir. Bu ilişkilere ve nedenselliğe de bağlı olarak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına ve değişkenlere yönelik hipotezler kurulmuştur.

2.1. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Kavramı ve Önemi

Örgüt, kaynaklarını yeteri kadar kullanabildiği ve yapabileceklerini sergileyebildiği sürece arzu ettiği değeri müşterilerine ve hizmet alanlarına sunabilmektedir (Barney, 1995). Zaman içerisinde örgütün insan kaynağına yaptığı yatırımın arttığı görülmektedir (Kochan ve Osterman, 1994). Bu yatırım sayesinde örgütün performansı arttırılabilmektedir ve yatırımın temelinde insan kaynakları uygulamaları yer almaktadır (Becker ve Gerhart, 1996). Bu uygulamalar evrensel olarak en iyi ve performans getiren uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Barney, 1995; Becker ve Gerhart, 1996; Becker ve Huselid, 1996). Bir başka ifadeyle, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, diğer insan kaynakları uygulamalarına göre daha yüksek etkiye sahiptir.

Örgütün elde etmek istediği değer, örgütün önemli kaynakları arasında yer alan insan sermayesi ile koruyabilirken deneyimleri, bilgisi, yorumlama gücü, risk alabilme ve bilgelik gibi bireylere atfedilen unsurları ile insan sermayesinin önemi ortaya çıkmaktadır (Barney, 1995). Dolayısıyla, örgütlerin başarılı olmasında ve performanslarını yükseltebilmesindeki yöntemlerin maliyet azaltıcı odaklı tekniklerden insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesine doğru kaydığı ifade edilebilir (Becker ve Huselid, 1996). Çalışanların refahını yükseltmeyi amaçlayan insan kaynakları uygulamaları kapsamında katılımı teşvik eden programlar, ekip çalışmasını destekleyen yapılar, gelişim planları, ücret ve ödüllendirmeye yönelik çalışmalar yer almaktadır (Becker ve Huselid 1998; Fan, Cui, Zhang, Zhu, Hartel ve Nyland 2014; Gürbüz, 2009; Zhang, Zhu, Dowling ve Bartram, 2013).

Dolayısıyla, yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları insan kaynağına yüksek oranda yapılacak yatırımı ifade etmektedir (Guthrie, 2001).

Çalışma hayatındaki temponun yükselmesi ve kişilerin iş ve aile hayatındaki dengesinin bozulmaya başlamasına paralel olarak çalışanların hayattan ve işten duyduğu tatmin düzeyinin olumsuz etkilendiği gözlemlenirken, günümüz yüksek rekabet koşullarında çalışan bireylerin psikolojik ve sosyal durumlarının gözlemlenmesi de beraberinde önem kazanan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gibson vd., 2011). Gün geçtikçe artan rekabet karşısında örgütlerin insan kaynağına olan bağımlılığının da artmasıyla birlikte çalışan odaklı politikaların geliştirilmesinin faydalarına daha fazla odaklanıldığı görülmektedir (Barney, 1995; Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000). Rekabet yoğun koşullarda örgütün dış ve iç çevresi arasındaki uyumu sağlayarak stratejik bütünlüğünü koruması için insan kaynakları uygulamaları önem kazanmaya devam etmektedir (Andersen ve Minbaeva, 2013). Diğer bir tarafta ise insan kaynakları süreçlerinin örgütün tüm iç süreçleriyle uyumlu hale getirilmesi tartışılmaktadır ve bunun en önemli yanı da insana ve örgüt uyumlu süreçler ve politikalar ile stratejik bütünlüğün sağlanmasıdır (Gürbüz ve Mert, 2011; Monks, Kelly, Conway ve Flood, 2013). Dolayısıyla, yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında karşımıza çıkmaktadır (Zhang ve Morris, 2014). Bu kapsamdaki incelemeye göre yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları merkezine insanı almakla birlikte sosyolojik ve psikolojik faktörleri ihmal etmeyen yapısıyla çalışanların iş tatmini ve iyi olma hallerinin yükseltilmesi toplam örgüt performansına da olumlu yönde katkılar sağlayacaktır (Gürbüz ve Mert, 2011; Mihail ve Kloutsiniotis, 2016; Sayılar, 2004; Zhang ve Morris, 2014). Bu yoldan hareketle de insan sermayesindeki iyileştirmelerin merkezi örgüt stratejilerinde yer almasının rekabetçi üstünlük elde edebilmekteki önemi pekişmektedir (Pfeffer ve Veiga, 1999).

İşe yönelik olumlu tutumların ve pozitif yönlü iş çıktılarının elde edilebilmesi için insanın refahını yükseltmeyi amaçlayan ve aynı zamanda örgütsel düzeyde pozitif yönde katkı çıktılarına ulaşılmasını sağlayan önemli bir kavram olarak insan kaynakları uygulamaları karşımıza çıkmaktadır (Becker ve Huselid 1996, 1998; Liu, Hall ve Ketchen, 2006). İnsan odaklı bu uygulamaları ile örgütün en temel amaçları arasında çalışanların eğitim ve gelişim planlarının yapılması, bağlılığını yaratan uygulamaların yaygınlaştırılması ve iş performansını destekleyen iş tasarımının yapılması yer almaktadır (Huselid, 1996;

Huselid, Jackson ve Schuler, 1997; Liu, Hall ve Ketchen, 2006; Mihail ve Kloutsiniotis, 2016; Stevens, 2001). Bu uygulamaların bir sonucu olarak ise çalışanların iyi olma hallerinin yükseldiği karşımıza çıkmaktadır (Zhang vd., 2013). Liao (2011) ise bireysel düzeydeki olumlu tutumun iş-aile dengesinin sağlanmasıyla desteklenebileceğini bulgularken bireysel iş performansının pozitif yönde yükseleceğini eklemiştir. Örgüt düzeyindeki çıktılara odaklanan Chas, Fontela ve Casal'ın (2014) bulguları da çalışanların işe ve örgüte yönelik pozitif tutum sergilemelerinin örgüt performansındaki iyileşmelerin yolunu hazırlayacağı yönündedir. Kısacası yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışanların bağlılığını arttırmaya yönelik fayda sağlarken beraberinde devir hızında düşüş gözlemlenecektir; ayrıca, enerjisini örgütün başarısı için kullanan çalışanlar, örgütün finansal başarısına katkı sağlayarak rekabetindeki gücünü korumasında etkili olmaktadır (Ramsey vd., 2000).

İnsan sermayesine odaklanarak örgüt performansının yükseltilmesinde, çalışanlar ve iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi stratejik olarak irdelenen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009). Buna göre, rekabetçi üstünlüğü sağlayabilmek için örgütün kendi bünyesinde var olan yeteneği öncelikle tespit etmesi gerekmektedir ve eş zamanlı olarak ihtiyacı olan yeteneği de dışarıdan temin edebilmek üzere sisteme dahil etmek istediği adayları adayları motive edebilen bir sistem kurması etkili olacaktır (Collings ve Mellahi, 2009). Bu bakışa göre en genel hatlarıyla insan kaynakları süreçleri yeteneği (insanı) çekebilmek, geliştirmek ve elde tutmaktan oluşmaktadır; önemli olan bir diğer husus ise tüm süreçlerin örgütle ve birbirleriyle uyumlu hale getirilmesidir (Becker ve Huselid, 1996). Buna göre yüksek bağlılık yaratan insan kaynakları uygulamaları olarak da ifade edilen bu politikalar ile çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi amaçlanırken sorumluluk alması teşvik edilen ve becerileri geliştirilmiş çalışanlar ile örgütün çalışan odaklı yapı içerisinde olması tasarlanarak sonuçta toplam örgüt performansının pozitif yönde desteklenmesi amaçlanmaktadır (Guthrie, 2001). Özetle, örgüt çalışmalarında yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir (Guthrie, Flood, Liu ve MacCurtain, 2009).

Çalışan odaklı yapılan yatırımların bir sonucu olarak insan kaynakları uygulamaları örgüt performansının yükseltilmesinde stratejik önem taşımaktadır ve nihayetinde bu kararlar temelde rakiplerden daha etkin olabilme amacına hizmet etmektedir (Guthrie, 2001; Guthrie vd., 2009). Gürbüz ve Mert (2011) stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgüt

performansına, finansal ve pazar performansına ve çalışan performansına pozitif yönlü katısının olduğunu ortaya koyarak yazındaki bulguları destekler nitelikteki sonuçları Türkiye için ortaya çıkarmışlardır. Buna göre, iyi uygulanan insan kaynakları uygulamaları örgüt ve birey performansını yükseltecektir.

İyi yapılandırılmış bir stratejinin örgütün iç ve dış çevresi ile uyumu ve sürdürülebilir olmasında insan kaynakları rollerinin açıkça tanımlanması gerekmektedir (Andersen ve Minbaeva, 2013). İnsan kaynaklarının bir rolü, hat yöneticilerinin strateji geliştirebileceği esnek ve bütünleştirici bir yapı sağlamaktır. Diğer bir rolü ise örgütü kabiliyetler ve deneyimler ile destekleyerek stratejik bakışı genişletmektir. Dolayısıyla, stratejik bakış açısına insan kaynakları uygulamaları önemli bir boyut kazandırmaktadır ve (i) performans araçlarının, (ii) örgütsel motivasyon ve gelişim planlarının, ve (iii) değişim sürecinin yönetilmesini odağına almaktadır. Sonuç olarak insan kaynakları uygulamalarının örgütle ve stratejiyle olan uyumunun, yükselen çalışan bağlılığının elde edilmesinde, büyük etkisi olduğu gözlemlenmektedir.

İnsan sermayesindeki beklenmedik kayıplar yetenek ve yaratıcılık üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Batt ve Colvin, 2011). Dolayısıyla, hangi süreçlerin bu kaybı azaltacağına ve insan sermayesinden nasıl daha fazla faydalanılabileceğine odaklanılmaktadır. Bulgular da göstermektedir ki insan kaynakları uygulamalarından fayda (uzun ve kısa dönem ödemeler örnek olarak verilebilir) sağlayan çalışanlar sistemde daha uzun süre kalmaya meyillidir (Batt ve Colvin, 2011). Çalışanlar örgütte karar süreçlerine katılmaya başladıkça ve problemlere çözüm getirebildiğini hissedebildikçe iş performansları ve motivasyonları yükselecektir (Batt ve Colvin, 2011). Bir diğer tarafta ise seçme yerleştirme sonucunda örgüt içine dahil edilen yeteneklerin de içeride tutulabilmesinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları önemli bir yere sahip olacaktır (Batt ve Colvin, 2011; Collings ve Mellahi, 2009). Günümüz hakim insan kaynakları görüşüyle geçmişteki yapılar arasında kıyaslama yapıldığı zaman, bugün insan odaklı yapının önem kazandığı görülmektedir. Özellikle de klasik kitle üretim yaklaşımında düşük beceri gerekliliği, sığ işler, düşük takdir ve ödüllendirmenin yer aldığı olduğu görülmektedir (Batt, 2002). Dolayısıyla, insan kaynakları uygulamaları insan sermayesinin gelişimine ve yeteneğin oluşturulmasına odaklanan bir yapıyı oluşturmaktadır (Huselid, 1995).

İnsan kaynakları uygulamaları, iş görenlerin motivasyonlarını yükseltmeyi ve çalışmalarını teşvik etmeyi amaçlarken etkinliğin yükselen bir çıktı olarak

gözlemlenebilmesine olanak sağladığı ifade edilmektedir (Huselid, 1995). Tam tersi açıdan bakacak olursak, düşük motivasyona sahip ve isteksiz çalışanların örgütten ayrılması, etkinliği olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca, örgütteki sistematik ve stratejik değişikliği sağlayan insan kaynakları uygulamalarının yaygınlaştırılmasının bir sonucu olarak başarısız ve yeteneği zayıf bireyler zamanla sistemden ayrılmak zorunda kalacaktır ve neticede örgüte negatif etkisi olan faktörler de ayıklanmış olacaktır (Collings ve Mellahi, 2009; Huselid, 1995). Ayrıca, örgütteki birlikte çalışma ve takım ruhunu da geliştiren (iş rotasyonları, kalite çemberleri gibi takımların oluşması) insan kaynakları uygulamalarının iş tasarım parametreleri üzerinde de etkilerini ortaya koymaktadır (Huselid, 1995). Böylece yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının insana dokunan önemli bir tarafı ortaya çıkmaktadır ve en nihayetinde çalışanların iyi olma hallerini yükseltebilirken, örgüt bağlılıklarını da pozitif yönde desteklenebilmektedir (Huang, Ahlstorm, Lee, Chen ve Hsieh, 2015).

İnsan kaynakları süreçlerinin örgüt ve birey düzeyindeki başarıyı destekleyebilmesindeki etkisi ancak ki uygulamalar arasındaki, örgüt süreçlerindeki ve dış çevre ile olan uyumlu tasarımın sağlanmasından geçmektedir (Baird ve Meshoulam, 1988; Huselid, 1995). Örgütün büyümesiyle birlikte yapısında bir takım değişiklikler meydana gelmektedir ve insan kaynakları uygulamalarının başarı getirmesi bekleniyorsa bu değişime uyum sağlaması zorunlu hale gelmektedir (Baird ve Meshoulam, 1988). Buna göre Baird ve Meshoulam (1988)'ın örgütün bir aşamadan diğer aşamaya geçerken insan kaynaklarının farkında olmasını önerdiği konular (i) baskı ve fırsatlar karşısında tahmin edilebilir gelişim planlarının hazırlanması, (ii) her aşamanın bir öncekinden farklı olduğu, (iii) aşamalar arasındaki geçişlerde bağlantıların kurulması ve (iv) proaktif olarak örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak ve örgüte uyumlu insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesidir. Değişen koşullarda insan kaynakları süreçlerinin ve uygulamalarının sabit kalmayacağı beklenen ve istenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Schuler ve Jackson, 1987). Gelişim sürecinde değişen insan kaynakları uygulamalarının yalnızca örgütle uyumlu olması yeterli olmayacaktır ve her bir uygulamanın da kendi içinde ve aralarında uyumlu olması beklenmektedir ve iç uyumluluk değerlendirildiğinde stratejik yapıdan açısından önemli olan altı yapı öne çıkmaktadır: (i) yönetsel farkındalık (ihtiyaca göre işe alım veya işten çıkarma), (ii) insan kaynakları fonksiyonunun kaynaklarının dağılımı ve yapısı, yönetimi, (iii) ücret ve yan haklar, (iv) beceri ve yetenek ihtiyaç analizleri ve yönetimi, (v) bilgi teknolojileri altyapısı ve (vi) çevresel farkındalık (Baird ve Meshoulam, 1984, 1988). Bu altı

konunun bir arada değerlendirilmesi sonucunda uyumsuzluk olduğu düşünülen bir alan var ise örgüt enerji ve paranın boşa harcanmış olacağı ihtimali ile karşı karşıya kalacaktır.

Wright ve Snell (1998), Baird ve Meshoulam (1984)'ün çalışmasını baz alarak insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde örgüt içerisinde dağıtılmasını yatay uyum olarak ifade etmiştir. Dikey uyumlandırma ise örgütün temel amacına uygun yönde kaynakların şekillendirmesi olarak ifade edilmiştir (Schuler ve Jackson, 1987; Wright ve Snell, 1998). Çalışanların beceri, bilgi ve yeteneklerine olan ihtiyacın net olarak tanımlanabilmesi ve buna dayalı olarak neye ihtiyaç duyduklarının tespit edilmesi insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesinde öncelikli irdelenmesi gereken konulardan birisidir (Schuler ve Jackson, 1987). Dolayısıyla örgütün temel amacına hizmet edecek maliyet etkin sistemde işe alım, kariyer yolları, promosyonlar, sosyalizasyon ve farklı uygulamalara açıklık konularının yön vereceği ifade edilmiştir (Schuler ve Jackson, 1987).

Birbiriyle uyumlu yapının kurulmasının yanı sıra ihtiyaçlara uygun tepkiler verebilmek için insan kaynakları uygulamalarının esnek bir yapıya da sahip olması beklenmektedir ve bu esneklik sayesinde örgütler çevredeki değişikliklere karşı yapılanabilmektedir (Wright ve Snell, 1998). Çevredeki değişimin örgütte yaratacağı etkilerden bir tanesi de ilk konuma göre uyumlandırılmış insan kaynakları stratejilerinin artık uyumlu olmaması olarak karşımıza çıkabilmektedir (Wright ve Snell, 1998). Dolayısıyla esneklik ve uyumluluğun birbirini tamamlayan yapısı ortaya çıkmaktadır. Farklılıklara olanak tanıyacak esnek bir yapıyla birlikte insan kaynakları süreçlerinin, kendi içindeki ve örgütün tamamıyla arasındaki uyumluluğun birlikte sürdürülebilir olması arzu edilmektedir (Wright ve Snell, 1998). Dolayısıyla rekabetin yüksek olduğu koşullarda beklenen organik yapı, esnekliğin de var olmasıyla elde edilebilmektedir.

2.2. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ortaya Çıkışı

Çevrenin ve dünyayı etkileyen önemli değişimlerin etkisiyle insan kaynakları yönetimi zamanla evirilmiştir. Bu değişimin önemli nedenlerinden biri çalışma ilişkilerindeki, üretim ve hizmet anlayışındaki gelişmeler olmakla birlikte temelde insanın da zamanla değişime uğramasıdır (Deadrick ve Stone, 2014). Bu gelişmeler zaman içerisinde örgütlerin insan sermayesini rekabetçi üstünlük ve performans elde edebilmek için merkeze almasına kadar geçen zamanı ve değişimi içermektedir (Becker ve Huselid, 1998; Deadrick ve Stone, 2014).

McGregor (1957), *"örgütün insan tarafı"* isimli araştırmasında insanoğlunun ihtiyaçlarının olduğuna ve psikolojik olarak tatmin ve motive olmaya, iş güvenliğine, arkadaşlık ve sevgiyi barındıran sosyalliğe, kendini gerçekleştirebilmeye ve saygınlık kazanmaya ihtiyaç duyduğu da yanında tamamen kişisel sebeplere dayalı ihtiyaçlarından oluşan bir yapıyı ele almaktadır. Ayrıca, karar mekanizmasının ademi merkeziye doğru kayarak çalışanların yetki ve delegasyon ile karar sürecine dahil edilmesine dair yorumlar getirmiştir; ek olarak iş tasarımıyla ilgili konular arasında da tartışılan iş genişletmenin fırsatları barındırdığı unutulmaması gereken bir konu olarak görülmektedir.

Örgütün en önemli kaynağının insan olduğunu ifade eden Likert (1967), bu kaynağın değerinin zeka, eğitim, performans ve motivasyon düzeyi, liderliğin kalitesi, kişiler arası karmaşıklık, çok yönlü iletişimin kalitesi, takım çalışmasına yönelebilme ve etkin koordinasyon, deneyim ve ölçümleri kullanarak karar verebilme kapasitesi, ve genel olarak kaliteli karar verebilmek ile ölçümlenebileceği üzerinde durmaktadır.

Miles ve Snow (1984) ise örgütün stratejik yapısına uygun davranış biçimlerini dört başlıkta ele alarak stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte irdelemiştir:

(i) Savunucular, *kararlı yapıya sahip ve etkinliği yüksek olan örgüt yapısı,*

(ii) Arayıştakileri, *çevre taleplerine cevap verebilecek fırsatları arayan örgütler,*

(iii) Analizciler, *kararlı çevrede etkince resmi biçimi koruyan ve değişken çevrede rakipleri yakından takip eden örgütler,*

(iv) Tepki verenler, *strateji, yapı ve süreçlerin uyumsuz olduğu örgütler.*

Schuler ve Jackson (1987) farklı stratejilerin (maliyet azaltma, kalite iyileştirmeleri ve inovasyon) farklı türde çalışan davranışlarını ve rollerini gerektirdiğini ifade etmiştir. Davranışsal yönüyle örgütü irdeleyen çalışmalarında insan kaynakları tipolojilerini promosyonlar, kariyer yolları, işe alım stratejileri, sosyalizasyon ve değişime açıklık olarak gruplamışlardır. Örgütün çevresini iç (teknoloji, yapı, yaşam döngüsündeki aşamalar, iş stratejisi) ve dış (yasalar, toplum, politika, sendikalar, pazar durumu, endüstri yapısı, toplum kültürü) olarak ele alan Jackson ve Schuler (1995), çevrenin örgüte etkisini, çalışanların davranışlarını ve etkin olabilmenin kriterlerini araştırmışlardır. Huselid vd. (1997) ise insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile çalışanların üretkenliği ve pazardaki örgütün değeri arasında ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Ayrıca, insan kaynakları yönetimini teknik (seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, eğitim, ücret ve yan haklar) ve stratejik (işin ana amacına

uygun seçilmiş insan kaynakları uygulamaları) olarak iki boyutta incelemişlerdir ve iki boyutun da örgüt performansına anlamlı düzeyde etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Wright ve Snell (1998) stratejik açıdan önem taşıyan insan kaynakları uygulamalarının hem örgütle hem kendi içerisinde uyumlu olmasının faydalı olacağını vurgularken, çevredeki değişkenlik karşısında esnek ve uyarlanabilir yapının da kurgulanmasının etkili olacağını ifade etmişlerdir.

Pfeffer (1998) örgütün başarılı olabilmesinde insan kaynaklarına yönelik yedi uygulamayı ele almış ve bu uygulamaların zaman içerisinde uygulanmaya başlanmasıyla örgütlerin işgücünde gelişmeler, ekonomik güç kazanımı, yeteneğin gelişimi ve performansın artışı gibi önemli çıktıları elde edebileceklerini ifade etmiştir. İnsan odaklı yaklaşımı göz önünde bulundurarak önerdiği yedi uygulamanın da birbiriyle uyumlu olmasının önemli olduğunu eklemiştir.

Geçmişten günümüze insan kaynaklardaki gelişim sürecini Deadrick ve Stone (2014) dört dönemde ele almışlardır. İlk dönem, 1400–1700'lü yıllar arasında yönetim fonksiyonlarının gelişimiyle birlikte insan kaynaklarının şekillenmeye başladığı dönemdir. İnsan sermayesi aslında kabileler döneminden günümüze kadar etkisi olan bir konu olarak gündemde kalmıştır. Üretimdeki değişimler ve iş bölümü gibi konularla şekilde değiştirmeye başlamıştır. Bu değişimleri takip eden dönemde Deadrick ve Stone (2014) ikinci dönemi 1800'lü yıllar itibariyle başlayacak şekilde ele alarak "Personel Yönetimi" dönemi olarak adlandırmışlardır. Dulebohn, Ferris ve Stodd (1995) aktaran Deadrick ve Stone (2014), bu dönemde işçi ilişkileri üzerine odaklanıldığını ve çalışanların refahını yükseltecek sosyal konularda gelişmelerin meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Bu değişim sürecinde ile iyi bir yönetim-çalışan ilişkisi kurulması ve iş karmaşasının ortadan kaldırılmasına odaklanılmıştır. Çalışma ilişkileri ve insan ilişkileri olarak üçüncü dönemi ifade eden ve 1900-1970'li yıllar arasını baz alan araştırmacılar, bu dönemde çalışanların etkinliğini ve üretkenliğini arttırmaya yönelik gelişmelerin içermektedir. Frederick Taylor, Lillian Gilbreth, Henry Fayol ve Max Weber gibi önemli isimlerin bu dönemde gerçekleştirdiği çalışmaların büyük etkileri gözlemlenirken yeni yönetim biçimleriyle etkinliğin arttırılması üzerine gelişmeler olmuştur. Ayrıca dönemin sonlarına doğru iş hayatının kalitesine yönelik çalışmaların da yer aldığı aktarılmaktadır. Bu gelişmelerin ışığında günümüze kadar uzanan son dönemi stratejik insan kaynakları yönetimi olarak

adlandıran Deadrick ve Stone (2014), insan kaynaklarının örgütün stratejik bir ortağı olduğu bakış açısının benimsendiğini ifade etmektedirler.

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki erken dönemdeki gelişmelere bakıldığında çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak beceri ve motivasyona sahip olabilmeleri için çaba harcandığına ve mevcutta örgüt ihtiyaçlarını karşılayacak belirli becerilere yeterli çalışanların seçildiği yönünde bir düşünce hakimdi (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade ve Drake, 2009). Ancak, alandaki gelişmelerle birlikte insan kaynakları yönetimi örgütün stratejik ortağı olmakla birlikte insan sermayesine bakış ve beklenti de şekillenmeye başlamıştır (Deadrick ve Stone 2014; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade ve Drake, 2009). Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye yönelik bakış açısı geliştirilmiş ve çalışmalar sürdürülmüştür (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade ve Drake, 2009).

2.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışma ilişkilerinde sanayi devrimi ile büyük gelişmeler meydana gelmiştir ve bu durum bilimsel çalışmaların hızlanmasına zemin hazırlamıştır (Gürbüz, 2011). Günümüz insan kaynakları yönetimine gelirken Frederic Taylor'un bilimsel yöntem akımı, Elton Mayo'nun beşeri ilişkiler akımı ve takibindeki yıllarda örgütsel davranışın konusu olan insan odaklı çalışmalar bu gelişim ve değişime etki etmişlerdir (Gürbüz, 2011). Bu gelişime dayalı olarak Gurbüz (2013) stratejik insan kaynakları kuramının üç varsayımı temeline aldığını ifade etmiştir: (i) rekabet avantajı elde etmek, (ii) insan kaynakları uygulamalarının örgüt amaç ve stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi, (iii) etkin insan kaynakları uygulamaları ile örgüt performansının yükseltilmesi. Dolayısıyla, örgütler stratejik insan kaynakları yönetimi ile uzun vadeli bir yönetim biçimi benimseyerek kaynaklarını etkili ve planlı olarak kullanabileceklerdir (Gürbüz, 2013).

Çevresel faktörler örgütün ve insan kaynaklarının strateji geliştirme sürecinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988). Çevresel birçok faktörün zaman içerisindeki değişiminin insan kaynakları uygulamalarına etkisi olduğu gözlemlenmektedir; örnek olarak ekonomik koşulların ücret ve promosyonların belirlenmesinde etkili olması gösterilebilmektedir. Yazarlar bu koşulları göz önüne alarak, dört bölgeden oluşan örgütün hazır olması ve kurumsal büyüme beklentisi matrisini oluşturmuşlardır (Şekil 3). Geliştirme aşamasında örgütün büyüme beklentisi mevcut iken

stratejik yapılanma ile insan kaynakları arasındaki uyumluluk düşük düzeydedir. Uyumu ve esnekliği sağlayabilmek için yeni yatırımlar ve seçimler yapılması gerekebilmektedir. Genişletme bölgesine gelindiğinde ise rekabetçi konum sağlanabilmektedir. Bu süreçte sürdürülebilir olabilmek için strateji ve insan kaynakları uygulamalarının uyumu ve esnekliği kritiklik taşımaktadır.

Şekil 3: Büyüme Karşısında Hazır Olma Matrisi

(Yüksek) Kurumsal Büyüme Beklentisi *(Düşük)*	Genişletme	Geliştirme
	Üretkenlik	Yön Verme
	(Yüksek) Örgütsel Hazır Olma	*(Düşük)*

Kaynak: Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall (1988)

Sürekli büyümek için kaynakları etkin kullanılması ve çalışanların sosyalizasyonu için çaba gösterilmesi beklenmektedir. Üretkenlik aşaması, örgütün rekabetçi üstünlüğü kazanması ardından yeteri düzeyde genişleyememesinin bir neticesi olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örgütün büyümeyi sürdürülebilir olarak sağlayamadığı durumda mevcut çevreden çekilme ve iş değiştirme gibi önemli stratejik sorulara cevap bulması beklenmektedir. Uzun vadeli planlarda insan kaynakları uygulamalarının esnek olması bu değişime uyum sağlayabilmesi için önem taşımaktadır. Son durum olan yön verme bölgesinde ise insan kaynakları uygulamalarının aşırı düzeyde uyumlu hale getirilerek katı hale gelmesi bir problem olarak görülebilmektedir. Buna göre örgüt kültürü ve insan kaynakları felsefesinin gözden geçirilmesi gerekebilmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi genel olarak örgüt stratejisi ve stratejik ihtiyacı karşısındaki entegrasyonun sağlanması, insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının günlük işleyişe uygun olarak tasarlanması konuları üzerinde durmaktadır (Schuler, 1992). Schuler (1992), örgütün stratejik ihtiyaçlarına cevap verebilecek insan kaynakları uygulamalarının stratejik yapısını 5P modeliyle açıklamıştır (Tablo 4). Bu yaklaşımla

çalışanların daha çok işe ve işin gerekliliğine odaklanabileceğine, insan kaynakları uygulamalarının örgüt kültürüne uygun olan yapının anlaşılabilmesine, insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumun sağlanabilmesine, liderlik gelişim programları ile değişimin yönetilebileceğine yönelik bulgular ve sonuçlar elde etmiştir.

Tablo 4: 5p Modeli: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları

Felsefe	İşin değeri ve kültürünü ifade eden açıklamaları içerir. İnsanlara nasıl davranılacağını ve değer katılacağını ifade eder.
Politika	Paylaşılan değerleri ifade eder. İnsan kaynakları programları hakkında ve insanla ilgili işlerin yer aldığı aksiyonlar için hazırlanan yönergelerden oluşur.
Program	İnsan kaynakları stratejinin bir parçası olarak ele alınır. Değişim için harcanan çabaların ilgili çalışana yönlendirilmesinde koordinasyonu sağlar.
Uygulamalar	Liderlik, yönetsel ve işlevsel roller için ortaya çıkmaktadır. Rol davranışlarının motive edilmesine odaklanır.
Süreçler	Aktivitelerin tanımlanarak yöntemini ve uygulanmasının nasıl sağlanacağını ele alır.

Kaynak: Schuler (1992)

Örgütsel performansın elde edilmesine yönelik yapılan araştırmalar insan sermayesinin günümüze geldikçe stratejik olarak öneminin arttığını göstermektedir (Becker ve Huselid, 1996, 1998; Deadrick ve Stone, 2014; Likert, 1967; Schuler ve Jackson, 1987; Schuler,1992; Wright ve Snell, 1998). Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejisiyle uyumlu olmasıyla birlikte kendi iç süreçleri arasında ve örgütün faaliyet alanıyla da uyumlu olması beklenmektedir; ayrıca, insan kaynaklarının esnekliği ile farklılaşan ve değişen koşullara yeniden uyum sağlanabilmesi için de önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Guest, 1987; Schuler ve Jackson, 1987; Schuler, 1992). Buna göre stratejik insan kaynakları yönetimindeki iki önemli konu olan insan kaynakları uygulamalarının örgüte entegrasyonu ve çalışanlara yaygınlaştırılması üzerine yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. Brewster ve Larsen (1992) entegrasyonun insan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejisinin geliştirilmesi esnasındaki uyumluluk ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall (1988) entegrasyonun avantajlarını (i) karmaşık örgüt

sorunlarına çözüm geliştirilebilmesinden, (ii) hedef belirleme sürecinde finans, insan ve teknolojik odaklı konuların bir arada değerlendirilebilmesinden, (iii) örgüt çalışanları açıkça düşünülerek politikalarının geliştirebilmesi ve son olarak (iv) insan kaynağının ihmal edilmemesi ve buna bağlı yetkinlik ve rekabetçi üstünlüğün sağlayabilmesi olarak belirlemiştir. Guest (1987) ise entegrasyonun üç seviyede gerçekleşeceğini ifade etmiştir: (i) ilk olarak insan kaynakları politikaları ile örgüt stratejisi arasındaki uyumun sağlanması, (ii) sonraki aşamada çalışan bağlılığı, esneklik ve kalite gibi konularda çalışan odaklı uygulamaların geliştirilmesi ve (iii) son olarak da entegrasyon sürecinin örgüt ve çalışanları tarafından içselleştirilmesi.

Brewster ve Larsen (1992)'in önem verdiği diğer konu ise insan kaynakları uygulamalarının örgüt geneline yaygınlaştırılarak hat yöneticilerinin kullanımına dair sorumluluğun paylaşılmasıdır. Benzer şekilde Schuler (1990), insan kaynakları çalışanlarının uygulamaların örgüt genelinde kullanılmasında koordinatör rolü üstlendiğini ve hat yöneticilerinin bu uygulamaları kullanarak çalışanlara yönelik problemlere çözüm geliştirdiklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla, çalışanların örgüte çekilmesinden gelişimine kadar geçen sürede insan, finans ve fiziksel bütün kaynakları arasındaki sinerjinin hat yöneticileri tarafından dikkate alınmasının örgüt etkinliği açısından önemi ifade edilmektedir.

Etkin yönetilen insan kaynakları uygulamalarının yetkin insan gücünün sağlanmasında ve elde tutulmasında büyük etkisi olduğu düşünülmektedir (Schuler ve MacMillan, 1984). Dolayısıyla, örgütün stratejisinin belirlenmesiyle birlikte kadrolama, ücret ve yan haklar gibi insan kaynakları uygulamalarının rekabetçi üstünlük elde edilebilmesi için geliştirilmesi ve uygulamaların kendi aralarında tutarlı olması beklenmektedir (Schuler ve MacMillan, 1984). Kritik olan konu ise örgüt performansı açısından insan sermayesinin maliyetin azaltılacağı bir konu değil seçme ve yerleştirme, ödüllendirme ve ücret paketleri, eğitim ve gelişim odaklı insan kaynakları uygulamaları ile değer yaratılacak bir alan olduğunun önemi vurgulanmaktadır (Becker ve Huselid, 1998). Huselid (1995), örgüt performansı ile yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi eğitim ve gelişim fırsatlarının, seçici yerleştirme yöntemlerinin, performans yönetimi sistemlerinin ve ücretlendirmenin etkilerini gözlemleyerek test etmiştir ve neticede örgütün finansal performansı üzerindeki pozitif yönlü etkilerin olduğuna ulaşırken çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de bu uygulamaların varlığı ile azaldığı bulgusuna ulaşmıştır.

Katou ve Budhwar (2006, 2007), örgüt performansına etkisi olan üç stratejik insan kaynakları bakış açısı olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlardan ilk ikisi yukarıda da detaylı olarak gelişimi incelenen ve stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli konusu olan örgüt stratejisi ile insan kaynakları politikaları ve stratejilerinin uyumlu olması (koşul bağımlı), ve insan kaynakları uygulamalarının kendi arasında ve dış çevresiyle uyumu (yapısalcı bakış açısı) olarak ele almıştır. Bunlara ek olarak yüksek performans getireceği düşünülen ve en iyi uygulamalar olarak adlandırılan ise evrenselci bakış açısıdır.

Evrenselci bakış açısı stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgüt performansını yükselteceğini konu almaktadır (Delery ve Doty, 1996). Miles ve Snow (1984) örgütün performansına etkisi olduğunu düşündükleri stratejik insan kaynakları uygulamalarını seçme ve yerleştirme, kadro planlama, eğitim ve gelişim, performans değerlendirmeleri, ve ücretlendirme olarak ele almışlardır. Collings ve Mellahi (2009) ise örgüt içerisindeki yeteneğin araştırılarak maksimum fayda sağlandıktan sonra ihtiyacın örgütün dışından temin edilerek yetenek havuzunun yönetilmesinin önemi üzerinde durmuştur. Pfeffer (1994) ise çalışanların yönetilmesinde etkinliği yükselteceğini düşündüğü uygulamalara odaklanmıştır ve bunlardan bazıları şu şekildedir: çalışanları dışarıya kaybetmeyi engelleyecek örgüt içi kariyer olanakları, yeteneği geliştirecek eğitim sistemleri, sonuç odaklı performans değerlendirmeleri, performansa göre ödeme planları, ekonomik durum karşısında iş güvencesinin sağlanması, çalışanların karar süreçlerine katılabilmesi, görev tanımları ve kapsamı. Dolayısıyla, en iyi uygulamalar veya evrenselci bakış olarak irdelenen insan kaynakları uygulamalarının daha yüksek performansı getireceği düşünülmektedir (Delery ve Doty, 1996). En iyi uygulamalar olarak bahsedilen insan kaynakları çalışmalarını Huselid (1995) yüksek performans getiren insan kaynakları uygulamaları olarak ele almış ve çalışmalarında örgütün finansal ve üretkenlik başarısı ile çalışan devir hızı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Katou ve Budhwar (2006, 2007)'ın irdelediği koşul bağımlı, yapısalcı ve evrenselci stratejik insan kaynakları bakış açıları arasındaki ilişkinin varlığını Delery ve Doty (1996) çalışmalarında bulgulamışlardır. Ayrıca, yüksek performans getireceği araştırılan bu uygulamaların tek başına yeterli etkinliği sağlayamayabileceği, birbiriyle uyumlu ve etkileşim bir şekilde çalışmasının gereği ifade edilmektedir (Delery ve Doty, 1996; Huselid, 1995).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt performansına olan etkisinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının önemli bir yere sahip olduğunu Mitchell,

Obeidat ve Bray (2013) Ürdün'deki 118 finans ve üretim sektöründe faaliyet gösteren örgütler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Araştırdıkları model ile insan kaynakları uygulamalarının daha yenilikçi hale gelebileceği üzerinde durmuşlardır. Dolayısıyla örgütün performansını insan sermayesini ve sosyal sermayenin yükselteceği düşüncesi, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları olarak ifade edilmesinin temelinde yer almaktadır (Gürbüz ve Mert, 2011; Messersmith ve Guthrie, 2010; Schuler ve Jackson, 1987; Wright ve Snell, 1998).

2.2.2. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgüt ve Birey Düzeyindeki Etkisi

Yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları genel çerçevede üç boyutu ile ele alınmaktadır: (i) yüksek beceriye olan ihtiyaç, (ii) çalışanların bir arada çalışabilmesine yönelik olanakların sağlanması, (iii) bağlılık ve motivasyonun güçlendirilmesi (Batt, 2002; Delery ve Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Dolayısıyla, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları çalışan ve örgütü odağına alarak çevresel bir çok faktörün etkisi altında sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi ve uzun vade başarının sağlanabilmesi için tasarlanmaktadır (Gürbüz ve Mert, 2011; Huselid, 1995; Messersmith ve Guthrie, 2010; Schuler ve Jackson, 1987; Wright ve Snell, 1998). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları sayesinde çalışan ve örgüt arasındaki ilişki kuvvetlendirilebilmektedir (Batt, 2002) . Buna dayalı oluşacak güven ise en nihayetinde örgüt ve çalışanın bağının oluşmasını sağlarken verimliliğin de yükselmesine olanak tanıyabilecektir (Sun, Aryee ve Law, 2007). Huselid (1995), bu uygulamaların örgüt çalışanlarının bilgi ve becerilerini arttıracağını, düşük performanslı çalışanların işten ayrılmaların teşvik edeceğini ve nitelikli çalışanların bağlılığının destekleyeceğini ifade etmiştir. Ayrıca, bu uygulamalar çalışanlara esnek çalışmayı ve katılımı teşvik eden çalışma ortamını sunarken iletişimi açık ve etkin çalışanın karar mekanizmasına dahil olduğu örgüt sistemini ortaya koymaktadır (Wood ve DeMenezes, 2011). Dolayısıyla, geleneksel işçi çalıştırma yöntemlerinden farklı olarak çalışan performansını yükseltmeye odaklanarak gönüllü olarak örgüte katılım sağlayan uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Tailby ve Winchester, 2005).

Yazında, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından benzer nitelikte olanların farklı isimlerle ifade edildiği gözlemlenmektedir ve bu uygulamalar arasında en sık karşımıza çıkanlar sonuç odaklı performans değerlendirmeleri, performansa dayalı

ödüllendirme (ödeme), iş güvencesi, eğitim ve gelişim programları, seçme ve yerleştirme programları, karar sürecine çalışan katılımı, güçlendirme, kendini yöneten takımlar, promosyonlar, şirket içi hareketlilik şeklindedir ve bu uygulamalar arasındaki bağlantının kurulması beklenmektedir (Huselid, 1995, MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1995; Sun vd., 2007). Dolayısıyla, örgüt ve çalışan arasındaki bağı kuvvetlendiren bu uygulamalar en nihayetinde motivasyonu yükselten yüksek performans ortamını desteklemektedir (Lawler, 2005). Çalışanların performansının arttığı bu süreci Lawler (2003) değişim süreci olarak ele almıştır ve örgütün olanakları karşısında çalışanların beklentisini irdeleyen bir model geliştirmiştir. Bu modelde motivasyon ve performans artışının ödüller ile desteklenebileceğine, bilgi ve becerilerin arttırılabileceğine odaklanılmaktadır (Lawler, 2003).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Yapısı ve Diğer Kuramlarla İlişkisi

Klasik personel yönetiminden türeyen insan kaynakları yönetimindeki stratejik olarak örgüt ve insan sermayesini temel alan çeşitli unsurların performansının yükseltilmesini içeren gelişmeler, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel davranışa yönelik çalışmaların etkisiyle evirilerek günümüze kadar gelmiştir (Gürbüz, 2011, 2013). Bu evirilme sürecinde stratejik insan kaynakları yönetimine dair farklı bakış açıları geliştirilmiş ve farklı kuramsallar temellerde irdelenmiştir. Ayrıca, kuramsal temellerin anlaşılması insan kaynakları yönetimi ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Guest, 2011).

En iyi uygulamalar olarak ifade edilen evrenselci kuram (bir çok farklı araştırmacının da katkısıyla) örgüt performansı üzerindeki etkileri açısından önemli bulguları ortaya koymaktadır (Becker ve Gerhart, 1996, Delery ve Doty 1996; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994). Bu uygulamaların örgüt stratejisinden bağımsız olarak yüksek performansı getireceği düşünülmektedir (Gürbüz, 2013). Dolayısıyla, en iyi uygulamaların her durumda işleyeceği ve performansı yükselteceği ifade edilmektedir (Gürbüz, 2011). Pfeffer (1994, 1998)'ın çalışmalarının etkisinde gelişen bu bakış açısının temelinde yüksek performans, verimlilik ve kar getireceği düşüncesi yer almaktadır. Osterman (1994) bu uygulamaları takım çalışmaları, kalite çemberleri, iş rotasyonu ve toplam kalite yönetimi olarak ele almakta ve Kuzey Kore'deki tüm örgütlerin performansını yükselteceğini ifade etmektedir. Delery ve Doty (1996) ise konuyu örgüt içi kariyer fırsatları, eğitim planları, performans değerlendirme, iş güvencesi, kar paylaşımı, çalışanın karar sürecine katılımı, iletişim kanallarının açıklığı ve kapsamlı iş tanımları olarak yedi başlık altında toplamıştır. Ancak

bu bakış açısına gelen en temel eleştiri uygulamalar arasındaki uyumluluktan bahsedilmiyor olmasıdır (Gürbüz, 2013).

Diğer bir bakış açısını ise koşul bağımlılık kuramı yansıtmaktadır. Kuramın temel iddiası örgüt yazınındaki koşul bağımlılık kuramından hareketle, uygulamaların çeşitli koşul ve bağlamlarla uyumlu olması yönündedir (Gürbüz, 2013). Buna göre, örgütün yapısı ile insan kaynakları uygulamalarının uyumlu olmasının daha etkili ve verimli yapıya geçilmesinde etkisi olduğu düşünülmektedir (Delery ve Doty, 1996; Huselid, 1995; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988). Bu seçimlerin örgüt performansını yükseltmesi ve örgüt stratejisiyle uyumlu olması beklenmektedir (Gürbüz, 2013). Dolayısıyla kuramın temelinde örgütün iç yapısını ele alarak insan kaynakları uygulamalarının uygun olarak geliştirilebileceği düşüncesi yer almaktadır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Miles ve Snow, 1984). Sayılar (2004), strateji bağlantılı performansın geliştirilmesinde çalışan davranışlarının önemli olduğu üzerinde dururken, diğer kuramlarla olan etkileşimin de araştırılmasının gereğini ifade etmektedir. Koşul bağımlı kuramın da gelişiminde etkisi olan görüşler yazında yer almaktadır. Davranışsal teori, örgüt stratejisinin başarılı uygulanabilmesinde çalışanların davranışlarının etkili olduğunu açıklamaktadır (Jackson, Schuler ve Rivero, 1989) ve buna göre de insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi önerilmektedir (Delery ve Doty, 1986). Örgütün ve çalışanın beklentileri arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalışan vekalet kuramı ise çalışanların örgüt performansına katkısı olacak davranışlar sergilemesi örgütsel performansın ulaşılacağını aradaki ilişki ve beklentinin sağlanması ile sürdürülebilir olacağını ifade etmektedir. Sonuç olarak bu koşul bağımlı kuramın temel vurgusu her duruma aynı uygulamaların entegre edilmesinden ziyade koşula uygun yöntemlerin geliştirilmesi üzerinde durmaktadır.

Evrenselci ve koşul bağımlı kuramı kapsayarak stratejik insan kaynakları yazınındaki uyumluluk ve yaygınlaşmayı da içine alan diğer önemli bakış açısını yapısalcı kuram yansıtmaktadır (Delery ve Doty, 1996). Buna göre insan kaynakları uygulamalarının birbirleriyle uyumlu paketler halinde yüksek sinerji ile örgüte uyumlu olarak uygulanması sonucunda performansın elde edileceği üzerinde durulmaktadır (Doty ve Glick, 1994). Bu başarım eş sonluluk (örgütlerin farklı yollardan aynı sonuca erişebilmesi) ilkesi ile açıklanmaktadır (Doty ve Glick, 1994; Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005). Örgütün yapısı karşısında arzu edilen başarının elde edilebilmesi için farklı örgüt tipolojileri ve buna bağlı olarak farklı yüksek sinerji halinde çalışan insan kaynakları

uygulamaları paketini örgütler tercih edebileceklerdir (Doty ve Glick, 1994). Dolayısıyla, Martin-Alcazar vd. (2005) yüksek örgüt performansının elde edilebilmesi için sinerjisi yüksek insan kaynakları uygulamalarının etkili olacağını ve birbirleriyle olan entegrasyonun önemini ifade etmişlerdir.

Martin-Alcazar vd. (2005), farklı çevresel koşulları da değerlendirmeye alarak daha geniş ve açıklayıcı bir model olan kapsam kuramı üzerinde durmuşlardır. Buna göre örgütün tek etkileyicisinin iç kaynakları ve süreçleri olmadığı, dış çevrenin de farklılıklar getireceği üzerinde durmuşlardır (Brewster, 1999). Buna göre stratejinin çevreyle olan etkileşimi de irdelenen önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak Martin-Alcazar vd. (2005), bütünleşik bir model ile evrenselci, koşul bağımlı, yapısal ve kapsam bakış açılarını ele almıştır ve her bir bakışın katkısı doğrultusunda örgütün içe ve dış çevresiyle ele alınarak insan kaynakları uygulamaları ve örgüt stratejisinin uyumlu olması üzerinde durmuşlardır.

Yazında bir çok farklı araştırmacı temel kuramlarla olan ilişkiler ile insan kaynakları yönetimini bağdaştırmıştır. Barney (1991), kaynak bağımlılığı bakış açısıyla rekabetçi üstünlük yaratan değerlerin örgüte katkısı üzerinde durmaktadır ve buna dayalı olarak insan kaynakları uygulamaları ile sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi arzu edilmektedir (Schuler ve MacMillan, 1984). Örgütlerin kendine özgü geçmişi ve uygulamalarının rakipler tarafından tam ikame edilemez olmasındaki insan kaynağının önemi de kaynak bağımlılığı kuramı ile açıklanabilmektedir (Sayılar, 2004). İnsan kaynakları yönetiminin girdileri ve çıktıları arasında etkileşim, sistem yaklaşımı ile ele alınmaktadır (Ouchi, 1980). Ayrıca, örgütün dış çevresiyle olan etkileşimini sistem yaklaşımı ile birlikte sosyal ağların yönetilmesi bakışıyla inceleyen çalışmalar da dikkat çekmektedir (Collins ve Clark, 2003). Kurumsal çevre fikrini benimseyen ve örgütler için nelerin doğru ve uygun olduğunu kapsamına alan, aynı çevredeki örgütlerin benzeşeceği ve belirsizlik karşısında mücadeleye kurumsal kuramın etkileri insan kaynakları yazınında görülmektedir (Sayılar, 2004; Üsdiken ve Erden, 2001). Bu etkilerden önemli olanları, çevrede yer alan en başarılı örgütlerin insan kaynakları uygulamalarının takipçileri tarafından taklit edilmeye çalışılması ve çevredeki değişime uygun işleyişin bir parçası olarak karşımıza çıkması şeklinde özetlenebilmektedir (Sayılar, 2004). Pfeffer ve Veiga (1999) ise sosyal mübadele kuramı ile insan kaynakları uygulamalarını bir arada değerlendirerek yüksek motivasyonlu çalışanların örgütün performansını yükselteceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, kuramın temel düşüncesi çerçevesinde (i) çalışanların kendi

işlerinde kontrol alanlarının olmasının bağlılıklarını arttıracağını, (ii) daha fazla verilen sorumluluğun genel sorumluluk bilincinde artışa neden olacağını irdelemişlerdir.

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını benimseyen örgütlerin uzun vade çalışanlara ihtiyaç duyacağı ve bunun Y kuramı yaklaşımıyla olan ilişkisi dikkat çekmektedir (Gill ve Meyer, 2008). Benzer şekilde bir çok araştırmacının bulguları arasında yer alan insan kaynakları uygulamaları ve çalışan davranışları arasındaki ilişki yazındaki önemli konular arasında dikkat çekmektedir (Örneğin Delery ve Doty, 1986; Jackson, vd., 1989). Bu durumdan da anlaşılacağı üzeri çalışanların davranış modelleri ile ilgili olan insan kaynakları uygulamalarının farklı kuramların da çerçevesinde ele alındığında yapıyı oluşturan boyutların incelenmesi genel görünüme netlik kazandıracaktır.

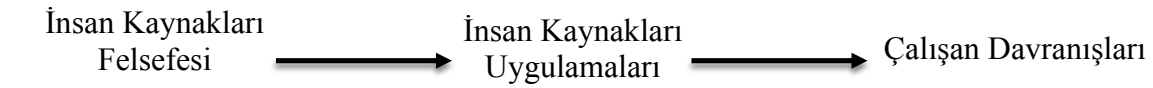
2.4. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutları

Örgütlerin performansının yükselmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının aynı zamanda rekabet gücünü kazanmasında etkili olduğunu yazındaki çalışmalar göstermektedir (Andersen ve Minbaeva, 2013; Gibson vd., 2011). Değişen çevresel koşullara uyum sağlamak için örgütün temel stratejileriyle insan kaynakları uygulamalarının uyumlu olabilmesinde becerikli, esnek ve motivasyonu yüksek iş gücünü çekebilecek ve elde tutabilecek en iyi uygulamalar önerilmektedir (Becker ve Huselid, 1996, 1998; Huselid vd., 1997; Martin-Alcazar vd., 2005).

Örgütün yapısını uyumlu olacak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının seçilmesinde Kooij vd. (2010), çalışan bağlılığını yükseltecek ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için etkili olacak sinerjisi yüksek uygulamaların tercih edilmesinin faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Çalışan davranışlarının örgüt performansına olan etkisi yazında vurgulanırken (Delery ve Doty, 1986; Jackson, vd., 1989), Pfeffer (1998) da insan kaynağının örgüt performansına olan etkisi üzerinde durmuştur ve örgüt performansının çalışanların sisteme bağlılığı ve karar mekanizmasına katılımı olarak ele almıştır. Ayrıca, örgütler için yedi önemli uygulamayı Pfeffer (1998) şu şekilde ifade etmiştir (i) çalışan güvenliği, (ii) seçici işe alım, (iii) kendini yöneten takımlar ve ademi merkeziyetçi karar mekanizması, (iv) performansa dayalı ödeme planları, (v) eğitimler, (vi) düşük bariyerler, ve (vii) bilgi paylaşımıdır. Bu yedi uygulama ile çalışanlar üzerinde pozitif etkiler yaratılarak motivasyon ve bağlılık duygusunun geliştirileceği ve dolayısıyla örgüt performansının yükseltileceği düşünülmektedir. Monks vd. (2013) çalışanların davranışlarının yüksek

performanslı insan kaynakları uygulamaları kapsamında bir model ile açıklamışlar ve en temelinde insan kaynakları felsefesinin ve uygulamalarının uyumlu olmasının etkili olacağı fikrine yer vermişlerdir (Şekil 4).

Şekil 4: İnsan Kaynakları Felsefesi, Uygulamaları ve Çalışan Çıktıları



Kaynak: Monks vd. (2013)'den uyarlanmıştır

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının boyutlarını keşfetmek üzere bir çok araştırmacı farklı ifadeler kullanmakla birlikte genel olarak bulgular otonomi, kendini yöneten takımlar, iş rotasyonları, çalışanın karar verme sürecinde yer alması, ücretlendirme politikaları ve esnek çalışma koşulları etrafında şekillenmektedir (Huselid, 1995; Becker ve Huselid 1996; Fan vd., 2014; Gürbüz, 2009; Zhang vd., 2013). Kooij, Jansen, Dikkers ve Lange (2010) ve Sun vd. (2007) ise genel olarak kabul görmüş yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının boyutlarını (i) kapsamlı eğitimler, (ii) şirket içi hareketlilik, (iii) çalışan güvenliği, (iv) açık görev tanımları, (v) sonuç odaklı performans yönetimi, (vi) ödüllendirme, (vii) işe ve karara katılım olarak ifade etmişlerdir (Kooij vd., 2010; Sun vd., 2007). Schuler ve MacMillan (1984) ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışanları örgüte çekebilmek, yerleştirmek ve motive edebilmek üzere kurgulandığını ifade ederek ön plana çıkan uygulamaları insan kaynaklarının planlanması, kadrolama, seçme ve yerleştirme, sosyalizasyon, performans değerlendirmeleri, ücretlendirme, eğitim ve gelişim planları ve çalışma ilişkileri olarak ele almışlardır.

Pfeffer (1994, 1998) örgüt performansı için önerdiği 16 maddeyi ilerleyen dönemde yedi başlığa indirerek insan kaynakları yönetimi yazınına katkıda bulunmuş ve bu uygulamaların temelde çalışanların bilgi, beceri ve çabalarını etkince aktarılabilir kılabileceğini ifade etmiştir.

Batt (2002), insan sermayesinden faydalanabilmeyi sağlayacak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını üç boyutta ele almıştır. İlk olarak, seçici yerleştirme programı üzerinde durmuştur. Bu kapsamda yüksek yetenekli kişilerin işe alınması ve takibinde örgüt içi eğitimlerin sunulması yer almaktadır. Ayrıca, becerilerin geliştirilmesi için sürekli eğitim ve gelişimin desteklenmesi hedeflenmektedir. İkinci boyutta ise birlikte çalışarak işi öğrenebilmeyi destekleyen iş kapsamı tasarımları yer almaktadır. İletişim kanallarının açıklığını destekleyen bu tasarım ile görev odaklı takımların kurulabilmesi ve problemlerin çözülmesinde sorumluluk ve yetki sahibi takımlar örgüt için birer fırsata dönüşebilmektedir. Son boyut kapsamında ise iş güvencesi, yüksek ücretlendirme, ödüllendirme, performans yönetim sistemleri gibi bileşenleri bir araya toplamışlardır.

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının örgüt başarısına pozitif yönlü ve anlamlı etkileri ön plana çıkan sonuçlar arasındadır (Hall ve Ketchen, 2006; Zhang ve Morris, 2014). Yüksek performans getireceği düşünülen bu uygulamalarının çalışanların iş tatminini, motivasyonunu, iyi olma halini, iş güvenliğini arttıracağı, iş-hayat dengelerini düzenleyebileceği ve iletişim kanallarını etkin kullanabilmesine olanak tanıyabileceği yönündeki birey düzeyindeki bulgular dikkat çekmektedir (Becker ve Huselid, 1996; Huselid ve Rau, 1996; Zhang vd., 2013).

2.4.1. Seçme ve Yerleştirme

Örgütler etkin sonuçlar elde edebilmek için ihtiyaç duydukları insan kaynağına dışardan farklı uygulamalar ile ulaşabilme çabası içerisindedir. Dolayısıyla, seçme ve yerleştirme süreci ihtiyaç duyulan yeteneğin (adayların) araştırılması ve pozisyonlara ataması arasındaki süreci kapsamaktadır (Huselid, 1995). Bu temin stratejik olarak örgütün performansını etkileyen bir faktör olarak düşünülmektedir (Pfeffer, 1994, 1998). İşe uygun, doğru ve ihtiyaç duyulan adayın tercih edilmesinin ve bu süreçte örgütün ihtiyaç duyduğu yetenek havuzunun hazırlanmasının önemi vurgulanmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009; Pfeffer, 1998). Örgütün rekabetçi üstünlüğünü sürdürebilmesi için ihtiyaç duyulan rollerin temin edileceği yüksek potansiyellilerin yer aldığı iç ve dış adaylardan oluşan yetenek havuzlarının hazırlanması önerilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009). Bu yetenek havuzları temelde örgütün ihtiyaç duyduğu beceri ve yetkinliğe sahip adaylardan oluşan bir grubu temsil etmektedir. Bu havuzun oluşturulmasından önce ise örgüt için kritik pozisyonların ve becerilerin tanımlanmış olması beklenmektedir (Pfeffer, 1998). Çok iyi tanımlanacak bir seçme sürecinin örgüte sağlayacağı en büyük avantaj, işe alınan adayların kısa sürede örgüte

bağlılıklarının sağlanabilmesi olarak görülmektedir (Pfeffer, 1998). Özetle, uzun vadeli çalışacak kaliteli adayların örgütte yer alması istenen durumdur (Pfeffer ve Veiga, 1999). Bu sonuca ulaşabilmekte atılacak adımlar arasında yer alan geri bildirim süreci oldukça önem taşımaktadır. Dolayısıyla, Pfeffer (1998) yüksek performansın elde edilebilmesi için seçme ve yerleştirme sürecinde şunları önermiştir:

- Geniş aday havuzu oluşturulması,
- Kültürel uyumun sağlanabilmesi,
- Başarı için arzu edilen kritik beceri ve davranışların net olarak tanımlanması,
- İşe alım sürecinin öneminin vurgulanması.

Adayların işe alımı itibariyle ödül ve performans beklentilerine yönelik çalışma ilişkisinin açıkça tanımlanması, ve kritik olan ve olmayan konumdaki çalışanların farklı türde paketler ile yönetilebileceği önerilmektedir (Lawler, 2005). Uyumsuz veya yanlış yeteneğin temini edilmesi, devir hızındaki artış ile sonuçlanabilmektedir (Batt, 2002). Dolayısıyla, Hackman ve Oldham (1980)'in iş karakteristikleri modelinde bahsedilen görev kimliğinin motivasyon üzerindeki etkileri bu kapsamda dikkat çekmektedir. Pozisyondan beklenen yetenek ve becerilerin belirlenerek adayların tercih edilmesinin önemi bu bakış açısıyla netlik kazanmaktadır.

Batt (2002), seçici işe alım teknikleri ile yüksek potansiyeli olan adayların işe alınması ardından eğitim süreçlerinin de programa dahil edilebileceğini ifade etmiştir. Adayların öğrenme kapasiteleri örgütün başarısını etkilemektedir ve ilk zamanlarda bunun tespit edilmesi önemli görülmektedir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının müşteri tatminini etkilediği bulgusuyla birlikte (Batt, 2002) işe en uygun yeteneğin seçilmesi önem taşımaktadır (Collings ve Mellahi, 2009; Pfeffer, 1998). Dolayısıyla, adaylarda eğitimler ile geliştirilebilecek özellikleri aramak yerine, değiştirilmesi zor olan beceriler, tutumlar ve davranışlar gibi kriterlerin aranması arzu edilmektedir (Pfeffer, 1998; Pfeffer ve Veiga, 1999). Adayların uygunluğu ve seçimi yapılırken Batt (2002) psikometrik ve davranış odaklı analizlerin yapılabileceğini ifade etmiştir. İşin tasarımına ve gerekliliğine uygun seçici analiz ve testlerin neler olacağına karar verilmesi için iş analizlerinin yapılabileceği önerilmektedir (Guion ve Highhouse, 2006). Yetenek havuzunun oluşturulması, işin gerektirdiği yeteneğin ve becerinin tanımlanması, iş analizler ve seçici işe alım için harcanan

enerjinin en nihayetinde amacı örgütün performansı ve çalışanların iş tatmini üzerindeki pozitif yönlü etkiyi yaratabilmektir (Gürbüz ve Mert, 2011).

2.4.2. Güçlendirme

Örgütlerin performansının yükselebilmesine çalışanlarının katkı sağladığını ve bu katkının kendilerini de etkisi olduğunu hissetmeleri önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Pfeffer, 1994, 1998). Edward (2005) ve Keep (2005), yönetsel kadrolar ile çalışanların arasındaki bariyerlerin kaldırılmasının da etkili olacağı düşüncesini paylaşmıştır. Ayrıca, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile örgüt içerisindeki çalışan statülerinin de sadeleştirilerek, çalışanların değerli olduklarını hissetmelerine katkı sağlanırken, çalışanların kendi işlerinde kontrol sahibi olabilmelerine olanak tanınabilmektedir (Pfeffer, 1998). Hackman ve Oldham (1980)'in iş tasarım parametrelerindeki özerklik boyutunu da içine alan güçlendirme, çalışanların gündelik işlerde kendi başına karar verebilmesine tanınan imkan olarak ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995). Güçlendirmenin çok boyutlu yapısını araştıran Thomas ve Velthouse (1990) dört önemli faktörü vurgulamıştır (Tablo 5). Ayrıca, öz-benlik, kontrol odağı, mevcut bilgi düzeyi ve ödüllendirme değişkenlerinin güçlendirmenin birer belirleyicileri olarak görülmektedir (Spreitzer, 1995).

Tablo 5: Güçlendirmenin Boyutları

İşin Anlamı	Hackamn ve Oldham (1980) modeline benzer olarak işin amacının kişi tarafından algılanan değeri
Yetkinlik (Öz-yeterlilik)	Bandura (1997, 1999) ifadesiyle kişinin işi yapabilmesindeki becerilerine ve kendine olan inancı
Bireysel Karar Verebilme	İş ve kararlardaki otonomi
Etki	Stratejik ve yönetsel süreçlere olan etki düzeyi

Kaynak: Thomas ve Velthouse (1990)'dan uyarlanmıştır

Güçlendirmenin sonucu olarak kişilerin karar sürecine katılmalarına olanak sağlanabildiğini (Pfeffer ve Veiga, 1999), ve daha etkin ve yenilikçi yaklaşımları benimseyebildikleri (Spreitzer, 1995) gözlemlenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi yazınında güçlendirilmiş çalışanların grup çalışmalarında ve proje ekiplerinde sahip oldukları otonomi ile daha fazla sorumluluk alabildiklerini ve buna bağlı olarak örgütün yüksek performansı elde edeceği ifade edilmektedir (Edward, 2005). Böylece, çalışanların direk olarak süreçlere dahil olabilmesine olanak tanınmaktadır. Yapılan çalışmalar da yazındaki ifadeleri destekler nitelikte sonuçları doğurmaktadır; örneğin, Gürbüz (2009) güçlendirme ile iş tatmini arasında çok yüksek bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir.

2.4.3. Kapsamlı Eğitimler

Değişen iş anlayışı karşısında çalışanların problem çözme becerilerinin geliştirilmesinde kapsamlı eğitimler yüksek işin kalitesi için önem taşımaktadır (Pfeffer, 1998). Benzer şekilde, yakın zamandaki çevresel değişim ve gelişmeler de ihtiyaç duyulan beceri ve yeteneklerin temin edilebilmesinde eğitime olan ihtiyacı beraberinde getirmektedir (Lawler, 2005). İşin gerektirdiği becerilere ve yeteneklere sahip olan motive edilmiş iş gücünün daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Pfeffer, 1998). Buna göre, çalışanların bilgeliği, rekabetçi üstünlüğün elde edilmesini beraberinde getirecektir. Dolayısıyla, pozitif kültürün bir unsuru olan eğitim ve gelişim olanaklarının (Gibson vd., 2011) çalışana yapılan bir yatırım olarak görüldüğünde en önemli çıktıların birisi yüksek performansın sağlanabilmesi olarak görülebilir. Yatırım ve getiri arasındaki bu ilişkide çalışanlar ve karlılık arası ilişki önemli bir role sahiptir.

Monks vd. (2013), çalışan ve örgütün karlılığı arasındaki bu ilişkiyi fırsat olarak değerlendirerek eğitim sürecini bir takım programların çalışanlara sunulması ile gerçekleştirilebileceği üzerinde durmuşlardır. Programın içeriğinde liderlik gelişimi, bireysel becerilerin gelişimi ve yetenek yönetimi gibi yüksek performansı getirecek eğitimlerin yer alabileceğini önermektedirler. Çalışanların bu ve benzeri eğitim programları ile başarılı olmalarının karşılığında örgütün daha yüksek ödemeler sağlayabileceği de sonuçta önerilmektedir (Batt, 2002). Ayrıca, finansal kaynakların dağıtılmasındaki uygulanan prensiplerin, eğitimler ile bağdaştırılan sonuçlar ile desteklenmesinin örgüt içerisindeki statü farklılıklarından doğan kaynak dağıtımında eşitliğe gidilebileceğini ortaya koymaktadır (Ericksen ve Dyer, 2005).

Eğitim süreci yalnızca çalışanların örgütün düzenlediği planları programlara katılımı ile gerçekleştirilmek zorunda değildir. Bilginin paylaşılabileceği ortamların yaratılması ile örgüt içerisinde çalışanların birbirinden öğrenmeleri desteklenebilmektedir (Ericksen ve Dyer, 2005). Bu tip bir öğrenme süreci çalışanlar için sosyalizasyon olanaklarını da beraberinde getirmektedir. Bu süreçte çalışanları ihtiyaç duyacağı bilgiye sahip olabilmektedir (Gibson, 2011). Böylece, hem çalışanların motivasyonları yükseltilebilmektedir hem de koçluk ve mentörlük gibi uygulamaların da gelişerek etkileri ortaya çıkabilecektir (Huselid, 1995). Gelişim programları böylece örgütün yüksek performansa ulaşmasında ve finansal başarısında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürbüz ve Mert, 2011).

2.4.4. Örgüt İçi Hareketlilik

İş odaklı sosyal çalışmalar arasında önemli bir yere sahip olan kişilerin işteki hareketliliği (görevler ve pozisyonlar arası) çalışanların motivasyonunu yükseltebilmektedir (Edward, 1979). Buna göre, örgüt içerisindeki fırsatların yetersiz olması durumunda çalışanların örgüt dışındaki imkanları tercih edebileceği kritik bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, hem örgüt içindeki hem de örgütler arasındaki hareketliliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif yönlü etkileri olduğu dikkat çekmektedir (Kalleberg ve Mastekaasa, 2001). Sun vd. (2007) ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları kapsamında şirket içi hareketliliği ölçümlerken işin gelecek vaat etmesi, yukarıya doğru fırsatların varlığı, kariyer ilerleyişindeki yol haritalarının yer alması, kıdem ve tecrübeye dayalı olarak ödüllendirmenin yapılıyor olması gibi durumları incelemişlerdir. Bu nedenle, örgütün çalışanların işten ayrılmalarına fırsat yaratmadan iç süreçlerini tasarlaması ve buna bağlı olarak dikey ilerleyişi desteklemesi istenen durumu yansıtabilmektedir.

2.4.5. İş Güvencesi

Bir çok örgüt finansal olarak zor durumda kaldığında işçi çıkarımı gibi yöntemleri tercih etmektedirler. Bu durum örgütün en baştaki seçici yerleştirme sürecinde, eğitim ve gelişim planlarında harcadığı kaynakların bir anda maliyet kalemi olarak karşılarına çıkmasına neden olmaktadır (Pfeffer, 1998). Dolayısıyla, çalışanların üretkenliğe katkısının sürdürülebilir olması için iş güvencesinin sağlanarak fayda sağlanacağı dikkat çekici bir unsurdur. Çalışanların işini kaybetme korkusu olmaksızın yalnızca işlerine

odaklanabilmesine olanak tanıyacak iyileştirmelerin yapılması yüksek performans getireceği düşünülen uygulamalar arsında önemli bir yere sahiptir (Batt, 2002) ve çalışan motivasyonuna yönelik pozitif yöndeki etkilerinin bir sonucu olarak en temel bireysel ihtiyaçların da karşılanmasında fayda sağlamaktadır (Maslow, 1943).

Pfeffer (1998), çalışan bağlılığının sağlanması ve bunun örgüt tarafından korunuyor olması arzu edilen bir durum olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, iş güvencesini sağlayacak politikalar beraberinde seçici yerleştirme gibi üretkenliğe direk etkisi olacağı düşünülen uygulamaların da gelişmesinde etkili rol oynayabilmektedir. Bu güvenin karşılıklı sağlanması ile birlikte uzun vadeli iş gücünün sağlanabilmesi beklenmektedir ve sonuçta kooperatif çalışma düzeni ve çalışma ruhunun ortaya çıkmasına olanak tanıyabilmektedir. Böylece, uzun vadeli yüksek performansın da elde edileceği düşünülmektedir. Pfeffer ve Veiga (1999) ise iş güvencesinin sağlanması ile diğer yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesinde önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır.

2.4.6. Açık Görev Tanımları

Örgütsel bağlılık güçlendireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları arasında işin tasarımının etkileri ön plana çıkmaktadır ve çalışanların karar sürecinde otonomi sahibi olması ve yaratıcılığının gelişiminde pozitif yöndeki etkileri ile karşımıza çıkmaktadır (Monks vd., 2013). Değişken koşullar karşısında, çalışanların çözüm geliştirebilmesine olanak sağlayan iş tasarımı (Monks vd., 2013), çalışanların birlikte çalışma ve öğrenmesi için de fırsat ortamı yaratabilmektedir (Batt, 2002). Buna göre işin tasarımında, görev tanımlarının açıkça belirtilerek ve güncelliğinin sürekli korunarak çalışanların sorumluluklarının açıkça ifade edilmesine dikkat çekilmektedir (Sun vd., 2007). Ayrıca, yanlış çalışanların işe alınmaması için de görev tanımlarının doğru ve olanı ifade ediyor olması hem güncel hem de gelecekteki maliyetler açısından önem taşımaktadır (Buford, 2006). Böylece örgüt, doğru işi yapabilecek doğru adayların yer aldığı bir yetenek havuzuna her daim sahip olabilecektir (Pfeffer ve Veiga, 1999).

2.4.7. Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmeleri çalışanların iş çıktılarına yönelik performansını ve potansiyelini ölçümlemek üzere kullanılan bir araç olarak görülmektedir (Erdemli, Sümer ve Bilgiç, 2007). Bu değerlendirmeler, belirli bir davranışın veya sonuçların ulaşılmasına yönelik ölçümleri ele almaktadır (Delery ve Doty, 1996). Bu davranış (öznel

değerlendirmeler) ve sonuçlardan (nesnel değerlendirmeler) türeyen çıktılar ise en nihayetinde örgütün performansını etkilemektedir (Gürbüz ve Mert, 2011; Rynes, Gerhart ve Parks, 2005). Bu nedenle, örgütün stratejisiyle ve amaçlarıyla uyumlu performans hedeflerinin verilmesi önerilmektedir (Monks vd., 2013). İşin etkinliğinin ölçülmesinde davranışların etkileri araştırılırken, sonuçların değerlendirilmesi davranışların çıktılarıyla ilişkilendirilmektedir (Delery ve Doty, 1996). Huselid (1995) ise performans değerlendirmenin ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin birbiriyle bağlantı kurularak tasarlanabileceğini aktarmıştır. Bu ölçümlerin sonuçları ise uzun vade gelişim için geri bildirim süreciyle desteklenebilmektedir (Delery ve Doty, 1996). Performans yönetimi gelişim sürecinin bir parçası olmakla birlikte yönetimler çalışan arasındaki planlı iletişimi de sağlayan bir unsur olabilmektedir (Buford, 2014). Daha iyi sonuçlar elde edebilmek isteyen çalışanlar, performans yönetiminden alacağı geri bildirimler ile davranışlarını şekillendirecektir (Rynes vd., 2005). Buna göre performans odaklı geribildirimin etkileri Erdemli vd., (2007) tarafından ölçümlenmiş olup çalışanları açısından yararlı olduğu sonucunda ulaşılmıştır. Sonuç olarak, performans yönetimi örgütün her seviyesindeki yöneticiler için görev ve rollerin kapsamı çerçevesinde çalışan değerlendirmelerinin yapıldığı önemli liderlik etkinliklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Monks vd., 2013).

2.4.8. Ödüllendirme Sistemleri

Çalışanlara yapılan yatırım ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişki dikkat çekmektedir (Huselid, 1995). Çalışanların örgüte has beceri ve yetenekleri belli davranış kalıpları ile sergilemelerinin karşısında ödemeler yapılabilmektedir (performansa dayalı ödeme sistemi) (Batt, 2002). Bu tip ödüllendirmeler kar ve pay dağıtım planlarını ve bonus ödemelerini içerebilmektedir (Batt, 2002; Huselid, 1995). Ancak, çok yüksek standartlar koyarak performansın yükseltilmesi amaçlanırken, çalışanların da ödemelerinde artış bekleyebileceği gibi bir gerçekle de örgütler karşı karşıya kalabilmektedirler (Batt, 2002); öte yandan başarısızların da sistemden uzaklaşmalarına olanak tanıyan bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu durumda önemli olan şey performansa dayalı ödemenin doğru uygulanarak çalışan motivasyonuna zarar vermeden karşılıklı kazanç sağlayan durumun yaratılabilmesidir (Lawler, 2005). Durumsal ödüllendirme sistemi ücretler arasındaki açıklığı ve farklılaşmayı yaratmakla birlikte motivasyon ve performans gibi konularda risk yaratmaktadır ancak yönetilmesi durumunda kötü bir durum olduğu düşünülmemektedir

(Pfeffer, 1998). Huselid (1995) ise yüksek kaliteli performans yönetim sistemi ile birlikte ödüllendirme sisteminin uyumlu yürütülmesinin en iyi sonuçları doğurabileceği üzerinde durmaktadır. Osterman (1994) ve Batt (2002) ise bağlılık açısından teşvik ve ödüllerin etkili olacağını öne sürmektedir.

2.4.9. İşe ve Karara Katılım

Bilginin paylaşılması örgüt için önemli olmakla birlikte yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları açısından da iletişimi sağlayan yapıyı destekleyen uygulama olarak görülmektedir. İletişimi ve bilginin kullanımını sağlayacak olan bu uygulama esasen yüksek performans sergileyen çalışanların örgütün stratejik yapısına katkı sağlayabilmesine olanak tanımaktadır (Pfeffer, 1998). Ayrıca, çalışanın örgüt kararlarına katılımının sağlanmasıyla çalışanlar ile örgüt arasındaki güven ortamı oluşturulabilmektedir (Tailby ve Winchester, 2005). Bu uygulama aynı zamanda çalışanların işlerini ve örgütlerini de sahiplenebilmelerine olanak tanımaktadır ve özellikle de çalışanların değerli olduklarını hissetmeleri için en iyi yöntemlerden birisi olarak görülmektedir (Tailby ve Winchester, 2005). Dolayısıyla, katılımcı uygulamalar karar verme ve problem çözme sürecine katılımı, bilgi paylaşılmasına ve güçlendirmeyi beraberinde getirebilmektedir (Gürbüz ve Mert, 2011).

Karar sürecine katılım, örgüt içi problemlerin çözülmesi için bir araya gelinen proje takımları ile de gün yüzüne gelmektedir, ve çalışanların yaptıkları işteki bilgilerini genişletebilmeleri adına fırsatları da beraberinde getirmektedir (Batt, 2002). Wood ve DeMenezes (2011) ise çalışanların performansındaki yükselmeyle birlikte yöneticilerinin otonomi sahibi olmalarına olanak tanıması ile karar sürecine dahil olabileceklerini ifade etmiştir. Ayrıca, çalışanların örgüte katılımının sağlanması ile onların kendini gerçekleştirebilmelerine olanak tanınmış olacaktır (Macky ve Boxall, 2007). Çalışanların kendi işlerini planlamalarına olanak tanıyan bu uygulama (Huselid, 1995), beraberinde iş tatmininin de yükselmesini etkileyebilmektedir (Wood ve DeMenezes, 2011). Sonuç olarak çalışan katılımı, yalnızca örgüt problemlerinin çözüme kavuşturulmasıyla kalmayıp, çalışan motivasyonunun da yükseltilmesinde etkili olurken çalışanların takım halinde deneyimlerini paylaşabilmeleri için de bir çok fırsatı yaratmaktadır (Locke, Schweiger ve Latham, 1979).

2.4.10. Kendini Yöneten Takımlar

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının birlikte çalışabilmeyi desteklemesi beklenmektedir (Gephart, 1995). Takım çalışması kapsamında da irdelenen kendini yöneten takımlar (Gürbüz, 2009) örgüt başarısı açısından bir çok fırsata zemin hazırlayabilmektedir (Pfeffer, 1998). Takım çalışmalarının önlerde gelen etkisi ise takım çalışmaları hiyerarşik düzenin ortadan kaldırılmasında etken rol oynamaktadır. Bu tip çalışmalar ile problemlere daha yaratıcı çözümler beyin fırtınaları ile üretilebilmektedir ve katılımcı yapıyı desteklemektedir. Çalışanların bilgi ve becerilerinden etkin yararlanabilmeyi sağlarken adem-i merkeziyetçi yapının oluşmasına da olanak tanımaktadır. Hackman ve Oldham (1980), çalışanların kendini yöneten takımlarda çalışması sonucunda daha tatmin ve üretken olacaklarını vurgulamışlardır. Benzer şekilde grup çalışmalarının işten ayrılmayla negatif, örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkisi dikkat çekmektedir (Park, Appelbaum ve Kruse, 2010). Örgütsel düzeyde ise üretkenlik ve kalite üzerinde önemli etkileri gözlemlenmektedir (Gephart, 1995).

Bir çok örgüt hem öğrenmek hem de problem çözmekte kendini yöneten takımları desteklemektedir (Gephart, 1995). Takım çalışmalarındaki etkinliğin ise açık performans hedeflerinin ve gerekli becerilerin tanımlı olduğu durumlarda sağlanabileceği üzerinde durulmaktadır.

2.4.11. Durumsal Ücretlendirme

Örgütün etkinliğinde çalışanların rolü oldukça yüksektir (Pfeffer, 1998). Kaliteli işçiyi çekebilmek için örgütün sunacağı ücret paketinin önemli etkisi olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların algıları karşısında bu paketin değerli olup olmadığına yönelik düşünceleri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, durumsal ücretlendirme yüksek performanslı uygulamalar arasında yer almaktadır. Ücret niteliğindeki ödemelerden bazıları kazanç paylaşımı, kar dağıtımı, hisse sahipliği, beceriye göre ödeme ve bir çok farklı teşvik programlarından oluşmaktadır. Bu tip ödemeler çalışanların gözünde yapılan işin birer karşılığı olarak değerlenebilmektedir.

Durumsal ücretlendirme, performans yönetimi ile birlikte kullanılabilmektedir; etkin bir uyumun sağlanması ile çalışanların motivasyonu yükseltilebilmektedir (Lawler, 2005). Ayrıca, uzun vade finansal performansın sağlanabilmesi açısından da performans odaklı ödeme sisteminin benimsenmesinin faydalı olacağı üzerinde durulmaktadır (Delery ve Doty,

1996). Önemli olan bir unsur ise ücretlendirmenin yanlış yönetilmesi sonucunda çalışanların işten ayrılmalarına neden olabileceğidir (Delery ve Doty, 1996). Bu durumun oluşmasında belirsiz koşullarda çalışmak yer alabilir; ancak, ücret çalışmalarının dikkatlice hazırlanması sonucunda olumsuz etkileri ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan, düşük performanslı çalışanlar da böylece nesnel ölçümlerle daha kolay tespit edilerek sistemin dışına çıkması sağlanabilir (Batt ve Colvin, 2011).

2.5. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Bulgular

Örgütün yüksek performans elde edebilmesi için insan kaynakları uygulamalarına yönelik yapılan çalışmaların hız kazandığı görülmektedir ve örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen araştırmaların faydaları ile örgütsel ve bireysel etkinliğin arttırılmasına yönelik bulgular dikkat çekmektedir (Huselid ve Becker, 1997; Liu vd., 2006). Sadece şirket performansının yükseltilmesine yönelik bulgularıyla sınırlı kalmayan bu çalışmalar, kişilerin sağlıklı ve mutlu çalışılmasına yönelik konuları da ele almaktadır (Fan vd. , 2014). Çalışanlar destekleyici programlar ile amaca yönlendirilirken, pozitif duyguların yaratılabileceği ve kaliteli ilişkilerin kurulmasında yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamalarının sağlıklı çalışma ortamı yaratabileceği düşünülürken iş-hayat dengesinin sağlanabileceği, tükenmişliğin ortadan kaldırılabileceği dikkat çekmektedir (Quick, Macik Frey ve Cooper, 2007). Datta, Guthrie ve Wright (2005) ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışan becerilerini geliştireceğini, işe olan bağlılığını ve işteki verimliliğini arttıracağını ifade etmişlerdir. Bir başka çalışmada ise bu tip bir sistemin yönetim ve fonksiyonellik açısından dengeli olmasının gerekliliği üzerinde durulurken, çalışanların sisteme dahil edilerek iyi olma hallerinin destekleneceği ifade edilmiştir (Paauwe, 2009).

Becker ve Huselid (1996), çalışanları odak aldığı çalışmaları sonucunda amacın maliyet azaltmak değil, onları şirketin değer yaratan kaynağı olarak görerek yatırımın yapılmasının önemini vurgulamaktadır. Bu yatırımın ise uzun dönemde bireysel gelişim ve etkinlik açısından önemli olduğu Chas vd. (2014) tarafından ifade edilmektedir. Becker ve Huselid (1996)'in yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları kapsamında (i) stratejiye uygun seçme ve yerleştirme, (ii) performansa ve ödemeye dayalı ödüllendirme sistemi ve (iii) hedefe yönelik eğitim ve performans değerlendirme sistemlerinin kullanımını önermektedir ve devir hızının düşürülmesinde, verimliliği arttırılmasında ve çalışan

tutumlarını olumlu yönde etkilenmesinde pozitif sonuçlar elde edilebileceğini ifade ederken, örgüt performansının da beraberinde sağlanabileceğini açıklamıştır.

Hizmet sektöründe emek yoğun çalışanların müşteri memnuniyeti örgütün önemli çıktıları arasındadır ve yapılan araştırmalar da bu durumu destekler nitelikte olup çalışanların tutum, davranış ve kişiliklerinin müşteri memnuniyetine önemli düzeyde katkısı olduğunu göstermektedir (Bartram, Casimir, Djurkovic, Leggat ve Stanton, 2012; Epstein, Franks, Shields, Meldrum, Miller, Campbell ve Fiscella, 2005; Mihail ve Kloutsiniotis, 2016; Weinberg, Avgar, Sugrue ve Miner, 2013). Dolayısıyla, hizmet kalitesinin arttırılması için, emek yoğun çalışan hemşirelerin iş performanslarının, bağlılık duygularının, mutluluklarının ve iş tatminlerinin yüksek olması arzu edilmektedir (Bartram ve arkadaşları, 2012; Mihail ve Kloutsiniotis, 2016; Weinberg vd., 2013). Benzer şekilde Scotti, Harmon ve Behson (2007) ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte önem kazanan otonomi, kendini yöneten takımlar, iş rotasyonları, çalışanın karar verme sürecinde yer alması, ücretlendirme politikaları ve esnek çalışma koşullarının hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini paylaşmışlardır.

Türkçe yazında alanda yapılan önemli çalışmalar dikkat çekmektedir ve bir çok araştırmacının katkısı dikkat çekmektedir (Sayılar, 2004; Gürbüz, 2011, 2013; Gürbüz ve Mert, 2011; Orhan, 2010). İnsan kaynaklarının var olan kökenlerine yönelik araştırmalarını yapan Orhan (2010), alan yazındaki modelleri derleyerek Türkçe yazına katkı sağlamıştır. Bu modellerin temellerine yönelmesi ile her kültürün farklı yapılar sergileyeceği ve evrensel bir çok uygulama ile uyumlu olmasının faydalı olacağını da eklemiştir.

Gürbüz (2013) ise bir çok kuramı gözden geçirerek stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Buna göre sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için bir çok bağlamın uyumlu olmasının gerektiğini önermiştir. Bu savı destekler biçimde Sayılar (2004) insan kaynakları uygulamalarının dikey ve yatay uyumluluğunun önemini vurgulamakla birlikte örgüt performansı açısından stratejik olan ve olmayan kuramsal çerçeveyi irdelemiştir. Gürbüz (2011) ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının iş tatminini yükselteceği bulgusunu paylaşmıştır ve buna ek olarak günümüz rekabetçi koşullarda örgütlerin ihtiyaç duyduğu yeteneğe sahip adayları elde çekebilmesi ve elde tutabilmesi için bu tür uygulamalara ihtiyaç duyacağını da belirtmiştir. Benzer şekilde Gürbüz ve Mert (2011) çalışmalarında yüksek performanslı

insan kaynakları uygulamalarının yüksek örgüt performansı ve iş gücü tatmini sağlayacağını stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamındaki çalışmalarından elde etmişlerdir.

Bireylerin motivasyonu ve işe yönelik tutumları üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve bulguları beraberinde getiren yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini yükselteceği düşücnesi öznel kariyer başarısına dair algının da destekleneceğinin bir öncülü olduğu düşüncesini uyandırmaktadır. Ayrıca, örgütsel yazında sıklıkla çalışılan ve pozitif psikoloji ile önem kazanan psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik ve örgütsel bağlılık gibi işe yönelik tutumu etkileyen faktörlerin de bu ilişkiye etkisi olduğu düşünülmektedir. Devam eden bölümde pozitif psikolojik sermayenin gelişimi ve alt boyutlarından olan psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik kavramları açıklanarak birbirleriyle etkileşimleri incelenecektir.

2.5.1. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öznel Kariyer Başarısı İlişkisi

Günümüzde çalışanların otonomi, güvenlik, rekabet gücü elde etmek, yaratıcılığa olanak tanıyan ve hayat dengesini destekleyen alanlardaki fırsatlara yönelik kariyer beklentileri olduğu ifade edilmiştir (Zhou vd., 2012). Çalışanların kariyerlerindeki beklentileri karşısında elde ettikleri tatmini inceleyen öznel kariyer başarısı, çalışanların kendi algıları ve hisleri olarak kariyerlerindeki ilerlemelerini ve başarılarını irdelemesi olarak ifade edilmektedir. Bu değerlendirmenin sonucunda ise çalışanların kendi için iyi olduğunu düşündüğü fırsatlara doğru yönleneceği düşüncesi hakim olmaktadır (Greenhaus vd., 1990; Ng, Sorensen ve Feldman, 2005; Ng ve Feldman, 2014b). Ng vd. (2005), kariyer başarısındaki değerlendirme kriterlerini eğitim, tecrübeler, kariyer fırsatları, süpervizyon, sosyo-demografik konum ve kişilik özellikleri (nörotiklik, vicdanlılık, dışa dönüklük, uzlaşma, açıklık) olarak ifade etmişlerdir. Çalışanlar kendi kariyerine ilişkin değerlendirmeyi geçmiş başarılarından ve gelecek hedeflerinden oluşan içsel sebepleri (Greenhaus vd., 1990), iş arkadaşları, liderleri ve aile gibi dışsal sebeplerle (Clark ve Arnold, 2008) birlikte değerlendirmektedir. Böylece bu değerlendirme sonucunda, çalışanlar kariyer amaçlarına ne derece yaklaştıklarını ve ne safhada olduklarına dair çıkarıma gitmektedirler (Greenhaus vd., 1990). Ng vd. (2005), kariyerinde başarılı olanların yetenekli ve çaba gösterenler olduğunu ifade etmişlerdir ve kariyerin aslında bir rekabet ortamında olduğunu ve çalışanların kazanmak için yarıştığını ifade etmiştir. Öte yandan, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışan tutumları üzerindeki olumlu etkileri

Chas vd. (2014) tarafından ele alınmıştır ve yaratılacak pozitif etki sayesinde kişilerin işten ayrılmalarının önüne geçilebileceği paylaşılmıştır.

Ng ve Feldman (2014a), kariyer engelleri nedeniyle bireylerin hedeflerine ulaşmakta zorluklar yaşayabileceğini ve buna bağlı olarak kariyerlerini başarısız olarak değerlendirebileceğini belirtmiştir; benzer olarak yazarlar, kişisel özelliklere yönelik engellerin (düşük dışa dönüklük, değişime açıklık, uzlaşmacı, proaktif, vicdanlı), motivasyonel engellerin (düşük iş tatmini, bağlılık, iş motivasyonu, işe katılım), sosyal ilişkilere yönelik engellerin (zayıf lider ve mübadelenin kalitesi, çalışan desteği, süpervizyon, sosyal katılım, az sayıda mentörlerin varlığı), örgüt ve işten kaynaklı engellerin (düşük örgüt desteği, kariyer bağlantılı örgüt imkanları, ödüllendirme, işin önemi, iş güvenliği, beklentilerin karşılanmaması) öznel kariyer başarısını düşürebileceğini saptamışlardır. Yazarlar çalışmalarında, kişilerin kaybettiği veya elde edemediği kaynakların yerini doldurarak başarılı bir kariyer elde etme istekleri bulgusuna ulaşılmıştır Ayrıca, kişilerin kendi isteklerinin örgü tarafından onlara yönlendirilen hedeflere göre öncelik sahibi olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışanların iş yerinde kaybettiği fırsatların becerilerinde, motivasyonunda ve dolaylı olarak iş performansında azalmaya neden olduğu Greenhaus vd. (1990) çalışmalarından elde edilmektedir. Ayrıca araştırmacılar, çalışanların kariyer başarısı üzerinde düşük ücret artışlarının, düşük öneme sahip işler atanmasının ve diğer çalışanlardan daha az tanınır durumda kalınmasının olumsuz etkilerini de tartışmaktadırlar. Bu doğrultuda, insan kaynakları süreçlerinin bireyler üzerindeki etkileri dikkat çekmektedir.

Çalışanlara kapsamlı eğitim olanaklarının onların kariyer başarılarını olumlu etkileyebileceği yönündeki bulgular dikkat çekmektedir (Sundstorm, Lounsbury, Gibson ve Huang; 2016). Kapsamlı eğitim ve çalışanların gelişim programlarının bireylerin çevresi ile olan etkileşimini güçlendirebileceği saptanmıştır (Chas vd., 2014). Kariyer gelişimi açısından bu durum irdelendiğinde, çalışanların desteklenmesinin uzun vadede çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi ve başarı hissini elde edebilmesinde önemli rol oynamaktadır (Maurer ve Chapman, 2013). Chinyamurindi (2016), uzaktan eğitimler ile desteklenen kadın çalışanların istenen niteliklere sahip olabilmesine olanak tanırken becerilerinin de geliştiği ve sonucunda kariyerlerinde başarılı oldukları hissine sahip olabileceklerdir. Ayrıca Ference, Stoner ve Warren (1977), eğitimler ile kişilerin kurumdan ayrılmalarının

engellenebileceğini ifade etmişlerdir ve bu eğitimler kariyerde ilerlemeye imkan yaratabilmektedir.

Bir diğer insan kaynakları konusu olan örgüt içi hareketlilik yani bir diğer ifadeyle farklı sorumlulukların verilebilmesi, çalışanların bulunduğu sektörle uyumlu maaş alabilmesi ve kariyerinde ilerleyerek başarılı olabilmesini sağlayabilmektedir; böylece, örgütte kalıcı ve değerli iş gücünün elde tutulacağı Sammarra, Profili ve Innocenti (2013) tarafından ifade edilmiştir ve örgüt içi bilgi asimetrisinin çalışan hareketliliği ve kariyer yolları ile engellenebileceğini tartışmışlardır. Ference vd. (1977), örgüt içinde kişilere farklı görevlerin verilmesi ile yeni kazanımlar elde edilmesinin kişiler üzerindeki pozitif etkisi üzerinde durmuşlardır. Sun vd. (2007) çalışanların örgüt içindeki hareketliliğinin sağlanabilmesi için geniş kariyer yollarının hazırlanmasının gereğini üzerinde durmuşlardır.

Çalışanlar ile uzun süreli ve etkili ilişkinin kurulmasında örgütün vatandaşlarına iş güvencesini sağlaması beklenmektedir. Bu konuya Sun vd. (2007) çalışanın amaçlarına ulaşabilmelerinde onlara bu tür bir desteğin sağlanması yönüyle yaklaşmıştır. Huselid ve Rau (1996), çalışana yatırım yapılarak faydanın arttırılacağını ifade etmişlerdir ve iş güvencesinin sağlanabilmesi için çaba gösterilmesinin gereğini vurgulamışlardır. Çolakoğlu (2011), iş güvencesinin sağlanamaması durumunda bireylerin kariyer başarısını elde edebilmek için harcadıkları zamanı azaltabileceklerini ifade etmiştir. Ayrıca, kişilerin iş güvencesinin sağlanamamasının sonucunda, bireylerin kariyer tercihleri yapamamasına ve buna bağlı olarak öznel kariyer başarılarının düşmesine neden olabilecektir (Çolakoğlu, 2011). Ek olarak, gelecekteki işin güvenliği çalışan üzerinde stres oluştururken bu stresin kişilerin kendini keşfedebilmelerini de zorlaştırdığı ve istedikleri iş çıktılarını elde edemeyecekleri üzerinde durmaktadır. Pfeffer (1994), iş güvencesinin sağlanması ile bireylerin uzun vade çalışabileceğini ve yüksek performanslar sergileyebileceğini ifade etmiştir.

Chas vd. (2014), görev tanımlarının açıkça belirtilmesini işin net ve en güncel haliyle tanımlanması ve tüm görevlerin işi yapan kişiler tarafından hazırlanması olarak ifade etmişlerdir. Güven elde edebilmek için açık olmanın önemli olduğunu ifade eden Cohen (2014), iyi tanımlanan görevlerin açıklık kazandıracağı üzerine vurgu yapmıştır. Hackman ve Oldham (1980) çalışmalarında temel iş boyutları arasında görevin kimliğini ve önemini açıklamışlardır. Buna göre, açıkça tanımlanmış görevlerin ise iş tatminini yükseltebilmektedir (Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007).

Performans yönetimini hedef belirlemek, standartları sağlamak, farkındalık yaratmak ve zamanında geri bildirim vermek boyutlarıyla inceleyen Stumpf, Doh ve Tymon (2010), performans yönetimi ile kişilerin gelişimi arasında ilişkinin kurulabileceğini ifade etmiştir. Sonuç odaklı performans değerlendirmeler ile uzun vade işçi çalıştırılması desteklenebilirken ve kariyer başarısını da pozitif yönde etkileyebilmektedir (Heijden, Lange, Demerouti ve Heijden, 2009). Çalışanlarda bağlılık yaratabilmek için etkili performans sisteminin etkilerine de dikkat çekilmektedir (Nawaz ve Pangil, 2016). Çalışanların geçmiş dönemdeki sonuçlarından duyduğu tatmin seviyesinin kariyer başarısını etkilediği Stumpf vd. (2010) tarafından ifade edilmiştir. Gelişim fırsatları açısından kariyerinin başlangıcında olan çalışanların yönetim tarafından görünür kılınmasındaki yeri Ference vd. (1977) tarafından ele alınmıştır. Wendt (2014), iyi tasarlanmış performans yönetimi ile kişilerin verimliliği arttırılabilirken sürekli gelişimlerinin desteklenebileceğini ifade etmişlerdir.

Çalışanların motivasyonu, örgütün başarılı olmasının yanında adil ve dengeli bir ödüllendirme ile pozitif yönde etkilenebilmektedir; çalışanların motivasyonundaki değişim ise iş tatminlerini etkileyebilmektedir (Chas vd., 2014). Ference vd. (1977), bireylerin yüksek performans göstermesi sonucu kariyerlerinden elde edecekleri başarının örgüt tarafından sürekli olarak ödüllendirilmesinin etkileri üzerinde durmuştur. Kooij vd. (2010) ise çalışanların olumlu iş tutumları sergileyebilmeleri için ödüllendirmenin önemini vurgularken, iş performansı ve aidiyet faktörleriyle olan pozitif yönlü ilişkisini varlığını tartışmışlardır. Ng ve Feldman (2014) adil ödüllendirilmediğini düşünen çalışanların kariyer başarısının olumsuz etkilenebildiğini saptamışlardır.

Çalışanların işe ve karar sürecine katılımları konusunu Sun vd. (2007), bireylerin yaptıkları işleri geliştirebilmek için gerek iletişim gerek diğer açılardan inisiyatif alabildikleri durumlar olarak ele almışlardır; özellikle hizmet alanında çalışanların değişen koşullar altında müşteri taleplerini karşılayabilmek açısından önemi üzerinde durulmaktadır. Çalışanların karar sürecine katılım sağlamasının motive edebileceği ve çalışan sadakatini geliştirebildiği görülmektedir (Gürbüz, 2009). Bu sistemlerde, çalışanlar takımlar halinde çalışarak tecrübe kazanabilmektedirler (Gürbüz, 2009). Katılımcı yaklaşım ile çalışanların otonomi, kişisel ve işle ilgili olan konular hakkında beklentilerinin karşılanmasında fırsat sağladığı düşünülmektedir (Chas vd., 2014). Çalışanların karar verme sürecinde yer almasının onların tatmin seviyelerini arttıracağı ve kariyerlerinde başarılı hissetmelerini

destekleyeceğini Maurer ve Chapman (2013) çalışmalarında ifade etmişlerdir. Yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları ile öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi işaret eden hipotez şu şekildedir:

Hipotez 1: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının öznel kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

BÖLÜM 3: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Doktora tezinin üçüncü bölümünde psikolojik sermayenin temelleri olan pozitif psikolojinin doğuşundan günümüze gelene kadarki gelişimi incelenmiştir. Bu bölümde pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış anlatılarak psikolojik sermaye kavramının nasıl ortaya çıktığı aktarılmıştır. Ayrıca psikolojik sermayenin önemi üzerinde durularak alt boyutları arasındaki ilişki ve sonuçlarına yönelik yazındaki bulgulara da yer verilmiştir. Son olarak ise araştırmanın hipotezlerini destekleyen değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını kuramsal olarak gösteren incelemelerle birlikte gerekçeler sunularak sırasıyla hipotezler belirtilmiştir.

3.1. Pozitif Psikoloji

Yaşamın değerli olduğunu ve pozitif yöndeki özelliklerini bazen unutabilmekteyiz. Bu durumda sosyal ve psikolojik bilimin etkisi karşımıza çıkmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif unsurlardan ziyade (umut, cesaret, sorumluluk, bilgelik ve yaratıcılık gibi), geçmişte negatif psikoloji kapsamdaki unsurlara odaklanıldığı görülmektedir (Luthans, 2002a). Negatif odağın insanlarda umut kaybı ve hastalıklara yol açabildiği o dönemlerde gözlemlenmiştir. Böylece, psikologların negatif unsurların yarattığı etkileri iyileştirme çabalarıyla birlikte günümüze geldikçe mutluluk ve iyi olma halini yaratan, insan işleyişine iyi gelen faktörlerin ortaya çıktığını görmekteyiz. Pozitif psikolojinin en temel odak noktası pozitif insan niteliklerinden faydalanılmasıdır.

Geleneksel psikolojinin problem ve hastalık tedavisi üzerindeki odağından farklı olarak sosyal bilimcilerin üzerinde çalıştığı pozitif psikolojik sermaye en nihayetinden insanın doğasını ele almaktadır (Sheldon ve King, 2001). Klinik psikologların ikinci dünya savaşına kadarki dönemde uzmanlıklarının bir sonucu olarak daha çok hastalıkların teşhisine odaklanmasının günümüzde artık işlevsel olmadığı ve psikolojinin yalnızca zayıflıkları ve hastalıkları inceleyen bir bilim olmadığı ifade edilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Sheldon ve King (2001) de insan odaklı çalışmaların olumsuz yaklaşımlarla çözüme kavuşturulamayacağını vurgulamıştır. Buna göre, bireylerin yaşam boyunca bu rahatsızlıklara yakalanmalarının önüne geçebilmek için yaşam kalitesini arttırmak ve kişilik özelliklerinden faydalanabilmek adına pozitif psikolojik akım Martin Seligman'ın önderliğinde ivme kazanmıştır (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans ve Youssef, 2004; Seligman, 1998; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bu akımla birlikte psikolojinin

insanın doğasına uyumlu ve iyi olanı göz önüne aldığı ve pozitif özellikler inşa edeceği düşüncesi baskın hale gelmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) çünkü mutlu insanların daha sağlıklı, daha başarılı ve sosyal olduğu görülmektedir (Seligman, Steen, Park ve Peterson, 2005).

Pozitif psikolojiye yönelik ilk işaretin Maslow'un 1954 yılındaki çalışmasında yer aldığını Wright (2003) ifade etmiştir. Maslow (1954) pozitif psikolojiye yönelik araştırmasında öğrenme, algı, duygular, motivasyon, zeka, biliş ve düşünce, klinik psikoloji, sosyal psikoloji ve kişilik açısından konuyu irdelemiştir. Takibinde öncülüğünü yürüten Martin Seligman neyin doğru olduğuna odaklanmıştır (Luthans, Avolio, Avey, ve Norman, 2007; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Wright, 2003). Sheldon ve King (2001) de bu kapsamı desteklemektedir ve insanın doğal olarak ele alınmasının önemine dikkat çekmiştir. Dolayısıyla, pozitif psikolojinin pozitif duyguları ve pozitif kişilik özelliklerini içeren bir yapı sergilemektedir (Seligman, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005). Pozitif psikoloji üç düzeyde incelenebilmektedir (Gillham ve Seligman, 1999; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bu düzeyler:

(i) Pozitif deneyimleri içeren öznel düzey – geçmiş: iyi olma hali, tatmin, sevinç, mutluluk; mevcut: umut, kader, optimizm,

(ii) Kişilik özelliklerini içeren bireysel düzey – kişiler arası beceriler, sevgi, affetme, orijinallik, estetik, azim, gelecek odaklılık, yetenek ve bilgelik,

(ii) Vatandaşlık için sivil erdem gibi kavramların yer aldığı grup düzeyi – sorumluluk, kibarlık, fedakarlık, iş etiği, hoşgörü, tolerans.

Bunca zaman psikoloji alanındaki çalışmaların negatif odağa sahip olmasındaki öne çıkan nedenlerden birisi negatif psikolojinin daha göze çarpan ve acil olarak görülmesidir (Gillham ve Seligman, 1999). Ayrıca, negatif duyguların ortaya çıkması problem ve tehlikelerin bir yansıması olarak görülebilmektedir. Negatif psikolojiye yönelik çalışmalar aslında bir çok önemli hastalığın da tedavi edilmesinde etkili olmuştur ancak tehlikelere odaklanana araştırmacıların hayatın pozitif yönlerinden uzaklaşabildiği görülmektedir (Gillham ve Seligman, 1999). Negatif unsurlar karşısında insanın güçlü yönleri tampon görevi görebilmektedir (Seligman, 2002). Dolayısıyla, her iki tarafın da farkına varılarak bir denge noktasının var olması arzu edilmiştir (Gillham ve Seligman, 1999). Pozitif kişilik özellikleri olarak da ifade edilen güçlü kişilik özellikleri ve yönleri sonuç olarak pozitif

psikolojinin amacına hizmet etmektedir, psikolojinin yalnızca kötü olanı tamir etmekle kalmayıp hayatı iyi yapan şeylerin yaratılması arzu edilmektedir (Seligman, 2002).

3.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Psikolojideki geçmişte olduğu gibi örgütsel davranış alanında da negatif unsurlara daha çok odaklanıldığına ulaşılmaktadır (Luthans, 2002a). Pozitif duygular yerine önceki araştırmalarda daha çok stres, tükenmişlik, işlevsizlikler ve problemler gibi negatif konuların ön planda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, günümüze gelindikçe pozitif örgütsel davranışın geliştiği alan olarak örgütsel düzeyde yüksek performans getiren güçlü insan kaynakları uygulamaları ve psikolojik konular önem kazanmaktadır (Luthans, 2002a, 2002b). Pozitif örgütsel davranışın gelişiminde Luthans ve Avolio (2009) kuramsal yapı ve ölçeklerin geliştirilmesinin, gelişime açık ve durumsal bakışın benimsendiği, ve son olarak performans etkisinin söz konusu olduğu bir çerçevenin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Pozitif bakış açısının benimsendiği bu tip çalışmaların öğrenme, gelişim, değişim ve yönetim gibi konuları ele alması da dikkat çeken noktalardandır (Luthans, 2002a). Bu konuların gelişimini sağlarken özellikle umut, iyimserlik, öznel iyi oluş, öz yeterlilik ve duygusal zeka gibi konuların çalışıldığı ve bu çalışmaların birikimi olarak pozitif psikolojik sermayenin oluştuğu görülmektedir (Luthans, 2002a). Pozitif psikolojik sermayenin ise örgütün rekabetçi gücü kazanmasında önemli etkilerinin olduğunu Luthans ve Youssef (2007) aktarmıştır. Pozitif yönde güçlülüğü sağlayan psikolojik sermayenin boyutları ise genel yazında umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olarak incelenmektedir.

Rekabetçi üstünlük açısından bu gelişim süreci incelendiği zaman örgüt performansa olan etkisinin olduğu ifade edilen finansal ve fiziksel kaynakların günümüzde yeterli gücü elde edebilmekte yeterli olmayacağı dolayısıyla, sosyal ve insan sermayesinin ve takibinde pozitif psikolojik sermayenin insan odaklı yapısı ile fırsatların elde edilebileceği düşüncesi gündeme gelmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Buna göre,

(i) İnsan kaynakları yönetimi çalışanı seçme ve seçicilik, eğitim ve gelişim, ve bilginin oluşturulması,

(ii) Sosyal kaynakların yönetilmesi açık iletişimin, iş ağlarının, güvenin, çapraz fonksiyonlardan oluşan iş takımlarının, ve iş-aile dengesini sağlayan programların oluşturulması,

(iii) Psikolojik sermaye yönetimi ise pozitif özelliklerin inşa edilmesi yönünde kapsamını çizmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye en nihayetinde örgüt çalışanlarının geliştirilmesini ve yönetilmesini konu alırken psikolojik durumlarının da güçlendirilmesini ve pozitif yönde inşa edilmesini incelemektedir (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans ve Youssef, 2004, 2007; Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006). Benzer şekilde, örgütsel yönetim alanındaki araştırmacılar ise sürdürülebilir performansın sağlanmasında özellikle insan kaynakları süreçleri ve örgüt kültürüne yönelik çalışmaları ile bu alana katkı sağladıkları söylenmektedir (Avolio ve Luthans, 2006).

3.3. Psikolojik Sermaye Kavramı ve Önemi

Pozitif örgütsel davranış yazınındaki son yıllardaki gelişmelerin gerçekleşmesinden önceki zamanda, sermaye ifadesi geleneksel olarak finansal ve ekonomik alanlarda kullanılmıştır (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007). Sermaye bakışının günümüze gelirken kapsamındaki gelişmeler ve anlamın genişlemesi ile daha kapsayıcı hale geldiği ifade edilmektedir (Şekil 5) (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004). Ayrıca, pozitif psikolojik sermaye geleneksel yapıya benzer olarak yapılan bir yatırımın getirisinin ölçümlenebilmesine olanak tanıyan nesnel bir yapı sergilemektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) çalışmalarında, pozitif psikolojik sermayenin performans ve tatmini açıklamakta önemli etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Şekil 5: Sermaye Kavramı

Geleneksel Ekonomik Sermaye *(sahip oldukların)*	→	İnsan Sermayesi *(bildiklerin)*	→	Sosyal Sermaye *(kimi tanıdığın)*	→	Pozitif Psikolojik Sermaye *(kim olduğun)*
Finans Fiziksel varlıklar		Deneyimler Eğitim Beceri Bilgi Fikir		İlişkiler Sosyal ağlar Arkadaşlık		Öz yeterlilik Umut İyimserlik Psikolojik Dayanıklılık

Kaynak: Luthans, Luthans ve Luthans, 2004

Geleneksel yapıyı temelinde barındıran pozitif psikoloji, örgütsel davranış alanındaki pozitif bakışın yenilenmiş ve öneminin vurgulandığı yapısı ile karşımıza çıkmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007). Ekonomik sermayenin geleneksel yapısının günümüz dinamik koşullarında yetersiz kaldığını ifade eden Luthans, Luthans ve Luthans (2004), Şekil 5'teki modelin akışının sonucunda pozitif psikolojik sermayeye doğru örgütün iş ve çalışan arasındaki uyumun sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Bu yapıya göre pozitif psikolojik sermayenin inşasında ekonomik sermayenin somut, insan ve sosyal sermayenin soyut yapısının yer aldığı görülmektedir. Böylece elde edilmek istenen sürdürülebilir insan odaklı rekabetçi üstünlük olarak ifade edilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Bu nedenle, günümüzde örgüt kapsamındaki çalışmaları içine alan pozitif psikolojiyi, pozitif örgütsel davranış olarak da nitelendirebilmekteyiz. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıktan oluşan dört boyutlu yapının örgütsel etkinliği arttıracağı ifade edilmektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004).

İnsan odaklı yapının inşasındaki yatırımların, finansal kaynakların yönetilmesinde olduğu gibi ilk yatırım maliyetine sahip olmayacağı ifade edilmektedir (örneğin, işe doğru adayın yerleştirilerek insan ve sosyal sermayesinin geliştirilmesi). Günümüzde insan kaynakları uygulamalarının kapsamında yer alan pozitif psikolojik sermayenin pozitif çalışma koşullarını yaratması yaklaşımı ve beraberinde ölçülebilir olması bu nedenle dikkat çekmektedir (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004, 2007). Bu ölçümlerden elde edilecek geribildirimlerin birey, takım ve örgüt düzeyindeki zorlukların üstesinden gelinmesinde kolaylıkları yaratabilecekken bir çok fırsatın doğmasına da zemin hazırlayabildiği ifade edilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Dolayısıyla, pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi ile iş performansı yükseltilebilirken, tutumlar ve davranışlar performans iyileştirmelerine paralel olarak şekillendirilebilecektir (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010).

3.4. Psikolojik Sermaye Boyutları

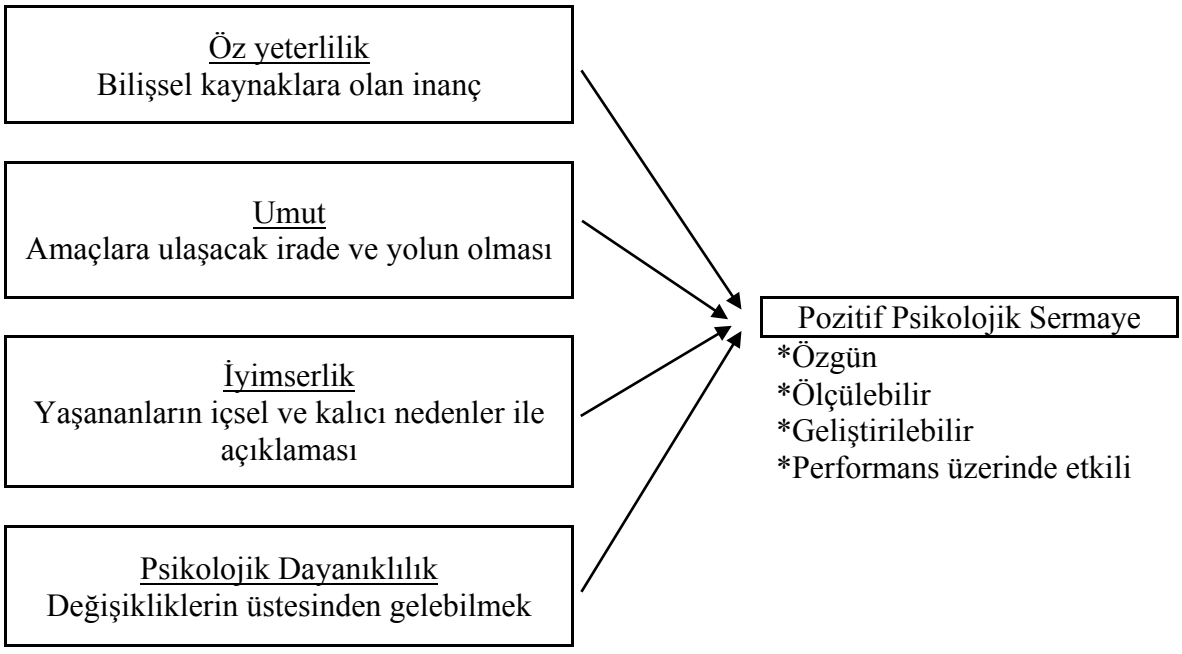
Günümüz çalışma koşullarının iyileştirilmesinde insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte pozitif örgütsel davranış alınandaki çalışmaların katkısı dikkat çekmektedir (Luthans, 2002b). Dolayısıyla, pozitif psikolojik sermaye öznel oluşumu çerçevesinde bireysel düzeyde pozitif kişilik özelliklerine dikkat çekmektedir ve grup düzeyinde ise bireylerin bir aradaki çalışması sonucu gelişen vatandaşlığı incelemektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Çetin ve Varoğlu (2015) tarafından pozitif psikolojik sermaye

- İnsan güçlü yanlarını ve pozitif yöndeki bakış açısına sahip olması,
- Pozitif nitelikteki psikolojik faktörleri kapsaması,
- Sosyal ve insan sermayesini genişleten nitelikte olması,
- Geleneksel yapıyı da benimsemesi ve rekabetçi üstünlüğün elde edilmesine katkı sağlaması ile ele alınmıştır.

Yazındaki çalışmalarda iş performansı üzerinde etkisi olan pozitif psikolojik sermayenin boyutları öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olarak iyi açıkladığı ifade edilen dört faktörlü yapısıyla (Şekil 6) ele alınmaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2015; Luthans, 2002b; Luthans ve Youssef, 2004, 2007; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Şekil 6: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları



Kaynak: Luthans, Youssef, 2004

Luthans (2002a) umut kavramını, zorlu durumlar karşısında bireylerin tekrar her şeyin normale döneceğe yönelik inanca sahip olması olarak tanımlamıştır. İyimserlik ise geleceğe yönelik pozitif düşünceye sahip olunmasını ele almaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2015). Ayrıca, bireylerin karşılaştığı engelleri aşabilmesi için iyimserliğin önemli etkileri üzerinde de durulmaktadır. İyimserliği pozitif örgütsel davranışın kalbi olarak nitelendiren Luthans (2002a), bu kavramın pozitif düşünce gücünden de ötede olduğunu ifade etmiştir. Buna göre, iyimser kişilerin dış kontrol odaklı, kolayca motive olan ve yüksek tatmin düzeylerine sahip oldukları yönünde görüşü de bulunmaktadır. Seligman (2000), umut ve iyimserliğin gelecek odaklı bir yapıyı sergilediğini ifade etmiştir.

Üçüncü boyut olan psikolojik dayanıklılık faktörünün daha önceleri sıra dışı bir kişilik özelliği olarak görülmesi ve aslında kişilerin değişkenlik ve riskler karşısında başarılı bir şekilde idare edebilmesini konu almaktadır (Luthans, 2002b). Ayrıca psikolojik dayanıklılık, ters durumlardan kolayca uzaklaşarak normal duruma döndürmekle kalmayıp, gelişim fırsatlarını da beraberinde getirebilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Son olarak, Stajkovic ve Luthans (1998), özyeterlilik faktörünü bireylerin becerilerine olan inancını ifade ettiğini ve başarılı olabilmek için buna göre harekete geçebileceğini ifade etmiştir. Bandura (1997) ise öz yeterliliğin iş performansı üzerindeki önemli etkilerine dikkat çekmiştir. Özetle bu dört yapılı faktör (i) kişinin zorlu koşullarda başarı elde edebilmesini (özyeterlilik), (ii) mevcutta ve gelecekte başarılı olabilecek pozitif tutumu takınmasını (iyimserlik), (iii) hedefe yönelik farklı yolları geliştirerek başarıya ulaşılabilmesini (umut), ve (iv) problemleri geri teperek yola devam edebilmeyi (psikolojik dayanıklılık) kapsamaktadır (Luthans, Avolio, Avey, Norman 2007; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Luthans ve Youssef (2004) öz yeterliliğin geliştirilmesinde deneyimlerin, vekaleten öğrenmenin, sosyal ikna edebilmenin, olumlu geribildirimlerin, fizyolojik ve psikolojik uyarılmanın etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Umudun hedef belirleyerek, adım adım ilerleyerek, hazırlı olabilmekle, katılımcılıkla, durumsal planlarla ve zihinsel provalarla geliştirilebileceğini, ve iyimserliğin geçmişe merhamet göstererek, mevcudu takdir ederek, gelecek için fırsat arayarak gerçekçi ve esnek bakış açılarıyla geliştirilebileceğini açıklamışlardır. Son olarak, psikolojik dayanıklılığın varlık, risk ve süreç odaklı stratejiler ile geliştirilebileceği üzerinde durmuşlardır. Ayrıca araştırmacılar, bu boyutların geliştirilebilir ve ölçülebilir niteliğini ifade etmişlerdir ve iş performansının birer belirleyicisi olduğunu aktarmışlardır.

3.4.1. Özyeterlilik

Stanford Üniversitesinde uzun süre boyunca çalışmalarını sürdüren Albert Bandura, öz yeterlilikle ilgili çalışmalarıyla psikolojik ve örgütsel davranış yazınına önemli katkılarıyla tanınmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Terminoloji olarak güven ile beraber kullanılan özyeterlilik, başarılı olabilmek için neye ihtiyacımız olduğu ve kendimize olan inancımız üzerinde durmaktadır (Bandura, 1997; Stajkovic ve Luthans, 1998). Özyeterlilik, zorluklar karşısında mücadele edebilmeyi ve güçlü yönlerle birlikte becerileri kullanabilmeyi motive edebilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Öz yeterlilik, bireyin bir kapsam içerisinde belirli bir işi başarıyla tamamlayabilmesi için kendi yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır ve bireylerin bir işi seçerek efor sarf etmeye başlamadan önce becerilerini seçmeye yönelik bilgileri toparlayarak değerlendirmeye tabi tutacağı ifade edilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Bir başka çalışmada öz yeterliliği Luszczynska, Scholz ve Schwarzer (2005), kişinin zorlu görevleri tamamlayabilmesinde becerilerine olan inancı olarak ifade etmişlerdir. Bandura (1997) ise öz yeterliliği kişinin sahip olduğu sosyal, bilişsel, duygusal ve davranışsal yeteneklerini farklı amaçlar için uyumlandırabilmesi olarak ifade etmiştir.

Kişilerin geçmişte başarılı oldukları benzer kapsamlarda öz yeterliliklerinin de yüksek olabileceği düşünülmektedir; ancak bu durum değişim ve gelişime olan engellerin aşılması ile becerilere olan inanca dair hissiyatlar daha geniş bir kapsama doğru yaygınlaşabilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Buna göre araştırmacılar öz yeterliliği yüksek kişilerdeki beş özelliği şu şekilde sıralamışlardır:

- Kendilerine yüksek hedefler koyarlar ve zorlu görevleri seçerler,
- Mücadeleye girerler,
- Yüksek öz motivasyon sahibidirler,
- Görevlerini tamamlayacak çabayı sarf ederler,
- Zorluklar karşısında azimlidirler.

Performans çıktısı açısından öz öz yeterlilik incelendiğinde, (i) beklenen yeterliliğin düzeyi (işin zorluğu karşısında bireyin yapabileceğine olan inancı), (ii) beklenen yeterliliğin gücü (büyüklüğe olan yargının zayıf ya da kuvvetli olması) ve (iii) genellenebilirlik (tecrübeler doğrultusunda yeterlilik inancının oluşması) boyutları ortaya çıktığı

görülmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Ayrıca, yüksek öz yeterliliğin yüksek örgüt performansı getireceğini ve rekabetçi üstünlüğün elde edilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu da eklemişlerdir.

Bandura (1997), öz yeterliliğin dört farklı kaynaktan etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. İlk olarak, *performans getiren başarıların*, zorluklar sonucunda elde edilen başarıların devamı için sürdürülebilir efora olan ihtiyaç ile ele alınmıştır. Buna göre, kişilerin yeteneklerini kontrol etmesi ile zor koşullardan fırsatları süzerek başarısızlıklardan başarı elde etmeyi öğrenebileceğini açıklamaktadır; böylece, kişilerin yeteneklerine olan inancının kuvvetleneceğine değinmektedir. Ayrıca, ilerleyen dönemde karşısında çıkan benzer koşullarda da bireylerin bu deneyimleri kullanarak başarılı olabilmesinde tetikleyici faktör olacağını açıklamıştır. İkinci kaynak olarak, bireylerin kendi becerileri ile başaklarınınkini kıyaslayarak ulaşacağı yargılar olarak ele alınmış ve *dolaylı deneyimler* olarak ifade etmiştir; örnek olarak ise yazar bir öğrencinin sınıfta hiçbir referans olmaksızın aldığı bir puanın onu başarılı kılıp kılmadığını bilemeyeceğini vermiştir. Bireylerin bu ve benzeri kıyaslamaları başkaları ile yapabileceği gibi geçmiş tecrübelerinden de faydalanarak ne derece bir beceriye ihtiyacı olduğunu fark edebileceği düşünülmektedir. Etkileşimde olan diğer bir kaynak ise *sosyal iknadır*. Sosyal ortamdakilerin bireyin yeteneklerine dair inancını güçlendirebileceği düşünülmektedir; geribildirimlerin verilmesi bir yöntem olarak ifade edilmiştir. Son kaynak olan *fizyolojik ve psikolojik durumlar*, kişinin yeteneklerini yargıladığı andaki duygu durumunu ve psikolojisini irdelediğini araştırmaktadır. Ruha haline bağlı olarak kişilerin öz yeterlilik düzeyleri değişebilmektedir. Benzer şeklide fiziksel iyi oluşun da stres karşısında olumsuz eğilimlerin azalacağı ifade edilmiştir. Buna bağlı olarak ise psikolojik durumun öz yeterliliğin önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir.

Öz yeterliliğin düşük olması kişilerin sürdürdüğü görevlerde başarısız olmalarına neden olabileceği tartışılmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998); yazarlar, özyeterlilik ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunun bulgusunu yaptıkları çalışmada paylaşmışlardır. Benzer şekilde Bandura (1997), bireylerin gerçekleştireceği kıyaslamalardan elde edecekleri geribildirimlere dayalı olarak gerekli yeterliliğe sahip olmadığı bilgisine ulaşacağı, ve eğer gerekli olduğunu düşündüğü beceri düzeyine sahip değilse başladığı bir işten kısa bir sürede vazgeçebileceğinin ihtimalini ortaya koymuştur. Ayrıca, kişilerin düşük öz yeterlilik algısı yüksek stres seviyelerini yaşamasına neden olabilirken ve sağlık problemlerini de yanında getirebilmektedir (Bandura, 1997).

Bandura'ya (1977) göre öz yeterliliğin performansı etkilediği bulgularının yanında bu performansın elde edilmesini sağlayacak davranışların tek belirleyicisinin beklenti olmadığı, beraberinde kişinin bazı yeterliliklere de muhakkak ki sahip olması gerekmektedir; gerekli becerilerin sağlanabilmesi ve varlığının sürdürülebilmesi için zamanla üzerine gidilerek performans elde ettirebilecek bir unsur haline geldiği ve zorlukların üstesinden gelmesi için bireylerde etkili olabileceğini de açıklamıştır.

Wood ve Bandura (1989) öz yeterliliğin yükseltilebilmesi için başarılı performans sonuçlarının, yetkin modelleme ile bireysel becerilerin ön plana çıkarılmasının, stres seviyesini düşürmek ve başarıyı arttırabilmek için algının değiştirilerek öz yeterliliğin yüksek olduğuna inanabilmenin olumlu etkileri üzerinde durmuşlardır.

Luszczynska vd. (2005), yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin daha düşük seviyelerde depresyon yaşama ihtimaline sahip olacağını kardiyovasküler hastaların üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada ortaya koymuşlardır; dahası, yüksek öz yeterliliğin ağrı seviyelerinin düşüklüğü ve daha az yorgunluk gibi önemli çıktılarla olan ilişkisini da raporlamışlardır.

Kişiler, iş yerinde gösterecekleri performansları sonucunda bir çıktı elde etmeyi arzulamaktadırlar ve işe başlamadan önceki karar aşamasında öz yeterliliğini düzey, güç ve genellenebilirlik boyutlarıyla ele alarak amaca ulaştıracak davranışları sergilemeyi bu çıktılara sahip olabilmek adına arzu ederler; ayrıca, beklenen sonuçların sosyal, fiziksel ve kişisel bir takım nedenlere dayalı olarak şekillendiği ifade edilmektedir (Bandura, 1997). Dolayısıyla, aynı işin kapsamında bireylerin algıladıklarını farklı öznel değerler ile yorumlayarak beklentilerini şekillendireceği düşüncesi açığa çıkmaktadır.

3.4.2. Umut

Rick Snyder'ın çalışmalarında konu olan umut, pozitif psikolojik sermayenin gelecek odaklı yapısıyla dikkat çeken önemli bir boyutudur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Luthans, 2002a, 2002b). Snyder (2000, 2002) umut kavramını (i) temsil (amaca odaklanmış enerji) ve (ii) yol haritalarından (amaçlara ulaşacak planlama) oluşan ve başarı duygusunu barındıran pozitif motivasyonel durum olarak açıklamıştır. Temsil, ulaşılması hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi için yol haritalarından faydalanarak kişinin başarılı olabileceğine inancını ifade etmektedir. Yol haritaları, amaca ulaşılırken alternatif rotaların tanımlanması ve uygun araçların hazırlanması şeklinde tarif edilmiştir (Snyder, 2002). Buna

göre bireyler amaçları elde edebilmek için motivasyon, enerji ve azme ihtiyaç duymaktadır (temsil).

Snyder (2002) iki farklı arzu edilen amaçtan bahsetmektedir. Arzu edilen ilk amaç pozitif yansımayı içermektedir. Pozitif amaçların kapsamında (i) ilk defa düşünülen hedefler, (ii) mevcut hedeflerin sürdürülebilmesi, ve (iii) aşama kat edilmiş bir hedefin daha da ileriye taşınması yer almaktadır. İkinci kategoride ise olumsuz sonuç doğuran hedeflerin önlenmesi yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, bu tip amaçlar olumsuz şeyleri olmadan durdurmayı ifade etmektedir veya daha zayıf konumda engellenemese dahi etkilerin geciktirilmesine odaklanmaktadır. Amaçların gerçekleştirilmesinde tam anlamıyla kesinlik olmaması umut kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Snyder, 2000). Dolayısıyla, umut ile amaca ulaşmak için gereken istek ve amaca giden yolların hazırlanarak gereken enerjinin sarf edilmesi ile başarılı olunması ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

Bireylerin amaçlarına ulaşabilmesi için hayali olarak çizdiği yolda ilerlemesi motivasyonal bir faktör olan istenç (agency) ile ifade edilmektedir (Snyder, 2002). İstenç aynı zamanda, zihinsel olarak amacı gerçekleştirmeye başlamak ve devam etmeyi ele alan kişi odaklı bir faktör olarak da görülmektedir. Dolayısıyla, amaç odaklılık açısından temsilin önemli olduğunu Snyder (2002) vurgulamaktadır. Bu durumda umut, istenç ve yol haritalarının birleşimi ile değer kazanmaktadır. Buna göre kişiler öncelikle bir istenç ile motive ederek istediği amaca ulaşacağı yol haritasını çizebilecek kapasiteye sahip olacaktır.

Bireylerin amaçlarına ulaşabilmesi bazen düz bir yolda ilerlemesiyle gerçekleşmeyebilmektedir. Bu durumda, karşılarına çıkan engeller ile yol haritaları değişebilir ve aynı amaca ulaşabileceği birden fazla alternatife yola sahip olması gerekebilmektedir (Snyder, 2000). Ayrıca, yolların kapanması veya engellerin olması durumunda amaca ulaşabilmek için istencin hep var olması beklenmektedir. Dolayısıyla, yüksek umut düzeyinde sahip çalışanların amaca giderken engelleri aşabilecek alternatif yolları üretebilme becerileri de gelişmiştir (Luthans ve Youssef, 2004). Bir diğer çalışmalarında ise Youssef ve Luthans (2007), yöneticilerin yüksek umut seviyelerine sahip olmalarının amaca ulaşabilmelerinde başarılı olabileceklerini ifade etmişlerdir.

Luthans, Youssef ve Avolio (2007), umudun geliştirilebilmesi için bazı önerilerde bulunmuşlardır. Hayattaki en önemli itici güçlerden biri olan hedeflerin belirlenmesinin üzerinde durmuşlardır. Bu hedeflerin spesifik, ölçülebilir, zorlayıcı ancak ulaşılabilir olmasını eklemişlerdir. Amaca ulaştıracak sürekli takip edilmesi gereken bazı hedef

döngüleri olabilmektedir ve bu döngünün sürdürülebilir olarak devamında istenç sağlanabilmesi için her döngünün bir ödül ile desteklenmesi önerilmektedir. Zor hedeflerin daha kolay parçalara ayrılarak adım adım sonuca ulaşmanın daha kolay ve yönetilebilir olacağı düşünülmektedir. Gelecekte karşılaşılabilecek olası engellere hazırlıklı olmak için zihinsel provalar yapılabilir; bunun en büyük faydası yeni ve alternatif yönlere doğru kayarak hedefe ulaşabilmeyi destekler nitelikte olmasıdır. Enerjinin düştüğü durumlarda ve sosyal ve duygusal desteğe ihtiyaç duyulan zamanlarda toparlamayı sağlayabilecek davranışların yapılmasını veya ortamın sağlanması önerilmektedir (örneğin, eğlence zamanları yaratmak veya sevdiği ortamı canlandıran çevreyi yaratmak). Karar sürecine katılım, ödüllendirme sistemleri, kaynaklardan yararlanabilmek ve eğitimlere katılabilmenin de umudu yükselten faktörler olarak ele alınmıştır.

Büyük beklentileri olan kişilerin amaca ulaşabilmek için daha çok çalıştıkları ve böylece motive oldukları gözlemlenebilmektedir (Snyder, 2002). Umudun yükselmesi ile beklentinin de yükselebildiği ifade edilmiştir. Ayrıca, Snyder (2002) yüksek umuda sahip olan bireylerin zihinsel ve fiziksel olarak daha sağlıklı olduklarını ifade etmiştir.

3.4.3. İyimserlik

Tiger (1971) iyimserlik kavramını bireylerin hoşuna giden durumlarla birlikte sosyal kapsamın ilişkisinin sonucundaki bir tutum olarak tanımlamıştır. Çetin ve Varoğlu (2015) iyimserlik kavramını, pozitif bakış açısına sahip olarak mevcuda ve geleceğe yönelik başarı elde edebilmeyi sağlayacak pozitif atıflarda bulunulması şeklinde ifade etmiştir. Umut kavramının içsel ve bireysel odağından daha geniş bir perspektifi ele alan iyimserlik boyutu negatif olaylar, başarısızlıklar gibi dış etkenleri de ele almaktadır (Seligman, 1998; Youssef ve Luthans, 2007). Dolayısıyla, hem içsel hem de dışsal süreçleri ele alan iyimserlik performansı, iş tatminini ve işteki mutluluğu etkileyen pozitif psikolojik sermayenin önemli bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007).

İyimserlik ve kötümserlik arasında bir geçişin olduğu söylenmektedir (Seligman, 1998). Kötümserler genel olarak umulmayan olayların başına geleceği yönünde ve negatif düşüncelere sahipken, iyimser kişiler gelecekteki arzu edilen duruma ulaşılabileceği ve pozitif yöndeki düşünceleri ile ön plana çıkmaktadırlar (Youssef ve Luthans, 2007). Gerçek anlamda iyimserliği Youssef ve Luthans (2007) yalnızca gelecekteki pozitif olayların yaşanacağını bekleyerek değil, olaylar arasındaki bağlantıların da yorumlanması ile güçleneceğini ifade etmişlerdir.

Seligman (1998) atfetme kurmandan faydalanarak iyimser ve kötümser kişilik yapısını açıklarken üç boyutlu yapıyı ele almıştır. İlk olarak zamanla ilgisi olduğunu ifade ettiği kalıcılık ve geçicilik boyutu ile konuyu ele almıştır. Kötümser olanların yaşadığı olumsuzlukları kalıcı olarak, tam tersi iyimserlerin ise geçici olarak algıladığını ifade etmiştir. Benzer şekilde, iyi olayları kötümserler geçici olarak algılarken, iyimserler kalıcı olarak yorumlamaktadır. Bir diğer boyutunda genel ve durumsal olgulardan bahsetmiştir. Kötümser kişilerin yaşadıkları olumsuz olayları genel nedenlerle açıklamaya çalışmasına karşın iyimserlerin olumsuzlukları durumsal değerlendirdiğini aktarmaktadır. Pozitif olaylar karşısında ise iyimserlerin genel, kötümserlerin durumsal olarak değerlendireceği söylenebilmektedir. Son boyutta ise Seligman (1998), kötümser kişilerin yaşadığı olumsuzlukları içsel nedenlere atfettiği ve iyimser kişilerin dışsal nedenlere atfettiğini ifade etmiştir. Ters açıdan bakıldığında iyimserlerin olumlu olayları içsel, kötümserlerin dışsal olarak algıladığı çıkarımı yapılabilmektedir.

Seligman (1998) iyimserliği kontrol odağı bakış açısı ile açıklamıştır. Buna göre, iyimserlerin pozitif olayları kişisel, kalıcı, genel nedenlere dayandırdığını ve negatif olayları dışsal, geçici ve durum bazlı faktörlere dayandırdıklarını ifade etmiştir. Öte yandan, kötümser ise pozitif olayları dışsal, geçici ve durum bazlı olaylara atfederken, negatif olayları kişisel, kalıcı ve genel sebeplere dayandırdığını ifade etmiştir. Seligman (2004), kötümserlerin yaşadıkları sıkıntıların hiç bitmeyeceği düşüncesine sahip oldukları ve kontrol edilemez olduğuna inandıklarını açıklamıştır. Dolayısıyla, iyimserlerin olumsuzluklarda hatayı kendinde olmadığı, başarısızlıkların geçici olduğu, problemlerin yalnızca o anki duruma özel olduğu yönünde değerlendirme yapması beklenebilmektedir.

Luthans ve Youssef (2004), iyimserliği geliştirebilmek için geçmişte yaşananların hoşgörülmesini, mevcuttaki yaşananların takdir edilmesini, gelecekteki fırsatların araştırılmasını, gerçekçi ve esnek bakış açısına sahip olunmasını önermektedir. Aynı zamanda, ideal tipteki iyimserlik için gerçekçi ve esnek yapının geliştirilmesi ile sağlanabileceğini vurgulamıştır. Gerçekçi bakış açısı fazla dışa atfın yapılmasının önüne geçebilmeyi hedeflemektedir. Peterson (2000), gerçeklikten uzaklaşılmasının serbestlik yaratabileceği ve bunun sonucunda bir takım sorunların da beraberinde yaşanabileceğini paylaşmıştır. Öte yandan Luthans ve Youssef (2004), durumsal farklılıkları göz önüne alarak esnek yapının sağlanması ile iyimser ve kötümser değerlendirmelerin dengesine olanak

tanınmasının da faydalı olacağını ifade etmektedir. Buradaki en önemli şeyin bu iki boyut arasındaki denge olduğu söylenebilir.

Genel olarak iyimserler, hayatlarındaki pozitif yaşantıları ile anılmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Ayrıca, iyimser bireylerin kötümserler karşısında azimli, başarılı ve sağlıklı olduklarını, bunu sağlarken pozitif ruh haline sahip çıkmaya çalıştıkları ifade edilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Sonuç olarak, iyimserler pozitif olayların yaşanmasındaki bağlantıyı kendilerinde görmektedirler ve bunun gelecekte de devam etmesi için çabalamaktadırlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

3.4.4. Psikolojik Dayanıklılık

Kişilerin yaşamında karşılaştığı engeller, zorluklar veya ters olaylar karşısında kolayca toparlanabilmeyi ve tekrar eski duruma dönebilmeyi psikolojik dayanıklılık göstermektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004; Luthans, 2002a). Ayrıca araştırmacılar, psikolojik dayanıklılığı işteki ve yaşantıdaki zorluklara ve engellere karşı mücadele edebilmekteki bilişsel ve duygusal güç olarak ifade etmektedirler (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004). Dolayısıyla, olumsuzluklar karşısında yılmamayı ve mücadele etmeyi ele alan bu kavram, bireylerin amaca ulaşılmasında başına gelenlerden sonra yoluna devam edebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu özelliğiyle psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanların işlerinden daha tatmin olmasına, yüksek performans elde edebilmesine ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına olanak tanıyan bir boyut olarak da karşımıza çıkmaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2015). Özellikle de rekabetçi üstünlüğün elde edilmesinde performansla arasındaki pozitif yönlü ilişki dikkat çekmektedir.

Youssef ve Luthans (2007), psikolojik dayanıklılığın kapsamının yalnızca reaktif çözümler ile tekrar toparlanabilmekle kalmadığını, yaşanan zorluklar karşısındaki mücadelenin proaktif öğrenmeyi ve gelişimi sağladığını ifade etmiştir. Bu nedenle de bir çok disiplinin çalışmalarından etkilendiği, özellikle klinik ve gelişimsel psikolojinin bulgularının önemli etkileri olduğu üzerinde durmuştur. Değişken ve belirsiz çevrede şekillenen durumlarda psikolojik dayanıklılık esneklik, uyumluluk ve doğaçlama hareket edebilmeyi beraberinde getirmektedir. Çevresel faktörlerden dolayı planlamanın mümkün olmadığı, hazırlığın yapılamadığı ve mantıksal yapının kurulamadığı koşullarda da psikolojik dayanıklılık kapasitesi olaylara anlam kazandıracak arayışı sürdürebilmektedir (Coutu, 2002).

Coutu (2002), psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin profilindeki ortak özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Gerçekleri kabul eden,
- Hayatın anlamlı olduğuna yönelik derin inanç sahibi olmak,
- Değişikliklere uyum sağlama ve doğaçlama yeteneği.

Bireylerin yaşadığı stresin ortadan kaldırılmasındaki önemli çalışmalardan birisi psikolojik dayanıklılık olarak görülmektedir (Tusaie ve Dyer, 2004). Hunter (2001) başarılı ve uyumlu yapının psikolojik dayanıklılık ile sağlanabileceği üzerinde durmuştur. Ayrıca, psikolojik dayanıklılığın çok boyutlu bir yapı sergilediğini ifade etmiştir. Kişilerin yaşadıkları karşısında kendini koruma ihtiyacı ve hayatta kalma mücadelesi içerisinde bulunabileceğini de eklemiştir. Özellikle yetişkinlerde travma ve problemlerin tipi, türü ve şiddeti korunma ihtiyacı ve hayatta kalma mücadelesinin öncülleri olabilmektedir. Bu kapsamın insanın hayatındaki dönemlerde farklılaşabileceği ifade edilmektedir (Tusaie ve Dyer, 2004). Araştırmacılar, kişilerin çeşitli kaynaklardan aldığı eğitimler (aile, okul, vd.) ile yaşanan stres seviyesini daha düşük seviyelerde yaşayabileceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, problemler karşısındaki uyum sürecini psikolojik dayanıklılık ile bağdaştırmışlardır. Bu noktada psikolojik dayanıklılığın önemi ortaya çıkmaktadır; sağlığı etkileyen önemli faktörler ve stresi tolare edebilme becerisi bunlardan birisidir (Friborg, Barlaug, Martinussen, Rosenvinge ve Hjemdal, 2005).

Friborg vd. (2005) araştırmaları sonucunda psikolojik dayanıklılığın çok faktörlü yapısını ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar Çetin ve Basım (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır ve aşağıdaki ifade edilmektedir:

- Kişisel güç,
- Yapısal stil,
- Sosyal yeterlilik,
- Aile uyumu,
- Sosyal kaynaklar.

Friborg vd. (2005), psikolojik dayanıklılığı ölçümleyebilen ve iyi ifade ettiği bulgusuna ulaştıkları bu boyutlar ile bireylerin ruhsal sağlığının korunabilmesi için nelere

ihtiyaç duyulduğunun tespiti edilmesini amaçlamışlardır. Bilişsel yetenek, kişilik özellikleri, pozitif algılar ve hayat görüşü, öz-denetim gibi faktörlerin psikolojik dayanıklılığı geliştiren kaynaklar olduğu ifade edilmiştir (Louthans, Youssef ve Avolio, 2007). İki farklı yöntemle psikolojik dayanıklılığın ölçümlendiği söylenmektedir (Masten, 2001). Bunlardan ilki, istatistiksel olarak farklı kavramların psikolojik dayanıklılığı açıklama gücünü ele alan değişken odaklı analizlerdir. Diğer ise, zaman içerisinde bireylerin profillerine yönelen insan odaklı çalışmalardır.

Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin varlığı yazındaki çalışmalarda dikkat çekmektedir (Youssef ve Luthans, 2007). Örgütün çevresi stres kaynaklarını içeren, düşmanca yaklaşan, ve bireysel ve örgütsel düzeyde işlevsiz bir yapı sergileyebilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Çevresel unsurların olumsuzluklarının üstesinden gelebilmek için psikolojik dayanıklılık sihirli veya mistik bir etkiyle değil (Masten, 2001), dinamik ve geliştirilebilen bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Dolayısıyla, insanların hayat boyu yaşadıkları, onları daha fazla psikolojik dayanıklı hale getirmektedir (Coutu, 2002).

Masten, Cutuli, Herbers ve Reed (2009) psikolojik dayanıklılık sürecini inceleyerek bu faktörün geliştirilmesinde örgütsel ortama uyarlanabilecek üç yöntem sunmuştur. Kısaca bu yöntemler şunlardır:

- Kaynak odaklı stratejiler. Mevcut kaynakları arttırılmasına yöneliktir. Örgüt kapsamında bu kaynaklar insan kaynağı (eğitim, deneyim, bilgi, beceri, yetenek), sosyal kaynaklar (ilişkiler, ağlar) ve pozitif psikolojik kaynaklar.
- Risk odaklı stratejiler. Arzu edilmeyen çıktıların önlenebilmesi için önerilen risk faktörlerini içermektedir. Risklerden kaçınmaktan ziyade yönetilmesine odaklanan bu faktör mevcut durumla uyumu yakalayarak gelişim sürecinin sürdürülebilmesini konu almaktadır.
- Süreç odaklı strateji. Bu tür stratejiler, riskleri yönetirken sistemle uyumlu kaynakların belirlenmesi, seçilmesi, geliştirilmesi, işlevselleştirilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesini kapsamaktadır. Olumsuz süreçlerin üstesinden gelebilmek için yalnızca risklerin yönetilmesi yeterli olmamaktadır, aynı zaman yöneticilerin ve çalışanların kişilik özellikleri de bu sürecin işlevselliğini etkilemektedir. Özyeterlilik ile psikolojik dayanıklılık arasındaki etkileşim incelenmektedir ve öz yeterliliğin geliştirilmesi

amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, tüm bu stratejiler çalışanların psikolojik dayanıklılığını geliştirmeyi hedef almaktadır ve yaşanan olumsuzluklar karşısında daha güçlü kalabilmeyi sağlamasını içermektedir.

Kariyer gelişimi anlamında da psikolojik dayanıklılığın önemli etkilerinden bahsedilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Çalışanların risk ve belirsizlikten kurtulma çabaları içerisinde bir çok alanda uzmanlaşmaya çalıştığı söylenmektedir. Buna göre bireylerin kariyer odaklı psikolojik dayanıklılıklarını uzun vadeli fayda sağlayan bir yapıya dönüştürebilmek için örgüt ve çalışanları arasındaki esnek ilişkiyi sağlamaya çalışmasına işaret edilmektedir. Çalışanlar bu süreçte sürekli takip edilerek, ihtiyaçları tespit edilerek ve becerileri geliştirilerek desteklenebilmektedir.

Olumsuzluklar karşısında hızla toparlanabilmeyi, zamanla ve tecrübelerle gelişmeyi konu alan psikolojik dayanıklılığın örgüt performansına olan olumlu katkılarıyla birlikte kişilerin bir çok alanda donatıldığı dikkat çekmektedir. Pozitif psikoloji çalışmalarının sürdürülebilir pozitif sermayeyi sağlama arzusu, insan sermayesinin geliştirilmesi ve bu alana yönelik uygulamalar dikkati üzerine toplamıştır.

3.5. Psikolojik Sermayenin Önemi

Dinamik çevre koşullarında örgütler rekabetçi üstünlük kazanabilmek, rakipleri karşısında güç kazanabilmek ve yüksek performans elde edebilmek için geleneksel yaklaşımlardan öte sosyal sermaye, insan sermayesinin de etkileriyle birlikte yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004; Youssef ve Luthans, 2007; Luthans ve Youssef, 2007). Pozitif psikolojik sermaye olarak gelişen bu yeni yaklaşımlar hem ölçülebilir nitelikte olup hem de üstün performansı sağlayacağı düşünülen yapıyı birlikte konu almaktadır. Bu sermaye yaklaşımı ile örgütler uzun vadeli ve birbiriyle uyumlandırılmış yapısıyla karşımıza çıkmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007). Özellikle de günümüz insan kaynakları süreçleriyle yakından ilişkisi olan bu sermaye özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının geliştirilmesi ve performansı yükseltmesine yönelik katkılarıyla birlikte önemini kazanmaya devam etmektedir (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010).

Psikolojik Sermaye önemli bir kaynak olarak görülmekle birlikte bireysel olarak kişisel gelişim ve performansın yükselmesine katkıda bulunurken, örgüt düzeyinde insan ve sosyal sermayenin etkisiyle birlikte örgütün performansın da yükseleceği ifade edilmiştir.

Dolayısıyla, her türdeki örgütün psikolojik kaynağını yöneterek güç kazanabileceği fikri ortaya çıkmaktadır (Luthans, Avolio ve Youssef, 2007). Nitekim yapılan çalışmalar da bu iddiaları destekler yöndedir (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010; Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Luthans vd., 2005).

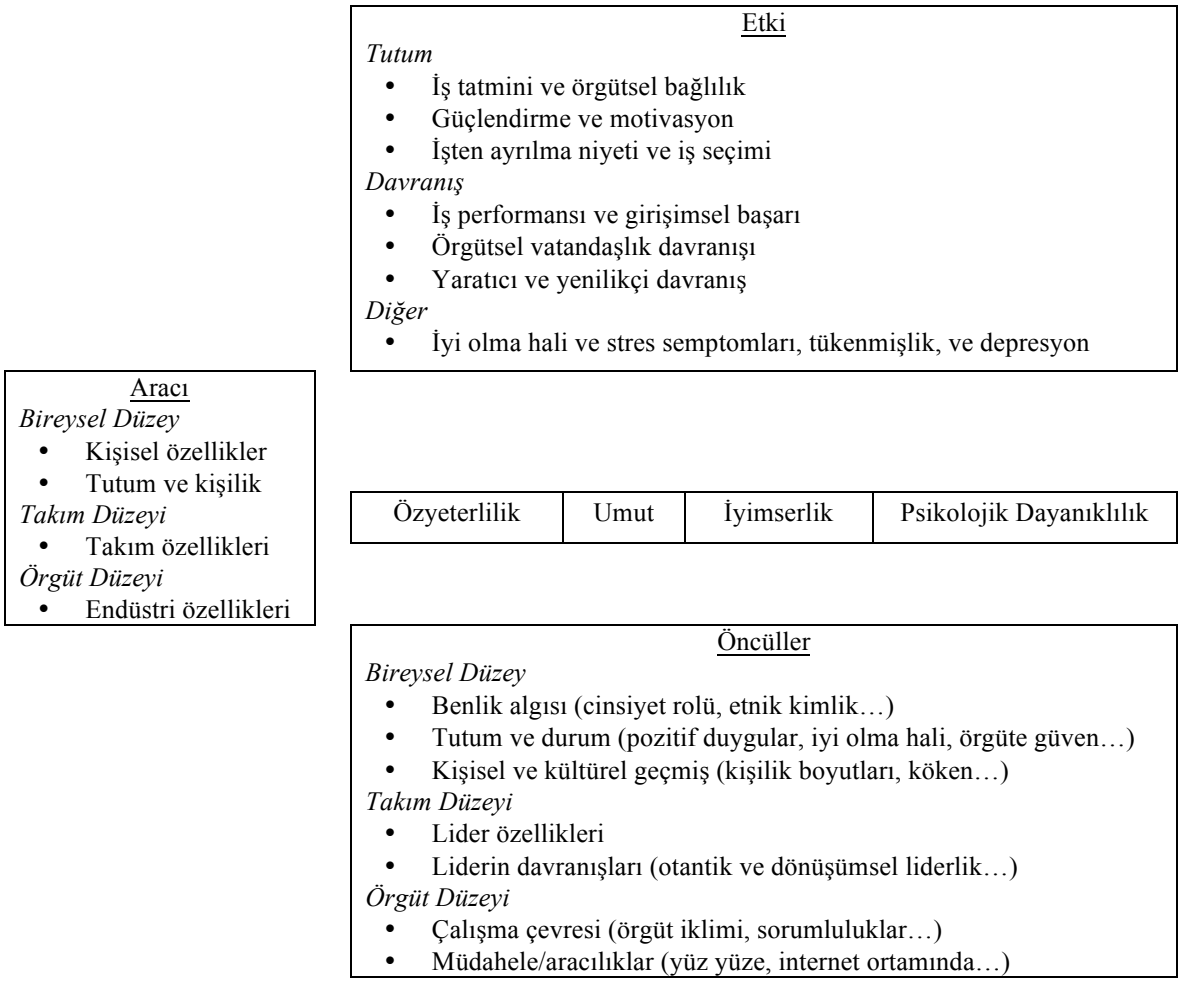
Seligman (2004) zorlu işlerde iyimserlik ve umut boyutu yüksek olanların daha performanslı olacağını ifade etmiştir. Böylece, negatif durumlar yaşayan iyimserliği yüksek çalışanların olumsuz düşüncelere kapılmadan sabırla görevlerini sürdüreceği düşünülmektedir. Luthans ve Youssef (2004) ise gerçekçi iyimserlerin ise örgüte daha sıkı bağlandıkları yönündeki bulgularını aktarmışlardır. Yapılan araştırmalar genel olarak psikolojik sermayesi yüksek olan kişilerin daha az stres ve tükenmişlik duygusu yaşadığını, ve daha az devamsızlık yaptıkları saptanmıştır (Avey, Patera ve West, 2006; Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011). Gene benzer çalışmalarda çalışanların iyi olma halini yükselteceği ve örgütsel vatandaşlıkla olan pozitif yöndeki ilişkileri saptanırken stres, ayrılma kararı ve verimsizlikle ters yöndeki ilişki sunulmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007; Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011). Luthans ve Youssef (2007) ise iyimserliğin çalışanların iş tatmini ve mutluluklarını yükseltebileceğini ifade etmişlerdir.

Yazındaki tüm bu çalışmalar göstermektedir ki örgütün geleceği açısından önemli olan psikolojik sermaye çalışanların pozitif duygular yaşayarak gelişmesine olanak tanımaktadır. Neticede, psikolojik sermayenin işten ayrılma niyetini azaltacağı, iş performansı ve tatminini yükselteceği ve işten ayrılmalarda düşüşe olanak tanıyacağı yönündeki bulgular (Çetin ve Varoğlu, 2015) maliyet açısından etkili olmakla birlikte, insan kaynağında yararlanılarak rekabetçi üstünlüğü ve eşsiz yeteneği örgüt bünyesinde geliştirmesini hedef aldığı söylenebilir.

Nolzen (2018) psikolojik sermaye üzerine gerçekleştirilmiş yazında yer alan bilimsel araştırmaları değerlendirerek psikolojik sermayenin öncülleri ve etkisini gösteren özeti Şekil 7'deki gibi açıklamışlardır. Araştırmasında, pozitif psikolojik sermayenin öncüllerini bireysel, takım ve örgüt düzeyinde kategorize etmiştir. Bireylerin kişisel farklılıklarının ve kültürel geçmişlerinin psikolojik sermayelerinde farklılaşmalara neden olacağı bilgisini paylaşmıştır. Takım düzeyindeki bir çok araştırmada ise özellikle liderlik unsurları üzerine odaklandığını ifade ederek liderlik davranışlarının psikolojik sermaye üzerindeki anlamlı etkilerinden söz etmiştir. Benzer şekilde örgüt düzeyinde de örgüt iklimi, sorumluluklar ve ilişkilerin de önemli etkileri olduğunu eklemiştir. Bu üç öncül ile farklı psikolojik sermaye

değerlerine sahip bireylerin ise tutumlarının ve davranışlarının farklılaşacağı bulgusunu paylaşmıştır. Psikolojik sermayenin iş tatmini, yaratıcılık, yenilikçi davranışlar ve iş performansı gibi unsurlarla pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu saptarken, işten ayrılma niyeti, stres ve tükenmişlik gibi unsurlarla negatife yönlü ilişkisinin de olduğu bulgulara araştırmasına yer vermiştir Nolzen (2018).

Şekil 7: Psikolojik Sermaye'ye Yönelik Mevcut Yazının Özeti



Kaynak: Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3): 237-277.

3.6. Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişki

Örgüt performansın yükselebilmesinde pozitif psikolojik sermayenin ve boyutlarının toplam etkisinin pozitif yönde etkisi olduğu bulgular paylaşılmaktadır (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008). Aynı çalışmada araştırmacılar, çalışanların psikolojik

sermayelerinin yükselmesinin çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkileri olacağına yönelik bulgulara ulaşılmaktadır. Bireysel ve örgütsel düzeydeki bir çok çıktıyı etkileyen pozitif psikolojik sermayeyi en iyi açıkladığı düşünülen özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığı boyutları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans ve Avolio, 2004; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008).

Nuran, Çelik ve Eksi (2017), çalışmalarında öz yeterlilik ile psikolojik dayanıklılığın etkileşimini incelemişlerdir. Araştırmalarında Kirk, Schutte ve Hine (2008) tarafından geliştirilen duygusal özyeterlilik ölçeğinin Türkçe'ye Totan, İkiz ve Karaca (2011) tarafından uyarlanmış dört faktörlü yapısını kullanmışlardır. Bu faktörler duyguları algılamak, duyguları düşünceyi destekleyici olarak kullanmak, duyguları anlamak ve duyguları düzenlemek olarak çevirerek geçerlilik ve güvenilirlik testlerini gerçekleştirmişlerdir (Totan, İkiz ve Karaca, 2011). Nuran, Çelik ve Eksi (2017), psikolojik dayanıklılık ölçeğini ise Friborg vd. (2003)'ün geliştirdiği ve Türkçe'ye Basım ve Çetin (2011) uyarladığı ve özgün haliyle örtüşen altı faktörlü yapısını baz almışlardır. Bu faktörler kendilik algısı, gelecek algısı, yapısal stil, sosyal yeterlilik, aile uyumu ve sosyal kaynaklardır (Basım ve Çetin, 2011). Bu boyutlarla çalışmasında Nuran, Çelik ve Eksi (2017), psikolojik dayanıklılık ile öz yeterliliğin tüm boyutları (duyguları algılamak, duyguları düşünceyi destekleyici olarak kullanmak, duyguları anlamak ve duyguları düzenlemek) arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde öz yeterliliğin tüm boyutları ile psikolojik dayanıklılığın tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır ve psikolojik dayanıklılığın öz yeterlilik ile yaranabildiğine yönelik bir yapıyı ortaya koymuşlardır.

Nuran, Çelik ve Eksi (2017)'nin analizlerinden elde ettikleri bir diğer önemli bulgu ise duyguların kullanılmasının ve yönetilebilmesinin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisidir. Daha önce yapılmış bir çalışmada duygusal zekanın psikolojik dayanıklılık üzerindeki önemli etkileri ortaya çıkarılmıştır (Büyükbayram, Arabacı, Taş ve Varol, 2016). Aynı çalışmadan elde edilen bir bulgu ise bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının duygusal zekalarındaki beceriler ile yükseltilebileceği yönündedir.

Çevrenin giderek belirsiz hale gelmesiyle kişiler üzerinde negatif etkilerinin de arttığı günümüz koşullarında pozitif liderliğe olan ihtiyacı da beraberinde getirmektedir. (Story, Youssef, Luthans, Barbuto ve Bovaird, 2013). Buna göre, lider ve takipçi arasındaki ilişkinin

yüksek kalitede kurulması örgütsel düzeyde ve yönetsel olarak arzu edilen, pozitif duygulara sahip olunmasının ihtiyaç olduğunun (psikolojik sermayenin yükseltilmesi) önemi üzerinde durulmaktadır. Wood ve Bandura (1989) ise liderlerin sosyal, bilişsel ve davranışlarına yönelik yeterliliklerinin geliştirilerek yeteneklerini daha iyi kullanmalarına fırsat tanınabileceği ve neticede çalışanların motivasyonunu yükselteceği görüşünü paylaşmışlardır.

Umut kavramı yazında özyeterlilik ve iyimserlik ile birlikte değerlendirildiğinde umudun pozitif psikolojik kapasiteyi etkilediğini gösteren araştırmalara ulaşılmaktadır (Luthans, 2002a; Stajkovic ve Luthans, 1998). Özellikle umut ve iyimserlik arasındaki farkı Luthans (2002) umudun içsel sebeplerden, kişinin kendinden kaynaklı şekillendiği (Snyder, 2000), iyimserliğin ise dışsal faktörlerden etkilendiği (Seligman, 1998) yanlarıyla açıklamaktadır. Benzer şekilde Luthans (2002a) psikolojik dayanıklılık ile özyeterlilik arasındaki en temel farkın psikolojik dayanıklılığın reaktif yapısı olduğunu, öte yandan öz yeterliliğin daha proaktif olmasıyla açıklamaktadır. Kavramlar arasında temelde farklılıklar olsa da en nihayetinde hepsinin iş performansı ve davranışlar üzerinde etkisi olduğu dikkat çekmektedir (Youssef ve Luthans, 2007). Aynı araştırmacılar çalışmalarında iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu bulgusunu da paylaşmışlardır (Youssef ve Luthans, 2008). Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarının tutum, davranış ve görev performansı üzerinde etkisi olduğu Luthans, Youssef ve Avolio (2007) tarafından da ifade edilmiştir. Ayrıca, iyimserlik ve umudun gelecek odaklı bir yapı sergilediği yönündeki benzeştiği yönlere değinilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Ong, Edwards ve Bergeman (2006), psikolojik dayanıklılığın bir kaynağı olarak umut boyutunun etkilerini incelemişlerdir. Sonuç olarak, umutlu olan bireylerin günlük yaşantılarında maruz kaldıkları stresle mücadele edebilmelerindeki pozitif yönlü ilişkiye dikkat çekmişlerdir.

Michie, Johnston, Abraham , Lawton, Parker ve Walker (2005) araştırmalarında psikolojik sermayenin boyutları olan özyeterlilik ve umut boyutlarının bir çok çalışmada örtüşen sonuçlar çıkardığını açıklamışlardır. Zhou ve Kam (2016) ise kuramsal çerçeveden bakarak özyeterlilik ve umut kavramlarının birbirlerine ne konsept olarak ne düzeyde benzediğini araştırmışlardır ve 199 kişilik katılımcı grubundan topladıkları veriyle yaptıkları

faktör analizi sonucunda özyeterlilik ve umut ölçümüne ilişkin soruların tek bir faktör altında toplandığını tespit etmişlerdir.

Yazındaki pozitif psikolojik sermaye ve faktörleri üzerine yapılan araştırmalar bu boyutların arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi gösterirken ve diğer örgütsel değişkenleri de nasıl etkilediklerini göstermektedir. Özellikle bireylerin zorlu koşullarda becerilerine olan inancı ve zorlukların üstesinden gelebilmesine olanak tanıyan özyeterlilik ile gene zorluklar ve olumsuzluklar altında bireyin kaynaklarını etkin kullanarak bu zorlukların üstesinden gelmesini konu alan bu iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Rekabetçi üstünlüğün kazanılması için örgüte bağlı çalışanların elde edilmesi beklenmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin çalışanların güçlü yönlerine odaklanması ve psikolojik iyi oluşu desteklemesiyle birlikte örgütün güçlü çalışanları ve yeteneği elinde tutacağı düşünülmektedir. Örgütün önemli kaynağı olan insan sermayesi, çalışanların geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ve desteklenmesiyle pozitif tutumlar sergilerken, koşula bağımlı olarak kişisel özellikleri sayesinde de güçlü kalmaya devam edebilmektedir. Bu durumda akla gelen ilk soru, örgütsel bağlılığın sağlanabilmesinde pozitif psikolojik sermayenin etkilerinin olup olmadığıdır. Bu ilişkiyi araştırabilmek için bir sonraki bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve yazındaki farklı yaklaşımlar incelenmiştir.

3.7. Psikolojik Sermaye, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öznel Kariyer Başarısı Arasındaki İlişki

Cinsiyetin etkisine bağlı olarak değişen öznel kariyer başarısına dair bulguları ortaya koyan Ngo vd. (2014), cinsiyete bağlı rollerin değiştiği koşullarda psikolojik sermayenin aracı etkisini anlamaya çalışmışlardır. Buna göre eril rollerin dişil rollere göre iş ve kariyer başarısında daha etkili olduğu sonucu ulaşmaktadırlar. Cinsiyetin öznel kariyer başarısına dair algıyı etkilediğine dair sonuçları da paylaşmışlardır. Özellikle bu modelde, öz yeterliliğin kariyer başarısına ilişkin skorların elde edilmesindeki aracı etkisinin oldukça yüksek olduğuna dair bulgular elde edilmektedir.

Çetin ve Basım (2011), çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının yükselmesiyle birlikte iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının da yükseleceğine dair bulgulara ulaşmışlardır. Dolayısıyla, yaşanan ters olaylar, belirsiz durumlar, olumsuz süreçler karşısında bireylerin kendisini kolayca toparlayabilmesine dayalı olarak işlerinden daha fazla tatmin olabileceklerine ve örgüte daha çok bağlanabileceklerine dair işaretler yer

almaktadır. Psikolojik dayanıklılığın yükselmesi kişilerin gelecekle ilgili iyimser ve umutlu, sosyal kaynaklarca zengin ve güçlü, kendilik algılarının yüksek olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla, düşük iş tatmini yaşayanlar olumsuz bakış açısına sahip olurken, yüksek psikolojik dayanıklılığı olanların pozitif yönde bakış açısı geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla, pozitif yönde kaynaklara sahip bir başka ifadeyle psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar örgütlerinde daha uzun süre kalmaya eğilimli olabilmektedirler. Bu durumun bir nedeni çalışanların örgütün özelliklerini içselleştirebildiği ve örgütün bir parçası olmaya niyetli oldukları olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığa psikolojik sermayenin etkisini araştıran Luthans ve Jensen (2005), yazındaki araştırmalara paralel olarak örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Türkçe yazındaki güncel bir çalışmada da psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır (Şen, Mert ve Aydın, 2017). Luthans ve Jensen (2005), çalışanların işe olan bağlılıklarının psikolojik sermaye tarafından etkilendiğini ifade ederken, psikolojik sermaye ölçümünden yüksek skor alan çalışanların iş ve aile hayatı dengesini sağlamakta daha başarılı olacaklarını ve bunun sonucunda işte kalma eğilimlerinin yükselebileceğini ifade etmişlerdir.

Agarwal ve Farndale (2017), insan kaynakları yönetiminin örgüte önemli etkileri olduğunu ifade ederken bu sürece psikolojik dayanıklılığın da etkisi olduğunu ve yaratıcılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile psikolojik dayanıklılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi saptamışlardır. Buna bağlı olarak, pozitif psikolojik kaynaklara sahip olmanın bireysel olarak yaratıcılığı yükselttiği bulgular arasında yer almaktadır. Buradaki en önemli faktörün ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının psikolojik kaynakları güçlendirmesi ve stres faktörlerini azaltması olduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının pozitif değerlendirmeleri yaratacağı ve buna bağlı başarının da yükseleceği yorumuna ulaşılabilmektedir. Ayrıca, çalışan becerilerinin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte toplam örgüt performansını da yükseltebileceği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bu tür pozitif yöndeki bulgulara ulaşabilmekteki en önemli şeylerden birisinin ise sektördeki yöneticilerin yüksek performans getirecek insan kaynakları uygulamalarının yönetilmesiyle birlikte çalışan ihtiyaçlarının yeterli düzeyde anlaşılması olduğu üzerinde durulmuştur.

Pozitif psikolojik sermayeyi en iyi açıkladığı düşünülen özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığı boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler yazındaki bir çok çalışmanın konusu olmaktadır (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans ve Avolio, 2004; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008). Nuran, Çelik ve Eksi (2017), psikolojik dayanıklılık ile öz yeterliliğin tüm boyutları (duyguları algılamak, duyguları düşünceyi destekleyici olarak kullanmak, duyguları anlamak ve duyguları düzenlemek) arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde öz yeterliliğin tüm boyutları ile psikolojik dayanıklılığın tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır ve dolayısıyla, psikolojik dayanıklılık öz yeterlilik ile yordanabilen bir yapıyı sergilemektedir. Bir başka çalışmanın sonucunda ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öz yeterliliği geliştirdiği ifade edilmektedir (Mackay, 2015). Öte yandan, insan kaynakları ile bireylerin gelişimini sağlamasının sürdürülebilir motivasyon sahibi olmasını ve psikolojik dayanıklılığının yükselmesini sağlayabilmektedir (Mackay, 2015).

Luthans, Avey ve Patera (2008) ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının psikolojik sermayeyi geliştireceği yönünde görüşlerini paylaşmışlardır. Agarwal ve Farndale (2017) ise araştırmalarında yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki saptamışlardır; ayrıca, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının psikolojik sermayenin tahminlenmesinde önemli bir değişken olduğuna dair bulgularını aktarmışlardır. Buna göre yazarlar, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının psikolojik sermayeyi geliştirdiğini ve psikolojik kaynakları pozitif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Dolayısıyla, yazındaki bulgular ışığında aşağıdaki hipotezler araştırılmak üzere kurulmuştur:

Hipotez 2: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının psikolojik sermaye boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Pozitif psikolojik sermaye boyutları olan öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık, umut ve iyimserliğin arzu edilen çalışan tutum, davranışlar ve çalışan performansıyla pozitif yönlü ilişkisinin varlığı gözlemlenirken, stres, sinizm ve işten ayrılma niyeti gibi arzu edilmeyen tutumlarla negatif yönlü ilişkinin varlığını Avey vd. (2011) saptamışlardır; yakın tarihte yapılan araştırmaların sonuçlarından da yola çıkarak yazarlar, psikolojik sermayenin hem uygulamada hem de bilimsel alanda yeni çalışmalar ile bulguların genişletilmeye devam edilmesindeki motivasyonlarını paylaşmışlardır.

Öz yeterlilik, bireyin bir kapsam içerisinde belirli bir işi başarıyla tamamlayabilmesi için kendi yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır ve bireylerin bir işi seçerek efor sarf etmeye başlamadan önce becerilerini seçmeye yönelik bilgileri toparlaması ve değerlendirmesini kapsamaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998). Öz yeterliliği Luszczynska vd. (2005), kişinin zorlu görevleri tamamlayabilmesinde becerilerine olan inancı olarak ifade etmişlerdir. Bandura (1997) ise öz yeterliliği kişinin sahip olduğu sosyal, bilişsel, duygusal ve davranışsal yeteneklerini farklı amaçlar için uyumlandırabilmesi olarak ifade etmiştir.

Performans çıktıları göz önünde bulundurulduğunda, (i) beklenen yeterliliğin düzeyi (işin zorluğu karşısında bireyin yapabileceğine olan inancı), (ii) beklenen yeterliliğin gücü (büyüklüğe olan yargının zayıf ya da kuvvetli olması) ve (iii) genellenebilirlik (tecrübeler doğrultusunda yeterlilik inancının oluşması) özyeterlilik boyutlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Bandura (1997), öz yeterliliğin dört farklı kaynaktan etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. İlk olarak *performans getiren başarılar*, zorluklar sonucunda elde edilen başarıların devamı için sürdürülebilir efora olan ihtiyaç ile ele alınmıştır. Buna göre, kişilerin yeteneklerini kontrol etmesi ile zor koşullardan fırsatları süzerek başarısızlıklardan başarı elde etmeyi öğrenebileceğini açıklamaktadır; böylece, kişilerin yeteneklerine olan inancının kuvvetleneceğine değinmektedir. Ayrıca, ilerleyen dönemde karşısında çıkan benzer koşullarda da bireylerin bu deneyimleri kullanarak başarılı olabilmesinde tetikleyici faktör olacağını açıklamıştır. İkinci kaynak olarak, bireylerin kendi becerileri ile başaklarınınkini kıyaslayarak ulaşacağı yargılar olarak ele alınmış ve *dolaylı deneyimler* olarak ifade etmiştir; yazarın örneği bir öğrencinin sınıfta hiçbir referans olmaksızın aldığı bir puanın onu başarılı kılıp kılmadığını bilemeyeceğidir. Bireylerin bu ve benzeri kıyaslamaları başkaları ile yapabileceği gibi geçmiş tecrübelerinden de faydalanarak ne derece bir beceriye ihtiyacı olduğunu fark edebileceği düşünülmektedir. Etkileşimde olan diğer bir kaynak ise *sözle iknadır*. Sosyal ortamdakilerin bireyin yeteneklerine dair inancını güçlendirebileceği düşünülmektedir; geribildirimlerin verilmesi bir yöntem olarak ifade edilmiştir. Son kaynak olan *psikolojik ve duygu durum*, kişinin yeteneklerini yargıladığı andaki duygu durumunu ve psikolojisini irdelediğini araştırmaktadır. Buna bağlı olarak ise psikolojik durumun öz yeterliliğin önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir.

Öz yeterliliğin düşük olması kişilerin üstlendiği görevlerde başarısız olabilmelerine neden olabilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998); yazarlar, öz yeterlilik ve performans

arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunun bulgusunu yaptıkları çalışmada paylaşmışlardır. Benzer şekilde Bandura (1997), bireylerin gerçekleştireceği kıyaslamalardan elde edecekleri geribildirimlere dayalı olarak gerekli yeterliliğe sahip olmadığı bilgisine ulaşacağı, ve eğer gerekli olduğunu düşündüğü beceri düzeyine sahip değilse başladığı bir işten kısa bir sürede vazgeçebileceğinin ihtimalini ortaya koymuştur. Ayrıca, kişilerin düşük öz yeterlilik algısı yüksek stres seviyelerini yaşamasına neden olabilirken ve sağlık problemlerini de yanında getirebilmektedir Bandura (1997).

Bandura (1977)'ya göre öz yeterliliğin performansı etkilediği bulgularının yanında bu performansın elde edilmesini sağlayacak davranışların tek belirleyicisinin beklenti olmadığı, beraberinde kişinin bazı yeterliliklere de muhakkak ki sahip olması gerektiğidir; becerilerin elde edilebilmesi ve sürdürülebilir olması için zamanla üzerine daha fazla eğilmenin, geliştirilen bu becerilerin performansı yükseltebilecek bir unsur haline getirilebildiği ve zorlukların üstesinden gelmesi için bireylerde etkili olabileceği dikkat çekmektedir.

Luszczynska vd. (2005), yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin daha düşük seviyelerde depresyon yaşama ihtimaline sahip olacağını kardiyovasküler hastaların üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada ortaya koymuşlardır; dahası, yüksek öz yeterliliğin ağrı seviyelerinin düşüklüğü ve daha az yorgunluk gibi önemli çıktılarla olan ilişkisini da raporlamışlardır.

Kişiler, iş yerinde gösterecekleri performansları sonucunda bir çıktı elde etmeyi arzulamaktadırlar ve işe başlamadan önceki karar aşamasında öz yeterliliğini düzey, güç ve genellenebilirlik boyutlarıyla ele alarak amaca ulaştıracak davranışları sergilemeyi bu çıktılara sahip olabilmek adına arzu ederler; ayrıca, beklenen sonuçların sosyal, fiziksel ve kişisel bir takım nedenlere dayalı olarak şekillendiği de ifade edilmektedir (Bandura, 1997). Dolayısıyla, aynı işin kapsamında bireylerin algıladıklarını farklı öznel değerler ile yorumlayarak beklentilerini şekillendireceği düşüncesi bu araştırmayı yönlendirmektedir.

Stajkovic ve Luthans (1988), yöneticilerin astlarına açık ve tarafsızca görevlere dayalı hedeflerin verilmesinin, astların performans hedeflerini gerçekleştirmesine destek olacağını ifade etmişlerdir; ayrıca, kişilerin öz yeterliliğinin yüksek olmasının da kişisel performansı daha yüksek seviyelerde sağlayabileceği bulgusuna da paylaşmışlardır. Abele ve Spurk (2009), kariyer tatminine öz yeterliliğin pozitif etkisini çalışmalarında saptamışlardır. Day ve Allen (2004) da araştırmalarda bu durumu destekler bir bulguya ulaşmış olup öz yeterlilik ile kariyer başarısı ve performans etkinliği arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi ortaya

koymuşlardır; ayrıca kariyer motivasyonunun da öznel kariyer başarısıyla arasındaki pozitif yönlü ilişkinin varlığını raporlamışlardır.

Cenciotti, Alessandri ve Borgogni (2017), psikolojik dayanıklılık ve kariyer başarısı değişkenleri arasındaki etkileşimi araştırmışlardır. Buna göre, öznel kariyer başarısını etkileyen promosyon ödemeleri ve öznel kariyer başarısının alt boyutları arasında yer alan iş tatmininin yükselmesinde yüksek psikolojik dayanıklılığın pozitif yönlü etkisi olduğuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla, çalışanların pozitif kaynaklara sahip olmasına bağlı olarak kariyer başarılarının şekillendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bunlara ek olarak, iş tasarımının (Hackman ve Oldham, 1980) da kariyer başarısının belirleyicileri arasında yer aldığını düşünen araştırmacılar özellikle de otonom ve kendi tercihlerine göre işini şekillendirebilen çalışanların başarı algısında pozitif yönlü ivmenin olacağını aktarmışlardır. Demografik değişkenlerin de (cinsiyet, yaş, deneyim ve eğitim seviyesi) bu ilişkide önemli etkilerinin olduğuna dair de bulgulara bu çalışmadan ulaşılmaktadır.

Wei ve Taormina (2014), Çin'de çalışanların öznel kariyer başarıları ve psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu doğrultuda, çalışanların yaşlarının ilerlemesinin psikolojik dayanıklılığı azaltabileceğine ve zorluklarla mücadele edebileceği kaynaklara sahip olmanın (finansal kaynaklar ve bilgi birikimi) psikolojik dayanıklılığı yükseltebileceğine dair bulgulara ulaşabilmişlerdir. Psikolojik dayanıklılığı dört boyutta ele almışlardır (iyileşme, kararlılık, uyumluluk, dayanıklılık) ve bu boyutların tümünün çalışanların öznel kariyer başarısına pozitif yönlü etkisi olduğunu saptamışlardır. Özellikle de uyumluluk ve kararlılığın yükselmesinin öznel kariyer başarı üzerindeki en yüksek etkiye sahip olduğu saptamışlardır. Ayrıca, yazarlar proaktif çözümlerle problemlerin oluşmasının önüne geçilerek çalışanların kariyer başarılarına yönelik öznel değerlendirmelerinde daha yüksek sonuçlar elde edebileceği yorumunu getirmişlerdir.

Psikolojik sermayenin kişilerin amaçlarına ulaşabilmesinde ve iş yerinde başarılı olabilmesinde etkisi olduğu düşünülmektedir (Judge vd., 1995). Umutlu bireylerin gelecekte başarı elde edebileceklerine olan inancı dikkat çekmektedir (Avey vd. 2011). Ngo, Foley, Ji ve Loi (2014)'nin bulgularında ise iyimserlik ve umut ile kariyer ve iş başarısı arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığı yer almaktadır; umut ve iyimserliğin aralarında pozitif yönde ilişkisi dikkat çekmektedir. Kariyer başarısı üzerindeki etkileri incelediklerinde ise umut ve iyimserlik boyutlarının anlamlı bir faktör olarak sonuçlandıkları görülmektedir. Bu sonuca

göre, bireylerin çevrelerindeki olaylara pozitif yaklaştığı ve umutlu ve iyimser kişilerin kariyerlerinde daha başarılı olabilecekleri söylenebilir.

İhtiyaç duyulan kaynaklara yeteri kadar ulaşamayan ve sahip olamayan çalışanların psikolojik kaynaklarının da azalacağı düşünülmektedir ve bu durumun önüne geçilmesi arzu edilmektedir (Cenciotti vd., 2017). Youssef ve Luthans (2007), umut ve iyimserlik boyutları ile iş yerindeki mutluluk, iş tatmini ve performans gibi çıktılar ile pozitif yönlü ilişkisini aktarmışlardır. Öznel kariyer başarısının değerlendirilmesinde önemli bir etken olan işten duyulan tatminin belirleyicileri olarak umut ve iyimserliğin etkilerini tespit etmişlerdir. Ngo vd. (2014)'nin tespit ettiği psikolojik sermaye boyutları ile kariyer başarısı arasındaki pozitif yönlü ilişki bu noktada umudun ve iyimserliğin çalışanlarda yüksek olmasının da öznel kariyer başarısına etkisi olabileceği düşüncesini otaya koymaktadır. Psikolojik sermaye ile öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkinin incelenmesindeki hipotez şu şekildedir:

Hipotez 3: Psikolojik sermayenin boyutlarının öznel kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısı, öznel kariyer başarısı ve psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yazındaki bulgular, yüksek insan kaynakları uygulamalarının çalışanlarca pozitif algılandığında, onların kaynkalarını güçlendirebileceği, bir başka ifadeyle çalışanların elde ellerinde tuttukları kaynakların artacağı ve bu artan kaynakların ise öznel kariyer başarısı üzerinde pozitif yönde etkisinin olabileceğini düşündürmektedir. Bu da psikolojik sermayenin aracılık etkisi oynayabileceğini düşündürmektedir. Çalışanların işlerinde başarılı olabilmeleri için kendi kaynaklarına olan inançları ve işlerin üstesinden gelebilmelerinde önemli bir pozitif güç olan psikolojik sermayenin, eğitim planları ile desteklenerek, şirket içerisinde farklı görevlerde rol alabilmeleri sağlanarak ve elde ettikleri başarıların ödüllendirilerek yönetildiği bir sistemde bu aracılık etkinin olabileceğini göstermektedir. Kısaca, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile psikolojik sermayeleri güçlenen çalışanların daha fazla başarı elde edebileceği ve tatmin olabileceği düşünülerek öznel kariyer başarılarının pozitif yönde etkileneceği düşünülmektedir. Bu çıkarımlardan ve yukarıdaki yazın taramasına dayalı değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

Hipotez 5: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisine psikolojik sermayenin aracı etkisi vardır.

BÖLÜM 4: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölüm bireylerin çalıştığı örgütlerine bağlılığını incelerken bağlılığın sonuçları üzerinde durmaktadır. Günümüze gelene kadar bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar olduğu görülmekle birlikte en sık karşımıza çıkan bağlılık türleri ve araştırmalarının birbiriyle olan etkileşimi de dikkate alınarak bağlılığın öncülleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Bölüm sonunda ise araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin kuramsal gerekçeleri açıklanarak araştırmanın hipotezleri sunulmuştur.

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanın iyi olma halini destekleyen ve aynı zamanda örgütün etkinliğini de yükselten yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Bu kavram yazında bir çok araştırmacı tarafından farklı ifade edilmiş olsa da en nihayetinde benzer pozitif psikolojik yaklaşımı ortaya koymaktadır. Becker (1960) örgütsel bağlılığın tanımını sosyolojik temellere uzandırmaktadır ve analiz düzeyi olarak hem bireyin hem de örgütün davranışlarının kapsandığını ifade etmiştir.

Weiner (1982) ise örgütsel bağlılığın örgüt normların içselleştirilmesiyle örgütün amaçlarına ulaşabilmesi çerçevesinde incelemiştir. Benzer şekilde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etkileri olduğunu ifade etmektedir ve sadakatin önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Bir başka tanım ise çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlandığı ve örgüt görüşünü içselleştirdiği bir durum olarak ele almaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Dolayısıyla, örgütsel bağlılık üzerinde araştırma yapanların ortak görüşü bağlılığın bireylerin davranışlarını dengeleyen bir güç olarak ortaya çıktığı yönündedir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Örgüte bağlı bireylerin örgütle özdeşleşeceği düşünülmekledir (Sheldon, 1971). Çalışanların örgütün değer ve beklentilerini kabul ederek davranışlarına yön verdiği normatif bir süreç olarak da görülen örgütsel bağlılığın motivasyonel etkileri olduğu da düşünülmekledir (Weiner, 1982). Buna göre, çalışanlar davranışlarını kendilerine fayda sağlayacağı için değil, doğru olduklarına inandıkları için sergileyecekleri düşüncesini paylaşmıştır.

Kaplan, Öğüt, Kaplan ve Aksay (2012), örgütsel tatminin yükseltilmesinde iş tatmininin önemli olduğunu ifade etmiştir ve şu maddelere dikkat çekmiştir:

- Adil ücret yönetimi,
- Destekleyici örgüt kültürünün yaygınlaştırılması,
- Etkin iletişim sisteminin yapılandırılması,
- Çalışana sağlanacak faydaların iyileştirilmesi,
- Ödül ve ceza sisteminin adil yönetilmesi,
- İnsan kaynakları yönetimi bağlılık yaratıcı yapılanması.

Örgütsel bağlılığın çoğunlukla örgüte aidiyet ve sadakat duygularının geliştirildiği insan kaynakları yönetimi ve bu uygulamaların getirdiği psikolojik iyi olma hali, kendini gerçekleştirebilmek imkanları, iş tatmini ve iş gücü planlaması ile ele alındığı görülmektedir (Morris, Lydka ve O'Creevy, 1993; Walton, 1985). Walton (1985) örgütsel bağlılık açısından incelediği başlıkları aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- İş güvencesi, teknolojik gerçekler karşısında çalışanların işte kalabilmesi,
- Ücret, bağlılığı olumsuz etkilemeyecek bir yönetim ile çalışanın gayreti karşısında dengeli ödemelerin yapılması,
- Teknoloji, işin kapsamını daraltabilmekte veya genişletebilmektedir. Buna göre performans ölçümlerinin yapılması,
- İlk hat yöneticilerin, çalışanların kendini yönetmesi ve geliştirmesine olanak sağlaması, kişilerarası iletişim becerilerine sahip olması, gereken teknik becerilere sahip olması,
- Son olarak, sendikaların yönetilerek destek alabilmeyi ve güç kazanabilmeyi ifade etmiştir.

Örgütsel yazında bağlılığın insan kaynakları uygulamaları ile geliştirilebileceği ifade edilmektedir (Iles, Mabey ve Robertson, 1990). İnsan kaynaklarının bir çok süreciyle karşımıza çıkan örgütsel bağlılığın seçici yerleştirme, sosyalizasyon, eğitim ve gelişim planları, iş tasarımı ve ödüllendirme gibi uygulamalar ile geliştirilebileceği düşüncesi oluşmaktadır.

Morris vd. (1993) iş güvencesinin uzun yıllar örgütte kalmayı teşvik edebileceğini ve bağlılığı kuvvetlendireceğini ifade etmişlerdir. Adil olmayan kararların neticesinde ise çalışanların örgütlerden ayrılma kararı alabileceğine dair düşüncelerini de paylaşmışlardır. Eşitlik için açık iletişimin önemi üzerinde durmuşlardır. Kariyer odaklı konular ise diğer üzerinde durdukları bağlılığı etkileyen faktörleri kapsamaktadır. Çalışanların gelecekte ne elde edeceklerine yönelik işleteceği karar mekanizması örgütte kalıp kalmayacaklarına dair verecekleri kararı etkileyebileceği paylaşmışlardır.

Çalışanların tercih ettikleri kariyerde motivasyonu yüksek bir şekilde çalışabilmesini ifade eden kariyer bağlılığı ise bağlılık yazınında incelenen konular arasında yer almaktadır, ve öznel kariyer başarısını yükseltebildiğine yönelik bulgulara ulaşılmaktadır (Otluoğlu, 2014). İşe bağlılığın bir türü olarak değerlendirilen kariyer bağlılığının çalışanların kariyerlerindeki çıktılardan oluştuğu söylenebilir (Ballout, 2009). Rekabet ortamında kariyer başarısının önemli olduğu göz önüne alındığında, çalışanların motivasyonlarının yüksek olması bu nedenle istenen bir durum olarak görülmektedir (Ballout, 2009). Kariyer bağlılığı ile kariyer başarısı arasındaki pozitif ilişkide, kariyer bağlılığının yordayıcı etkisi öz yeterliliğin ise aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan performansında yükselmeyi sağlayan ve devamsızlığı azaltan davranışsal sonuçları yaratan (Allen ve Meyer, 1996) örgütsel bağlılık kavramı, farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmiştir (Iles vd., 1990). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarını daha yakından anlayabilmek üzere takip eden bölümde yazındaki hakim görüşler üzerinde durulacaktır.

4.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık çalışmalarına yönelik yazında bir çok farklı görüş bulunmaktadır (Reichers, 1985). Birçok çalışma örgütsel bağlılığın öncülleri üzerinde araştırmalarını sürdürmüştür ve birçoğu da örgütsel bağlılığın sonuçlarına odaklanmışlardır. Bu çalışmaları kapsayarak genel çerçeveyi çizen bir çok görüş ve sınıflandırma dikkat çekmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılıkta sıklıkla incelenen sınıflandırmalar alt başlıklarda irdelenmiştir.

4.2.1. Etzioni Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların ilklerinden olan Etzioni Sınıflandırması örgütsel bağlılığı üç sınıfta incelemektedir: ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık (Penley ve Gould, 1988). Buna göre çalışanların güç kazanması ve

yetki sahibi olabilmesinde örgütle olan yakınlığının etkili olduğu görüşü ileri sürülmektedir (Etzioni, 1961).

Etzioni (1961) sınıflandırmasındaki ahlaki bağlılık genel olarak çalışanların örgütün amaç, değer ve normlarını içselleştirerek görevlerini yerine getirmesindeki pozitif niyet olarak olarak tanımlanabilen duygusal bir bağlanma türü olarak incelenmektedir. (Penley ve Gould, 1988). Bu bağlılık türü, çalışanların örgütün amaçlarını kabullendiği bir durum olarak da ifade edilebilmektedir.

Çıkara dayalı bağlılıkta ise araçsal yaklaşım görülmektedir ve çalışanların örgüte sağladığı katkılarının karşılığındaki teşvik bekleyişi ile ifade edilmektedir (Penley ve Gould, 1988). Dolayısıyla, çalışan ve örgüt arasındaki değişimleri konu almaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Çıkara dayalı bu bağlılık türünün bir önceki ahlaki bağlılık türüne göre daha zayıf nitelikte olduğu ifade edilmektedir (Penley ve Gould, 1988). Sonuç olarak çalışanların bağlılığının, örgütten ne kadar yarar sağlayacağı ile orantılı olarak değişeceği düşünülmektedir (Mowday vd., 1982).

Etzioni (1961)'nin sınıflandırmasında son bağlılık boyutu yabancılaştırıcı bağlılıktır ve duygusal nitelik taşımaktadır (Penley ve Gould, 1982). Bu tip bir bağlanmanın, çalışanların örgütün çevresine dair hakimiyetinin olmaması veya bağlanabilecek alternatiflere sahip olamaması durumunda oluşacağı düşünülmektedir. Bu duruma örnek olarak finansal kayıplar, iş bulamama düşüncesi ve ailesel bir takım nedenler sunulabilmektedir. Dolayısıyla, bu bağlanma türü olumsuz nitelikte değerlendirilmektedir.

Penley ve Gould (1982), bu sınıflandırmanın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu doğrulamakla birlikte, araçsal ve duygusal türde bağlanmanın olabileceğini de eklemişlerdir.

4.2.2. Mowday, Porter ve Steers'ın Sınıflandırması

Mowday vd. (1982) örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak iki boyutta incelemişlerdir. Tutumsal bağlılıkta çalışanların örgütle özdeşmesini ele alırken, çalışanların örgüt kimliğini benimseyeceğini ve amaçları içselleştireceğini ifade etmişlerdir. Tutumsal bağlılığın örgüt içinde gelişeceğini ifade eden Mowday vd. (1982), tutumsal bağlılığı terminoloji olarak örgütsel bağlılıkla eş düşünmüşlerdir. Davranışsal bağlılığı ise çalışanın ait olduğu örgütteki problemlerle mücadele etme süreci olarak ifade etmişlerdir. Bu iki boyut arasındaki ilişkinin varlığından söz ederken, davranışsal bağlılığın yükselmesi ile ilişkili olarak tutumsal bağlılığın da yükseleceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, davranışsal

bağlılığın araştırılmasında hangi davranışların hangi koşullarda tekrarlandığı ve bu davranışların hangi tutumları etkilediği araştırılmaktadır (O'Reilly ve Caldwell, 1980). Meyer ve Allen (1991), bu iki bağlılık alt boyutunun birbirini tamamlayacağını ifade etmiştir.

Mowday vd. (1982), örgütsel bağlılığı üç faktör olarak incelemiştir. İlki, çalışanların örgütün değerlerini ve amaçlarını kabullenmesidir. Diğer faktör ise çalışanların örgüt için yeterli çabayı göstermesidir ve son olarak çalışanların örgütün bir üyesi olarak kuvvetle devam etme isteğidir. Örgüt ve çalışan arasındaki etkileşim ve değişim söz konusudur ve örgütün iyi olabilmesi için çalışanlarından da kendilerinde bir şeyler verebilmeleri beklenmektedir.

4.2.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

Bu bağlılık sınıflandırması, O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlı hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik olarak örgüt bağlanma üç boyutta incelenmiştir. İlk boyut olan uyum, çalışanların ödüllere ulaşabilmekteki geliştirdiği bağlılığı ifade etmektedir. İkinci boyut olan özdeşleşme ise örgüte olan üyelikteki istekliliği göstermektedir. Son olarak içselleştirme boyutunda çalışanların ve örgütün değerleri arasındaki örtüşme incelenmektedir. İçselleştirme ve özdeşleşme boyutları, O'Reilly ve Chatman (1986)'nın araştırmaları sonucunda, çalışanın örgütte kalma isteği ile pozitif yönlü bir ilişki sergilediği gözlemlenirken, uyum bağlılığı tam tersi ilişkiyi göstermektedir.

4.2.4. Argyris Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın insan ilişkileri, ekonomi, strateji, finansal yönetim, bilgi teknolojileri ve diğer bir çok örgüt işlevleriyle birlikte incelenmesi gereken karmaşık bir yapıda olduğu düşünülmektedir (Argyris, 1998). Ayrıca, bağlılığın enerji açığa çıkarması ile insan beynini harekete geçireceği düşünülmektedir. Argyris (1998), bu enerjinin ortaya çıkarılamaması durumunda yeniliklerin de ortaya çıkmayacağı düşüncesini paylaşmıştır. Çalışmasında bağlılığı içsel ve dışsal bağlılık olarak iki grupta ele almıştır (Şekil 8).

Şekil 8: İçsel ve Dışsal Bağlılık

İçsel Bağlılık	Dışsal Bağlılık
Görevleri çalışanlar belirler	Görevler başkaları tarafından belirlenir
Görevleri gerçekleştirmek için gerekli davranışlar çalışanlar tarafından belirlenir	Görevleri gerçekleştirmek için gerekli davranışlar başkaları tarafından belirlenir
Yönetim ve çalışanlar performans hedeflerini birlikte tanımlarlar	Performans hedefleri yönetimce belirlenir
Hedefin önemi bireylerce belirlenir	Hedefin önemi başkalarınca belirlenir

Kaynak: Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3): 98-105

Çalışanların kontrol gücünün azalması bağlılığının da azalmasını tetikleyebilmektedir – dışsal bağlılık (Argyris, 1998). Yönetim tarafından tüm kontrolün sağlandığı ve çalışanların yalnızca işlerini yapmalarının beklendiği bir durumda çalışanların işlerine karşı hissedecekleri sorumluluğun da düşeceği belirtilmektedir. Buna göre, çalışanların sorumluluk almasının bekleneceği durumu yaratabilmek için yönetimin içsel bağlılığı sağlaması gerekecektir. Bunun için de çalışanların kendi işini ve hedeflerini tanımlayabileceği bir ortamın yaratılması beklenmektedir.

4.2.5. Kanter'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı Kanter (1968), çalışan deneyimleri ve örgüt gereksinimlerinin kesişiminim bir sonucu olarak ele almaktadır. Bir başka ifadeyle, sosyal oyuncuların enerjisini ve sadakatini sosyal sistemlerde göstermesi, kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere adanması olarak da irdelenmiştir. Çalışanların isteklerini elde edebilmek üzere örgüte bağlandığını ifade ede Kanter (1968), örgütsel bağlılığı (i) devam bağlılığı, (ii) dayanışma bağlılığı, (iii) kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır. Pozitif bilişsel yapı devam bağlılığını, pozitif yoğunlaşma grup dayanışmasını ve pozitif değerlendirmeler sosyal kontrolü destekleyebilmektedir.

Kanter (1968) devam bağlılığını, sosyal sistemdeki rollere bağlılık olarak en genel ifadeyle tanımlamıştır. Rollere adanmışlık ve duygulanımın olmadığı, rollerde pozitif valens olduğu bir bağlılık olarak ifade edilmektedir. Çalışanların fedakarlıklarının karşılığında sistemden ayrılmalarının maliyetli olması durumunun oluştuğu bağlılık türüdür. Bireyin

pozitif bilişsel yönelimi temelde yer almaktadır. Bu durum karşısında çalışanlar sistemin ödüllendiricisi yapısına odaklanmaktadırlar.

Sosyal ilişkilerin ve grup birlikteliğinin yer aldığı sınıflandırma grup dayanışması olarak ifade edilmiştir. Dayanışmayı kolaylaştıracak semboller, törenler ve simgeler kullanılabilmektedir. Çalışanlar gruba pozitif duygular besleyerek yaklaşmaktadır. Bu sınıflandırmanın temel aldığı konu çalışanların birbiriyle dayanışma içerisinde çalışabilmesidir ve kenetlenmeyi konu alan duygusal süreci ele almaktadır.

Son sınıflandırma çalışanların bir grup otoritenin normlarına sahip çıkması ve itaat etmesini içeren kontrol bağlılığıdır. Kanter (1968) bu bağlılığı *"Sistem tarafından yapılan talepler ahlaki, doğru, kişinin değerlerini ifade eden olarak değerlendirilir ve böylece bu taleplere itaatin normatif bir gereklilik olduğu ve sistem tarafından yaptırımın uygun olduğu kabul edilir"* şeklinde ifade etmiştir. Özet olarak çalışanların sosyal normlara veya sosyal kontrole bağlılığını ifade etmektedir. Bu tip bağlılıkta kişi kendini gruptan bağımsız düşünmemekle birlikte sosyal sistemin koşullarını göre bireysel kimliğini gözden geçirebilmektedir.

4.2.6. Meyer ve Allen Sınıflandırması

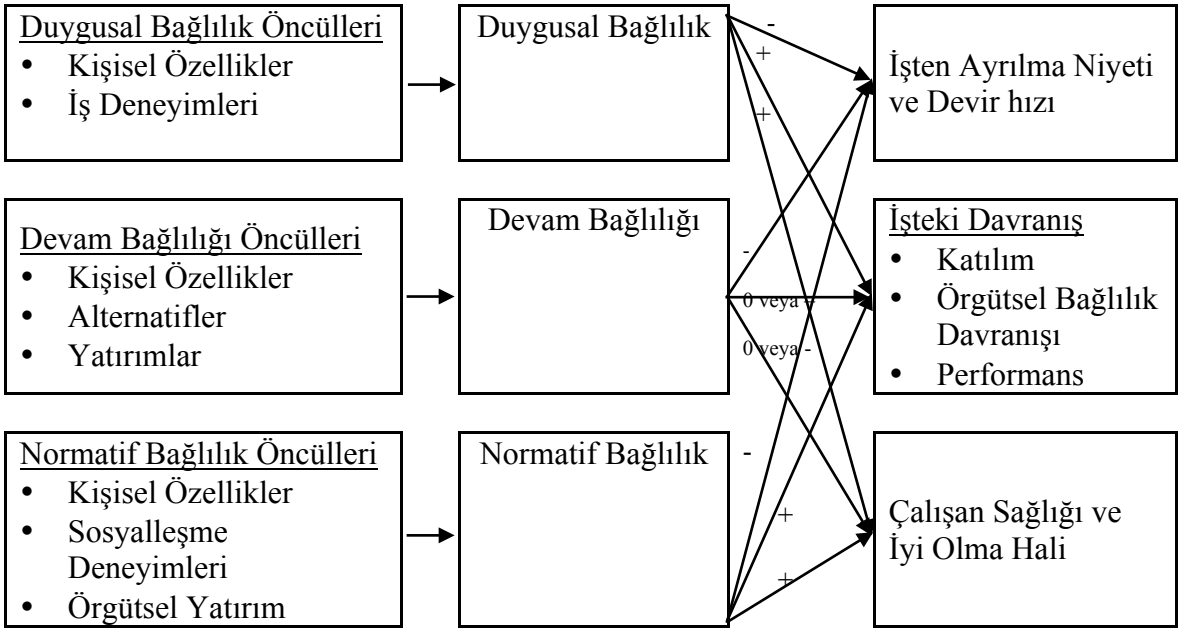
Tutumsal ve davranışsal olarak ele alınıp psikolojik durum ve örgüt arasındaki sürecin, davranış ve tutumların etkileşimi sonucunda çıktıların incelenmesiyle birlikte (Mowday vd., 1982) örgütsel bağlılık yazında farklı çalışmaların konusu olarak karşımıza çıkmaktadır (Arygis, 1998; Kanter, 1968; O'Reilly ve Chatman, 1986). Tanımı ve boyutları farklılaşsa da tutumlara yönelik yapılan çalışmaların odaklandığı en temel üç boyut duygusal, algılanan maliyet ve zorunluluk olarak görülmektedir (Meyer ve Allen, 1987).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün bir üyesi olmaktan keyif duyduğu güçlü bağlılığı ifade eden sınıflandırmadır (Allen ve Meyer, 1990). Bu bağlılık türü Kanter (1968)'in dayanışma bağlılığına yakın ifadeleri içermektedir. İkinci sınıftaki bağlılık türünü çalışanın açısından oluşan maliyetler ile açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Kanter (1968) bu durumu devam bağlılığı olarak ele almıştır ve ayrılmanın yaratacağı maliyetin yarattığı bağlılık olarak ifade etmiştir. Üçüncü bağlılık türünü Allen ve Meyer (1990), zorunluluğun yer aldığı bağlılık türünü çalışanların örgüte karşı duyduğu sorumluluk olarak tanımlamıştır. Bu tür bir bağlılıkta, örgütün amaçlarına ulaşabilmeyi sağlayacak şekilde

hareket edilmesi ve normları içselleştirilmesi beklenmektedir (Weiner, 1982). Çalışanları doğru olduğuna inandığı için devam ettiği hissine sahip olmaktadır.

Genel yazındaki bu üç öne çıkan türü Allen ve Meyer (1987) duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır (Şekil 9). Ayrıca, duygusal bağlılığın yüksek olmasının çalışanların örgütte kalmayı istemelerine, devam bağlılığının yüksek olmasını çalışanların devam etmeye ihtiyaç duyduklarına, ve normatif bağlılığın yüksek olmasını çalışanların yaptıklarını devam ettirmekte zorunlu hissetmelerine olan bağlantısını ifade etmişlerdir.

Şekil 9: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli



Kaynak: Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002)'den uyarlanmıştır

Duygusal bağlılık bireyin yaptığı işlerden zevk alması, örgütün açıkça beklentilerini ifade etmesi, bireylerin özgürce fikirlerin ifade edebilmesi, çalışanların eşit haklara sahip olması, çalışanın katkısının olduğunu hissetmesi, ve örgütün sözlerini yerine getirmesinde güvenilir olarak nitelendirilmesi durumlarında gelişebilmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Devam bağlılığı ise çalışanların mevcut yeteneklerinin ve eğitiminin başka örgütlerde işe yaramayacağı durumlarda, lokasyon değişikliği gerekmesi durumunda, örgütteki haklarını

çalışmaya devam etmesi durumunda kazanacağı yönündeki beklentilerin varlığı, ve mevcut itibarını kaybetmek istememesi durumlarında gelişebilmektedir. Son olarak, normatif bağlılık çalışanların örgütte kalmalarının zorunluluk olduğunu temsil eden kültüreli ailesel, sosyal durumlar karşısındaki normatif baskılarda gelişebilmektedir ve çalışanlar ahlaki olarak ayrılmayı doğru bulmamaktadır.

Bağlılığın üç türünün de devir hızı üzerinde negatife etkisi olduğu düşünülmektedir (Meyer vd., 2002; Şekil 8). Bu üç sınıflandırma içerisinde en yüksek etkiye sahip olan tür duygusal bağlılık olarak ifade edilmektedir ve sırasıyla normatif ve devam bağlılığı takip etmektedir.

4.3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları

Yazındaki yapılan araştırmalara dayalı olarak Mowday vd. (1982) örgütsel bağlılığın öncüllerini kişisel özellikler, rol özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimleri olarak dört grupta toparlamıştır. Kişisel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi değişkenleri içine almaktadır. Ayrıca, kişisel ihtiyaçların ve motivasyon unsurlarının yer aldığı beklentiler ve değerler de kişisel açıdan incelenen öncüller arasında değerlendirilmektedir. En nihayetinde bireyler ile örgüt arasındaki değişim örgütsel bağlılık kapsamında incelenen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer grupta çalışanların rolleri ve iş özellikleri incelenmektedir (Mowday vd., 1982). Bu kapsamda işin gerektirdiği konular önem kazanırken bağlılık yaratacak iş yapısının nasıl olacağı üzerinde düşünülmektedir. İşin kapsamı ile bağlılığın etkileşimi üzerinde durulmuştur ve çalışanların deneyimleri sonucunda pozitif veya negatif tepkilerinin bağlılıklarını etkilediği düşünülmektedir. Buna göre rol karmaşıklığının örgütsel bağlılığı düşüreceği söylenebilir.

Örgütün yapısının bağlılık üzerindeki etkileri nispeten diğer öncüllere göre sonradan irdelenmeye başlanan yapısal özellikler kapsamında ele alınmıştır (Mowday vd., 1982). Merkezi ve adem-i merkezi yapıların, çalışanların karar sürecine katılımı gibi faktörlerin örgütsel bağlılık sürecine etkileri olabilmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan son kategoride ise çalışanların örgütteki deneyimleri yer almaktadır. Sosyalizasyon süreci açısından önemli görülen deneyim süresi psikolojik bağlanma için önemli bir öncül olarak görülmektedir.

Çalışanların örgütün sosyal yapısına ne derece dahil olduğu da bu kapsamda önem kazanmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı etkileyen 25'in üzerinde değişken olduğu düşünülmektedir ve yukarıda bahsedilen dört grupta incelenen öncüllerin örgütsel bağlılığın dinamik bir yapıya sahip olduğunu ortaya koyan unsurları içinde barındırmaktadır (Mowday vd., 1982). Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılığın öncülleri üzerine yaptıkları meta-analiz sonucunda 48 değişkenin etkisi olduğunu tespit etmişlerdir ve bunlardan ücret, medeni durum, yetenekler, faaliyet alanı, göreve bağlılık, yöneticiyle olan iletişim ve liderin katılımcı yapınsın direk etkisinden söz etmektedirler.

Örgütsel bağlılığın bir çok önemli çıktısı olduğu ve özellikle de örgütün performansı üzerindeki etkilerinin edilmeyecek düzeyde öneme sahip olduğu düşünülmektedir (Mowday vd., 1982). Örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak karşımıza çıkan bazı değişkenler aşağıdaki gibidir (Şekil 8'deki üç faktörlü örgütsel bağlılığın yarattığı sonuçlara benzer olarak incelenmektedir).

İş Performansı ve Tatmini: Örgütsel bağlılığın yükselmesi ile iş tatmininin de yükseleceği bulgusuna ulaşılmaktadır (Meyer vd., 2002). Ayrıca, iş performansı açsından da ele alındığında Meyer vd. (2002) analizlerinde pozitif yönlü ilişki olduğunu her üç örgütsel bağlılık boyutu (duygusal, devam, normatif bağlılık) için de paylaşmışlardır. Mowday vd. (1982)'de çalışmalarında iş performansının örgütsel bağlılığın yükselmesi ile kuvvetlenebileceği görüşünü paylaşmışlardır. Genel örgütsel davranış yazınında motivasyonu etkileyen unsurlar arasında yer alan iş ve aile arasındaki karmaşıklığın duygusal bağlılığın sağlanması ile azalacağını işaret eden bulgulara da ulaşılabilmektedir (Meyer vd., 2002).

Devamsızlık: Allen ve Meyer (1990) sınıflandırmasına göre duygusal bağlılık skorları yüksek olanların devamsızlık yapmamaya meyilli oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır (Meyer vd., 2002). Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesinde motivasyonu yüksek olan çalışanların daha istekli olacağı ifade edilmektedir (Mowday vd., 1982).

Benzer şekilde, örgüte bağlı çalışanların işe geç kalmayacakları savı ortaya atılmıştır. Buna göre tutumların ve davranışların da uyumlu olması beklenmektedir (Mowday vd., 1982).

Devir Hızı: Örgütsel bağlılığın formlarının genel olarak işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü korelasyonu olduğu söylenebilir (Meyer vd., 2002). Yüksek örgütse bağlılık

duygusunu yaşayan çalışanların mevcut örgütünde iş yapma arzusunun da kuvvetli olacağı düşünülmektedir (Mowday vd., 1982).

Örgütsel davranışın çok boyutlu bir yapıyı sergilemesi nedeniyle her bir faktörün çıktılar ile ayrı değerlendirilmesi önerilmektedir (Meyer vd., 2002). Örgütsel bağlılığın davranış üzerindeki etkileri araştırılırken değişkenler arasındaki etkileşim de önem kazanmaktadır.

Randall (1987), örgütsel bağlılık arttıkça çalışanların örgütün beklentilerini kabullendiğini ve iş güvencesinin yükseldiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, etkinliği düşüren ve etik olmayan süreçlerden de uzaklaşılacağını ifade etmiştir. Sadık olmayan işgücünün örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracağını ifade etmektedir. Öte yandan bağımlılığı yüksek çalışanların elde edilmesinin maliyet etkin bir durumu yaratacağı üzerinde durmaktadır. Ancak, fazla bağlı ve istekli çalışanların esneklik üzerinde olumsuz etkileri gözlemlenebileceğini hatırlatmaktadır. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın örgüt açısından önemli olduğu ve beraberinde bir çok avantaj yaratan sonucu doğuracağı gözlemlenmektedir.

Çalışanların kariyerini değerlendirmesinde ve başarılı hissetmesinde öznel değerler nesnel değerlerden önce gelebilmektedir. Başarıyı teşvik eden güçlü insan sermayesi için örgüt duygusal bağlanmış çalışanların elde edilmesi beklenen en iyi durum olarak nitelendirilebilmektedir. Bu durumun sağlanabilmesi için hem bireysel hem örgütsel düzeydeki unsurların etkisi olduğu düşünülmektedir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının bir sistem olarak var olması, kişilerin özyeterlilik ve psikolojik dayanıklıkık açısından kuvvetli olması örgüte bağlanmalarını destekler nitelik taşıyabileceğini göstermektedir. Değişkenleri bütünüyle ele alan araştırma modeli takip eden bölümde yazındaki bulgular ve ilişkiler ile birlikte sunulmaktadır.

4.4. Örgütsel Bağlılık, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları, ve Öznel Kariyer Başarısı Arasındaki İlişki

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının yer aldığı sistemlerde örgütsel bağlılığın yükseleceği ifade edilmektedir (Qiao, Khilji ve Wang, 2009). Ayrıca aynı araştırmada yazarlar, cinsiyet ve evlilik durumu gibi demografik bilgilerin de yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının varlığına yönelik çalışan algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre insan

kaynakları uygulamalarından olan eğitim, seçici yerleştirme, promosyonlar ve performans değerlendirmelerinin çalışanların örgütte kalması ve geliştirilmesinde etkili faktörler olduğuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık ile kariyer başarısı arasında anlamlı ilişkinin varlığı saptanmıştır (Bozionelos, 2007). Aynı araştırmada yazarlar örgüt içi iletişim ağının da kariyer başarısıyla olan pozitif yönlü ilişkisini saptamışlardır.

Bir başka araştırmada, örgüt tarafından eğitimlerle desteklenen çalışanların yükse performanslı hedef yöneliminin de yükseleceği ve bunun da kariyer başarısı üzerindeki pozitif yönlü etkisi saptanmıştır (Joo ve Park, 2010). Örgütsel eğitim kültürünün kariyer başarısı üzerindeki önemli etkileri dikkat çekmektedir. Ayrıca, aynı araştırmada yazarlar, örgütsel eğitim kültürünün örgütsel bağlılığı da pozitif yönde etkilediğine dair bulgularını paylaşmışlardır. Kariyer bağlılığı üzerine yapılan bir çalışmada ise kariyer başarısı ile arasındaki pozitif yönlü ilişki saptanmış olup örgütsel bağlılık ile benzer olarak yönetsel açıdan önem taşıdığı ifade edilmiştir (Poon, 2004). Bu bulgulara dayalı olarak aşağıdaki hipotez araştırılacaktır:

Hipotez 6: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7: Örgütsel bağlılığın boyutlarının öznel kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısı, örgütsel bağlılık ve öznel kariyer başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini, işten ayrılma niyeti ilişkilerinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi olduğunu işaret eden bulgular yazında yer almaktadır (Clugston, 2000; Williams ve Hazer, 1986). Bir başka çalışmada ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığı arttırabileceğine dair işaretlere rastlanmaktadır (Qiao vd., 2009). Öznel kariyer başarısını çalışanlar tatmin, tanınma, işin niteliği ve anlamı gibi kendi algılarıyla başarılı olup olmadıklarını değerlendirdiği boyutların insan kaynakları uygulamları ile geliştirilebileceği düşünülmektedir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının nesnel bir yaklaşımı getirdiği düşünülse de öznel ve nesnel kariyer başarısının ayrılmaz bir bütün olduğu da dikkat çeken durumdur (Nicholson ve Waal-Andrews, 2005). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaların çalışanlarca pozitif algılanmasının onların

örgütlerine daha fazla bağlanacaklarını işaret ederken öznel olarak kariyerlerinde daha fazla başarı elde edebileceği düşüncesi yazındaki bulgular ve yukarıdaki çıkarılmlara birlikte düşünülmektedir. Böylece, yüksek performansları insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütlerine bağlanmalarını sağlayacak yönde etkili olacağı ve örgütlerinde daha fazla bağlanan çalışanların daha fazla örgütün kaynaklarından faydalanabileceği ve böylece öznel olarak kariyer yolculuklarında elde etmek istediklerine ulaşabilecek fırsatlara sahip olacağı ve başarılı hissedeceği çıkarımı yapılabilmektedir. Bu duruma yönelik araştırmada analiz edilecek aracılık etkisi aşağıdaki hipotez ile ifade edilmiştir:

Hipotez 9: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisine örgütsel bağlılığın aracı etkisi vardır.

BÖLÜM 5: ÖZNEL KARİYER BAŞARISINA YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ETKİSİ: PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İLİŞKİYE ARACILIK ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora tezine yönelik araştırmanın yazın taramasının tamamlnaması ve kuramsal gerekçenin açıklanmasının ardından bu bölümde detaylı olarak bu çalışmanın sorunsalı, amacı, ve neden önemli olduğu üzerinde durulduktan sonra ölçüm araçlarıyle birlikte kullanılan istatistiksel teknikler aktarılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kariyer, zaman içerisinde çalışanların pozitif veya negatif elde ettikleri birikimlerin toplamını ifade etmektedir. Bu birikimler çalışanların geçmiş yaşanmışlıklarının sonucunda pozitif veya negatif yönde etki yaratabilirken, özellikle çalışma ortamındaki örgütsel uygulamaların bireylerin öznel kariyer başarılarına etkisi olduğu düşünülmektedir. Örgütsel davranış yazınında öznel kariyer başarısına son yıllarda önem kazanmaktadır ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının örgütlerde varlığına da bağlı olarak çalışanların kariyerler başarılarına yönelik algılar nasıl etkilediği merak konusudur. Dolayısıyla, çalışanlar üzerinde pozitif etkileri olacağı düşünülen yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının algılanmasının, çalışanların öznel kariyer başarısı değerlendirmelerinde pozitif yönde etki yaratacağı düşünülmektedir. Ayrıca, örgüte bağlı ve psikolojik sermayesi yüksek çalışanların pozitif kaynaklarında artış olduğu görülmektedir. Bireylerin kaynaklarını kaybetmesinin yaratacağı negatif ekilerden dolayı öznel kariyer başarısının azalabileceği düşünülürse, çalışanlar pozitif kaynaklara sahip olmak isteyeceklerdir. Buna göre, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermayenin öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Örgütsel davranış yazınında öznel kariyer başarısı çok yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın nelerde etkilendiğinin araştırılmış olması özellikle Türkçe yazında önemli bir katkı sağlayacaktır. Kuramsal çerçeveden değerlendirdiğimizde ise çalışanların kariyerlerinde pozitif birikimler elde etmek istemesi arzusuyla aslında elde ettikleri kaynakları kaybetmek istemeyecektir. Bu doğrultuda, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısı, örgütsel bağlılığın ve psikolojik sermayenin öznel kariyer başarısı üzerindeki etkilerini araştırmak üzerinde geniş ölçekli bir model oluşturulmuştur.

Bu modelin oluşturulma amacı ise yazında sıklıkla çalışılmış değişkenlerin ve demografik bir çok değişkenin öznel kariyer başarısını ne yönde etkilediğini tespit etmektir. Araştırmacılar, yeni gelişen öznel kariyer başarısı yazınına katkı yapacak araştırmalara olan ihtiyacı ve etkisi olan değişkenlerin araştırılmasının ihtiyacını belirtmişlerdir (Naseer vd., 2015; Moon ve Choi, 2017). Bu çalışma, Türkçe yazına hem genel yazına katkıda bulunabilecektir. Ayrıca, araştırmanın yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısını ölçtüğümüz ölçeği güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile birlikte Türkçe'ye uyarlanmış olacaktır. Bu ölçek sekiz boyutu ile geniş bir ölçüm alanına sahiptir ve Türkçe yazındaki ölçüm araçları arasına iyi uygulamalar olarak eklenebilecektir.

Bu araştırmanın temel amaçları şu şekildedir:

- Evrensel olarak kabul edilen ve yüksek performans getirdiği düşünülen insan kaynakları uygulamalarının çalışanların algısı doğrultusunda öznel kariyer başarısına olan etkisinin tespit edilmesi,
- Genel yazında sıklıkla çalışılan örgütsel bağlılık ve psikolojik sermayenin yükselmesinin öznel kariyer başarısı üzerinde etkisinin tespit edilmesi,
- Örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye değişkenlerinin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları alıgısı ile öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkiye aracılık etkileri olup olmadığının tespit edilmesidir.

Öznel kariyer başarısının, dışardan bir değerlendirme olan nesnel kariyer başarısı ölçümlerinin aksine bireyin kendi değerlendirmesi olduğu karşımıza çıkmaktadır. Örgüt düzeyinde bireylerin öznel değerlendirmeleri değişebilmektedir. Buna doğrultuda, bireysel düzeydeki çıktıları etkilediği düşünülen yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları alıgısının öznel kariyer değerlendirmelerini etkileyeceği düşünülmektedir. Yazındaki araştırmalardan öznel kariyer başarısına yönelik yapılan çalışmaların yetersizliği tespit edilmiştir; özel kariyer başarısını etkileyeceği düşünülen temel faktörlerin de araştırılması önemli bir konu olarak görülmektedir. Buna göre, hem demografik değişkenlerinin etkisi saptanacak olup (yaş, cinsiyet, büyüme çağındaki ekonomik durum…) hem de yazında sıklıkla çalışılan bireyin geçmiş yaşantısı karşısında farklı sonuçlar doğran yani öznel düşüncelerdeki değişime neden olacağı düşünülen psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığın da etkileri araştırılacaktır. Bu araştırmanın önemi, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının öznel kariyer başarısına katkılarını ortaya çıkarmak üzere

Türkiye'nin dünya üzerindeki yeri ve konumunu etkileyen önemli konular arasında olan Avrupa Birliği geçiş sürecinde eşleşme ve teknik destek projelerinde görev özel sektör çalışanlarından oluşan örneklemle ortaya koyulmasıdır. Bu araştırmanın sonucunda demografik farklılıkların etkileri gözlemlenebilecek, psikolojik dayanıklılık ve örgütsel bağlılığın etkileri de araştırılarak hem yazına bilimsel olarak hem de uygulamaya yönelik farkındalık yaratması beklentisiyle katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Araştırmanın kapsamında 2019 yılı içerisinde hizmet sektöründe danışmanlık hizmeti veren özel sektör çalışanları yer almaktadır. Bu kapsam doğrultusunda araştırma verisi Avrupa Birliği tam başvuru sürecindeki hibe projelerinde teknik destek veren özel sektör firması çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmaya dahil edilen ve örneklemin toplandığı veri Türkiye'de faaliyet gösteren ve aynı amaca hizmet eden AB sürecinde danışmanlık hizmeti ile proje yönetimi yapan firma çalışanlarından oluşmaktadır; bu firmaların ortak özelliği ise AB geçiş sürecinde faaliyet göstermeleridir.

Araştırma, çalışanların öznel kariyer başarısının öncüllerini tespit etmeye yönelik olarak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının, örgütsel bağlılığın ve psikolojik sermayenin etkilerinin araştırılmasıyla birlikte örgütsel bağlılık ve psikolojik sermayenin, insan kaynaklarının öznel kariyer başarısına etkisine aracılık rolü olup olmadığının tepsit edilmesini kapsamaktadır.

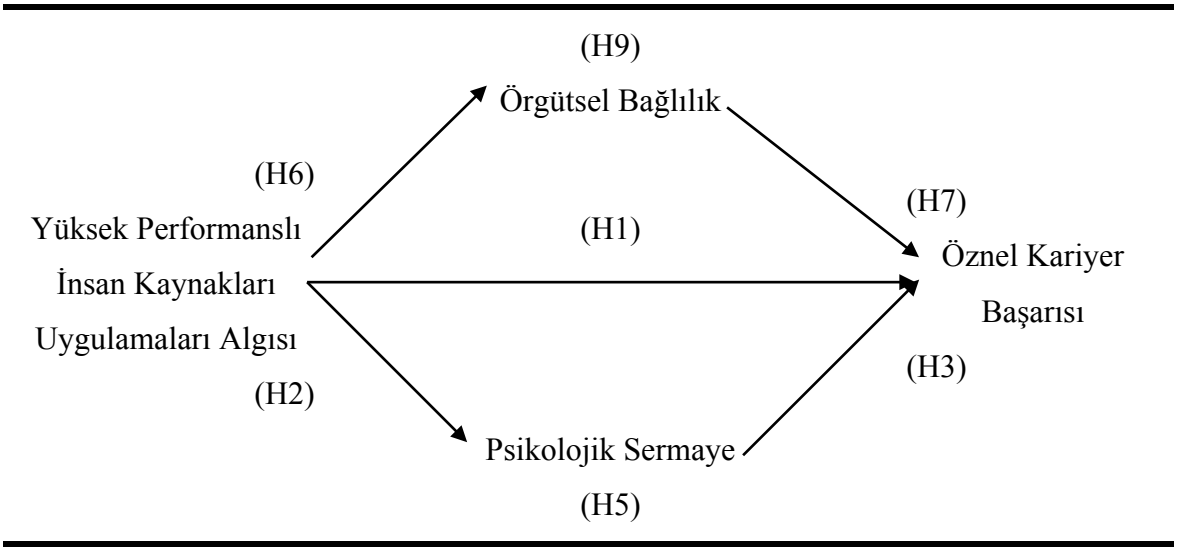
5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Heslin (2005) öznel kariyer başarısını, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile hazırlanan nesnel standartları çalışanların nasıl değerlendireceğiyle ilgili bir konu olarak ele almıştır. Gattiker ve Larwood (1986) ise kariyer başarısındaki öznelliğin göz ardı edilmesinin sonucunda kariyer yolları ve personel yönetiminin değer kaybedeceğini ifade etmiştir. Sosyal bilişsel kariyer kuramı kapsamında kariyer değerlendirmelerini ve sürecini ele alan Shockley vd. (2016), öz yeterliliğin kariyer başarısına pozitif yönlü etkisi olduğu üzerinde durmuştur. Ayrıca, yüksek öznel kariyer başarısı ile işten ayrılma niyetinin ve depresyon yaşama ihtimalinin ters yönlü ilişkisini saptamışlardır, ve kariyere bağlanma, hayat tatmini, iş performansı, promosyonlar ve kariyerdeki öz yeterlilik ile pozitif yönlü sonuçları saptamışlardır. Gene yapılan çalışmalar göstermektedir ki pozitif psikolojik sermaye çalışan tutumları üzerinde etkilidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Pozitif psikolojik sermayesi yüksek kişilerin örgütlerden pozitif yönde beklenti içerisinde olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Pozitif yönlü beklentilere iyimserliği yüksek olan kişilerde

gözlemlenebilmektedir ve çalışanların kendi başarılarını kendilerinin elde ettikleri ifade edilmektedir. Bu başarının ortaya koyulmasında ise özyeterlilik ve umut özellikle zor şartlar altında yeni yollar üretirken yeteneklerini kullanabilmesinin önemli etkileri olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, psikolojik sermayesi yüksek olan kişilerin de örgütlerine daha çok bağlandıkları gözlemlenmektedir. Cenciotti vd. (2017) ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısı üzerindeki etkilere yönelik çalışmaların yeterli olmadığını ve bu alanın araştırmaya açık olduğunu ifade etmiştir.

Araştırma modeli, gerçekleştirilen yazın taramasına dayalı olarak kuramsal çerçevedeki ilişkiler ve araştırma kapsamındaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin bir arada değerlendirilmesi ile oluşturulmuştur. Araçtırmanın amacına uygun olarak Şekil 10'daki model kurulmuştur ve takibinde araştırma hipotezleri yazılmıştır.

Şekil 10: Araştırma Modeli



Hipotez 1: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının öznel kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının psikolojik sermaye boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Psikolojik sermayenin boyutlarının öznel kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısı, öznel kariyer başarısı ve psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisine psikolojik sermayenin aracı etkisi vardır.

Hipotez 6: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7: Örgütsel bağlılığın boyutlarının öznel kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısı, örgütsel bağlılık ve öznel kariyer başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisine örgütsel bağlılığın aracı etkisi vardır.

5.3. Araştırmanın Gerçekleştirildiği Sektör

28 ülkeden oluşan Avrupa Birliği temelinde ekonomik ve sosyal birliği hedeflemektedir ve bu sektörde çeşitli alanlarda birlik ve bu alanlarda eşleşme programlarının varlığı dikkat çekmektedir (Avrupa Birliği Bakanlığı, 2014). Türkiye'nin dünya üzerindeki yerini kazanmasında önemli etkileri olan Avrupa Birliği ile ortaklıklar kurma çabası yarım yüzyıldan fazla süredir devam etmektedir (AB Nezdinde Türkiye Daimi Temsilciliği, 2018). Buna dayalı olarak da tam üyelik şartlarını sağlayabilmekte bir çok aşama kat edilmiş olup, müzakere sürecinin de devam ettiği Avrupa Birliği Başkanlığı raporlarında açıklanmıştır. 1987 yılında ise Türkiye tam üyelik başvurusunda bulunmuştur.

Bu kapsamda Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu istihdam, sağlık, çevre, sivil toplum, adalet, eğitim, içişleri ve bir çok konuda destek verilmesine yönelik çalışmalarını sürdürmektedir (Avrupa Birliğine Bakanlığı, 2016). Türkiye'nin 2016 ile 2019 sonu arasındaki eylem planında ise 20'yi aşkın fasıla odaklanıldığı görülmektedir. Her bir fasılda yapılan çalışmalar ise Türkiye'nin dahil olacağı hibe fonları ile yönetildiği ifade edilmekle birlikte bu fonlar kapsamındaki çalışmaların da Avrupa Birliği üyeleri ve adayları arasındaki işbirliğini de kuvvetlendireceği düşüncesine yer verilmektedir.

Bu programlara başvurular ulusal düzeyde görev yapan ajanslar tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla, bu ajanslar özel sektör çalışanlarını içine almaktadır ve farklı ülkelerle de ortaklıkların yapılması bir çok programda mecburi istendiği görülmektedir (Avrupa Birliği Bakanlığı, 2014).

Avrupa Birliği tam üyelik sürecinde başvuru yapılan hibe programlarında görev özel sektör çalışanları bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Sektörde yapılan işin en temel döngüsü proje yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.4. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde araştırmada kullanılan istatistiki teknikleri, seçilen örneklem, kullanılan veri toplama araçları, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine yer verilmiştir. Araştırmanın analizleri öncesinde KMO ve Bartlett testleri yapılarak örneklemin analizlere ve normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir; bulgular örneklem için anlamlı ve yeterli düzeydedir ve analiz detayları ile sonuçları bu bölümün alt başlıklarında verilmiştir.

5.4.1. Kullanılan İstatistiki Teknik ve Analizler

Araştırmada anket tekniği ile toplanan veri bir takım istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Bu istatistiksel teknikler SPSS 22.0 ve AMOS 22.0 paket programları kullanılarak yapılmıştır. Analizlere başlamadan önce veri seti kontrol edilerek eksik veri olup olmadığı tespit edilmiştir. Eksik veri olan anketler elendikten sonrasında kalan veri seti SPSS ve AMOS programına aktarılmak üzere programların diline uygun olarak formatlanmıştır. Örneklemin uç nokta analizi de yapıldıktan sonra 429 katılımcı anketiyle analizlere hazır hale gelinmiştir. Bu veri setinin ileri düzeydeki analizlere uygun olup olmadığı KMO örneklem uygunluğu testi ve Bartlett normallik testlerine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin analiz edilmesi için öncelikle güvenilirlik değerleri Cronbach Alpha skorlarına bakarak analiz edilmiştir. Madde toplam korelasyon katsayıları da bu kapsamda incelenerek gerekli düzenlemeler her bir ölçek ve alt boyutları için yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi AMOS 22.0 paket programı ile yapılmıştır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin orijinal dilden Türkçe'ye çevirisinin yapılmasında çeviri yöntemlerinin izlenmesini takiben uzman görüşü alarak görünüş geçerliliği test edilmiş ve güvenilirlik ile yapı geçerlilik değerleri hesaplanmıştır. Demografik değişkenlere göre ölçeklere verilen cevapların betimleyici istatistikleri hesaplanmıştır. Sosyo demografik veri, ölçekler ve her bir boyutu arasındaki ilişki düzeyi Pearson korelasyon katsayılarının hesaplanması ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizini takiben araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizleri yapılmış ve aracılık etkisinin gözlemlenmesinde Sobel testi hesaplaması yapılmıştır (Sobel,1982). Ayrıca, bağımsız değişkenlerle birlikte demografik değişkenlerin bağımlı değişken

üzerindeki etkileri hesaplanmıştır ve kontrol değişkenlerine göre ölçeklerden alınan skorlar arasındaki farklılıkların var olup olmadığı test edilmiştir. Araştırma hipotezi ve modele yönelik yapılan tüm istatistiksel çalışmalar bulgular bölümünde raporlanmıştır. Elde edilen bulgular ise tartışma ve sonuç bölümünde yazındaki çalışmalarla birlikte değerlendirilmiştir.

5.4.2. Örneklem Seçimi ve Veri Setinin Hazırlanması

Gattiker ve Larwood (1986), kariyer başarısının değerlendirilmesinde kişisel hayata dair bulgulara da yer verilerek araştırmaların yapılmasını önermiştir. Ayrıca, etkili insan kaynakları yönetiminin ve buna dayalı kariyer planlarının örgüt tarafından hazırlanmasının araştırılmasını genişletecek olan kariyer algısının öznel tarafı olduğunun da birlikte ele alınarak yeni çalışmaların yapılmasını önemsemektedir Özellikle de kariyer gelişiminin insan kaynakları uygulamalarıyla olan etkileşiminde hem örgütsel hem de bireysel düzeydeki kritik olgular dikkat çekicidir (Arthur vd., 1989). Benzer şekilde, Türkçe yazındaki yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına yönelik çalışmaların da yeterli görülmediği görüşü dikkat çekmektedir (Gürbüz ve Mert, 2011; Sayılar, 2004). Bu derece kritik olan bir konunun araştırılmasında, Türkiye'de gelişmeye devam eden alanlardan biri olan Avrupa Birliği (AB) programlarında görev alan özel sektör çalışanları tercih edilmiştir. Buna göre, öznel kariyer başarısının yüksek performans getiren evrensel uygulamaların var olmasından ne yönde ve şiddette etkilendiği özel sektör AB çalışanlarından oluşan örneklem ile araştırılacaktır. Bu örneklemin tercih edilmesinde örnekleme katılan çalışanların genel özellikleriyle birlikte Avrupa Birliği'ne Türkiye'nin uyumlandırma sürecinde sahip olduğu yeri dikkate alınmıştır. Böylece, önemli bir sektörde uygulamaya yönelik bulgular tartışılmıştır.

Araştırmanın evreni yönetim danışmanlık hizmeti verilen sektördeki Avrupa Birliği tam geçiş sürecinde teknik destek projelerinde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarından oluşmaktadır. Bu sektörde yapılan araştırmalarda çalışan sayıları net olarak açıklanmamıştır; evren belirsizdir. Yönetim danışmanlığı veren firmalar arasında insan kaynakları danışmanlığı, finansal yatırım danışmanlığı, denetim hizmeti, kurumsallık hizmeti veren firmalar yer almaktadır. Araştırmanın öncelikli amacına da paralel olarak araştırmanın kuramsal çerçevesinde Şekil 10'daki modele ve hipotezlere yönelik analizler ve araştırmalar yapmaktır. Buradan yola çıkıldığında yaklaşık olarak bu sektörde çalışan sayısının belirlenememesinden dolayı, Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) belirtmiş olduğu örneklem büyüklüğü belirleme kriterleri baz alınmıştır. Bu araştırmanın örneklemi, evrendeki firma

ve çalışanlarından katılmayı kabul edenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın anketleri kolayda örneklem yöntemi ile toplanmıştır.

Kurumsal yapıda olduğu düşünülen, sektörde proje kazanma ve uygulamada referansları kuvvetli olan 10 firma ile iletişime geçilmiştir ve bu firmaların 7'si araştırmaya katılmıştır. %95 güven düzeyinde analizleri yapabilmek üzere yeterli olacağı tespit edilen örneklemin büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Seçilen firma çalışanlarının sayısı göz önüne alınarak tesadüfi olarak seçilen 823 katılımcıdan anket yöntemi ile veri toplanması planlanmış ve anketler paylaşılmıştır.

Anket gönderilen katılımcıların 444 tanesi geri dönüş sağlamıştır ve geri dönüş oranı 54%. Verinin analizi öncesinde kayıp veri ve temel değişkenlere yönelik yapılan incelemelerde 13 katılımcıya ilişkin veri analize dahil edilmemiştir. Yine analizlere başlamadan önce yapılan uç nokta analizinde ise 2 anket daha analizin dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 429 katılımcıdan oluşan örneklem ile modele yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıya ilişkin demografik bilgiler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Örnekleme Yönelik Demografik Veri

Demografik Değişkenler		**Frekans**	**%**
Cinsiyet	Kadın	231	54
	Erkek	198	46
Eğitim Durumu	Lise	7	2
	Ön Lisans	14	3
	Lisans	224	52
	Yüksek Lisans	159	37
	Doktora	25	6
Kurumdaki Pozisyonu	Yönetici	241	56
	Çalışan	188	44
Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi	3 yıl ve altı	139	32
	3 – 7 yıl	101	24
	7 - 16 yıl	118	28
	16 yıl üzeri	71	17
Toplam İş Tecrübesi	3 yıl ve altı	40	9
	3 – 7 yıl	57	13
	7 - 16 yıl	121	28
	16 yıl üzeri	211	49
Yaş	25 ve altı	21	5
	25 – 30	77	18
	30 – 40	121	28
	40 üzeri	206	48
Medeni Durum	Bekar	146	34
	Evli	283	66
Çocuk Varlığı	Yok	181	42
	Var	248	58

Araştırmaya katılanların çoğunluğu kadın çalışanlardan oluşmaktadır (231 kişi, %54) ve katılımcıların büyük çoğunluğu lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahiptir (408 kişi, %95). Katılımcıların %66'sı (283 kişi) evlidir ve %58'i (248 kişi) çocuk sahibidir. Çocuk sahibi olanlarda 1 kişi 5 çocuk, 2 kişi 4 çocuk 13 kişi 3 çocuk, 100 kişi 2 çocuk ve 132 kişi 1 çocuk sahibidir. Araştırmaya katılım sağlayanların az bir kısmının (40 kişi, %9) genel toplam iş tecrübesi 3 yıl ve daha az olarak gözlemlenmiştir; bu da aslında sektörün uzmanlık gerektiren bir iş kapsamı olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri göz önüne alındığında ise çoğunluğun 3 yıl ve daha az kurum kıdemine sahip olduğu gözlemlenmektedir (139 kişi, %32). Ankete cevap veren çalışanların ise çoğunluğu yönetici rollerinde görev almaktadır (241 kişi, %56).

Öte yandan araştırmada kullanılan ankette kişilerin doğduğu şehir (Türkiye dışı olanlar için ülke ismi) bilgileri istenmiştir; katılımcıların %48'i Ankara'da doğmuştur ve diğerleri ise İstanbul (%19), İzmir (%6) ve Bursa (%3) doğumludur; geri kalan doğum yerlerine ilişkin bilgilere ait frekanslar 2% ve altında sonuçlanmıştır. Benzer şekilde katılımcıların en uzun süreli yaşadıkları şehir (Türkiye dışı olanlar için ülke ismi) bilgileri de toplanmıştır ve katılımcıların %56'sı Ankara, İstanbul (%19), İzmir (6%) ve Bursa (%3) illerinde en uzun süre yaşamını geçirmiştir; geri kalan katılımcılara bilgilere ait ilgili frekanslar 2% ve altında sonuçlanmıştır. Ayrıca, Tablo 7'de çalışanların büyüme çağı ekonomisi ve en uzun süreli yaşadıkları yerleşim yerlerine ilişkin geçmiş yaşamlarına ilişkin demografik bilgiler de toplanmıştır. Buna göre katılımcıların %98'i şehirde ve %76'sı orta gelire sahip bir büyüme çağı geçirdiği analiz edilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Profili

Bilgiler		**Sayı**	**Oran %**
En Uzun Süreli Yaşanan Yerleşim Yeri	Köy	7	1
	Kasaba	3	2
	Şehir	419	98
Büyüme Çağı Ekonomik Durumu	Düşük Gelir	42	10
	Orta Gelir	325	76
	Yüksek Gelir	62	14

Örneklem seçilmesindeki en temel sebep bu sektörde uzmanlaşmanın yüksek olduğunun düşünülmesidir. Ayrıca, iletişimin yüksek olduğu ve uzman kadroları süreçler üzerinde yönetsel etkilerinin gözlendiği dinamik bir yapıda olmaları dikkat çekmektedir. Çalışma koşulları olarak ise esnek düzeni benimsedikleri, kariyerlerinde uzmanlıkların önemli olduğu ve bu durumun işlerini direkt etkilediği gözlemlenmektedir. Ayrıca, proje çalışanlarının eğitim düzeylerinin de oldukça yüksek düzeyde olduğu bulgulardan da elde edilmektedir. Bu sektörün çalışanlarının profesyonellerden oluştuğu ve yüksek uzmanlık seviyelerinin olduğu düşünülmektedir ve bu nedenle öznel kariyer başarısı üzerinde etkisi araştırılan ve pozitif kaynak yaratacağı düşünülen bağımsız değişkenlere yönelik doktora tezi araştırmasının yapılması tercih edilmiştir.

5.4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmanın kapsamının belirlenmesini takiben araştırma amacına uygun veri toplanması tercih edilen kurumların yönetimi ile iletişime geçilerek yapılmıştır. Firmada iletişime geçilen kişiler araştırma anketi paylaşılmadan önce aydınlatılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda veri toplamak üzere seçilen firmalara daha önce örgütsel davranış kapsamında yapılan yazındaki araştırmalarda kullanılan nicel araştırma yöntemi veri toplama aracı olan anketler gönderilmiştir. Hem yöneticilerden hem de çalışanlardan toplanan anketlerde demografik bir takım bilgiler yer alırken, araştırma modeli kapsamındaki ölçek skorları da yer almaktadır. Firmalara gönderilen anket Ek-6'da sunulmuştur.

Araştırma verilerinin toplanması esnasında iletişime geçilen firmaların her biriyle ve yöneticileriyle bilgi gizliliğine verilen önem konusunda ve veri işleme yöntemlerinin her hangi bilgi gizliliği ihlaline yol açmayacağı konusunda görüşülmüştür. Çalışmanın her bir değişkenini ölçmek ve olası ilişkileri ortaya koyabilmek için nicel araştırma yöntemi veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin orijinal halleri ayrıca EKLER bölümünde Ek-1, Ek-2, Ek-3 ve Ek-4'te sunulmuştur.

Öznel kariyer başarısı Shockley vd. (2016) tarafından geliştirilen ve Budak ve Gürbüz (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan sekiz boyutlu ölçek ile ölçülmüştür (Ek-1). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının ölçülmesinde Sun, Aryee ve Law (2007)'un geliştirdiği sekiz boyutlu ölçeğin (Ek-2) kapsamlı eğitimler, örgüt içi hareketlilik, iş güvenliği, açık görev tanımları, sonuç odaklı performans değerlendirme, ödüllendirme ve işe katılım boyutları Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır (Ek-5). Psikolojik sermaye ölçeği

Luthans, Avolio, Avey, ve Norman, (2007) tarafından geliştirilmiştir ve Türkçeye Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır (Ek-3). Son olarak örgütsel bağlılığın ölçümlenmesinde Meyer, Allen ve Smith (1993)'ün geliştirdikleri üç boyutlu yapının Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye ve Türk kültürüne uyarlanan hali kullanılmıştır (Ek-4).

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının ölçek vasıtasıyla ölçülmesine ek olarak bu uygulamaların varlığına dair farkındalık sekiz farklı boyutun uygulanıp uygulanmadığı sorgusu ile değerlendirmeye alınmıştır. Benzer şekilde psikolojik sermayeye yönelik yapılan pozitif psikoloji kapsamında araştırmalardan yola çıkarak, ankette katılımcıların büyüme çağı ekonomisi, doğduğu il, en uzun süreyle yaşadığı yerleşim yeri ve şehre yönelik bilgiler paylaşması istenmiştir.

Sun vd. (2008) geliştirdiği ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasında Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından önerilen (i) hedef dile çeviri, (ii) çevirinin değerlendirilmesi, (iii) orijinal dile tekrar çeviri, (iv) orijinal dile çevirinin değerlendirilmesi ve (v) uzman görüşlerinin alınması aşamalarından oluşan yöntem kullanılmıştır.

Araştırma verisinin toplanmasında kullanılan ölçeklere ve araçlara yönelik detaylı bilgi aşağıdaki alt başlıklarda istatistiksel bulguları ile sunulmuştur.

5.4.3.1. Öznel Kariyer Başarısı Ölçeği

Shcokley vd. (2015) tarafından geliştirilen ve Budak ve Gürbüz (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan sekiz boyut ve 24 maddeden oluşan öznel kariyer başarısı ölçeği veri toplama yöntemi olarak araştırmaya yönelik hazırlanan ankette kullanılmıştır (Ek-1). Anket yanıtları 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmış ve değerlendirilmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ortadayım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,881 olarak bulunmuştur ve Bartlett test istatistiğinin sonucu da anlamlıdır (p=0,00). KMO ve Bartlett test istatistiklerinden elde edilen sonuçlara bağlı olarak araştırmaya yönelik istatistiksel araştırmalarına devam edilmiştir.

Ölçek güvenilirliği için Cronbach Alpha değerleri toplam ölçek ve boyutları için hesaplatılmıştır; güvenilirlik katsayıları Tablo 8'de gösterilmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 24 maddeli ölçek için 0,913 olarak hesaplanmıştır. Her bir boyutun güvenilirlik katsayılarının iyileştirilmesi için detay analizler yapılmıştır ve varyansdaki değişim göz önüne alınarak elenmesi durumunda güvenilirliği yükselten sorular istatistiksel yöntemlere

uygun olarak analizlerden çıkartılmıştır. Her bir sorunun elenmesinin varyansa olan etkisi ve Cronbach Alpha skorundaki değişimi gözlemlenmiştir. Buna göre Budak ve Gürbüz (2017)'nin Türkçe'ye uyarladığı ölçek sorularından toplamda 4 soru elenerek son durumda 20 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpa skoru 0,906 olarak hesaplanmıştır ve ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu gösteren bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 8: Öznel Kariyer Başarısı Ölçek Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	24 Madde Cronbach Alpha	20 Madde Cronbach Alpha	Çıkarılan Madde Sayısı
Tanınma	0,797	0,843	1
İşin Anlamı	0,781	0,833	1
Etki	0,835	0,835	
İşin Niteliği	0,712	0,712	
Otantiklik	0,765	0,814	1
Kişisel Yaşam	0,863	0,885	1
Büyüme ve Gelişme	0,848	0,848	
Tatmin	0,913	0,913	
Ölçek Toplam	**0,913**	**0,906**	**4**

Ek-1'de verilen öznel kariyer başarısı ölçeğinden Tanınma boyutundan "kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde çalıştığım kuruma katkılar yapan biri olarak tanınmaktayım", İşin Anlamı boyutundan "kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde yaptığım işin topluma katkı sağladığına inanıyorum", Otantiklik boyutundan "kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde yaptığım işin kişisel ihtiyaçlarımı ve tercihlerimi karşılamaktadır" ve Kişisel Yaşam boyutundan "kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde arkadaşlarıma ve aileme istediğim kadar vakit ayırabiliyorum" sorularının elenmesi ile daha yüksek güvenilirlik skorları elde edilmiştir.

20 madde ile elde edilen ve güvenilirlik katsayıları hesaplanan ölçeğin geçerliliğinin analiz edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve sonucunda ölçeğin sekiz faktörlü yapısı doğrulanmış ve iyi uyum gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır ($\chi 2/df=2,359$; RMSEA=0,056; TLI=0,946; CFI=0,96). Öznel kariyer başarısı ölçeği varyanstaki değişimin %64,469 kadarını açıklamaktadır (Tablo 9). 24 ve 20 maddelik ölçeklerin ikisi için de

yapılan faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum değerleri ve ölçek varyansı açıklama oranları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Öznel Kariyer Başarısı Ölçeği İyi Uyum Katsayıları

Ölçek	χ2	df	χ2/df	RMSEA	TLI	CFI	Varyans %
24 madde	653,73	224	2,918	0,067	0,909	0,926	62,254
20 madde	334,977	142	2,359	0,056	0,956	0,960	64,469

Sonuç olarak güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları doğrultusunda ölçeğin 20 maddelik ölçeğin iyi uyum ve yüksek güvenilirlik skorlarına sahip olduğu bulgularına ulaşılmış olup araştırma modeline yönelik analizlerde kullanılmıştır.

5.4.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer, Allen ve Smith (1993)'ün geliştirdiği ve daha sonra Türk çalışanların örgütsel bağlılık kavramından ne anladığını ve bu kavramın belirleyicilerini ortaya koymak üzere Wasti (2000)'in geliştirerek Türkçe'ye uyarladığı üç boyutlu ve 25 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği veri toplama aracı olarak araştırmaya yönelik hazırlanan ankete dahil edilmiştir (Ek-4). Anket yanıtları 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmış ve değerlendirilmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ortadayım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). Anketlerin toplanması ve ön analizler sonrasında yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,928 olarak bulunmuştur ve Bartlett test istatistiğinin sonucu da anlamlıdır (p=0,00). KMO ve Bartlett test istatistiklerinden elde edilen sonuçlara bağlı olarak araştırmaya yönelik istatistiksel araştırmalarına devam edilmiştir.

Ölçek güvenilirliği için Cronbach Alpha değerleri toplam ölçek ve boyutları için hesaplatılmıştır ve güvenilirlik katsayıları Tablo 10'de ifade edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 25 maddeli ölçek için 0,913 olarak hesaplanmıştır. Her bir boyutun güvenilirlik katsayılarının iyileştirilmesi için detay analizler yapılmıştır ve varyansdaki değişim göz önüne alınarak ölçekten çıkartılması durumunda güvenilirliği yükselten sorular istatistiksel yöntemlere uygun olarak elenmiştir. Her bir sorunun elenmesinin varyansa olan etkisi ve Cronbach Alpha skorundaki değişimi gözlemlenmiştir. Buna göre Wasti (2000)'nin Türkçe'ye uyarlayarak geliştirdiği ölçek sorularından toplamda 1 soru elenerek son durumda

24 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha skoru 0,927 olarak hesaplanmıştır ve ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu gösteren bulgulara ulaşılmıştır. Ek-4'te verilen örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutundan "kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum" sorusunu elenmesi ile duygusal bağlılık Cronbach Alpha skoru 0,735'ten 0,886'ya yükselmiştir. Buna paralel olarak ölçek toplam cronbach alpha skoru da 0,913'ten 0,927'ye yükselmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	**25 Madde Cronbach Alpa**	**24 Madde Cronbach Alpha**	**Çıkarılan Madde Sayısı**
Duygusal Bağlılık	0,735	0,886	1
Devam Bağlılığı	0,872	0,872	
Normatif Bağlılık	0,905	0,905	
Ölçek Toplam	**0,913**	**0,927**	**1**

24 madde ile elde edilen ve güvenilirlik katsayıları hesaplanan ölçeğin geçerliliğinin analiz edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısı doğrulanmış ve iyi uyum gösterdiği bulgularına Tablo 11'teki gibi ulaşılmıştır ($\chi 2/df$=3,117; RMSEA=0,007; TLI=0,899; CFI=0,913). Ölçek %59,351 oranda varyanstaki değişimi açıklamaktadır (Tablo 12). 25 ve 24 maddelik ölçeklerin ikisi için de yapılan faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum değerleri ve ölçek varyansı açıklama oranları Tablo 11'te gösterilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İyi Uyum Katsayıları

Ölçek	**$\chi 2$**	**df**	**$\chi 2/df$**	**RMSEA**	**TLI**	**CFI**	**Varyans %**
25 madde	1235,6	272	4,543	0,091	0,823	0,839	58,474
24 madde	735,681	236	3,117	0,007	0,899	0,913	59,351

Sonuç olarak güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları doğrultusunda ölçeğin 24 maddelik hali 25 maddelik olana kıyasla daha iyi uyum ve yüksek güvenilirlik skorlarına sahip olduğunun bulgularına ulaşıldığı için araştırma modeline yönelik analizlerde 24 maddeden oluşan ölçek yapısı kullanılmıştır.

5.4.3.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan dört boyutlu ve 24 maddeden oluşan psikolojik sermaye ölçeği veri toplama aracı olarak araştırmaya yönelik hazırlanan ankete eklenmiştir (Ek-3). Anket yanıtları 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmış ve değerlendirilmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ortadayım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). Anketlerin toplanması ve ön analizler sonrasında yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,920 olarak bulunmuştur ve Bartlett test istatistiğinin sonucu da anlamlıdır (p=0,00). KMO örneklem uygunluğu ve Bartlett test istatistiklerinden elde edilen sonuçlara bağlı olarak örneklem büyüklüğünün yeterli olduğuna ve normal dağılıma uygunluğa dair bulgular elde edilmiş olup, araştırmaya yönelik istatistiksel araştırmalarına devam edilmiştir.

Ölçek güvenilirliği için iç tutarlılıklara bakılmış ve Cronbach Alpha değerleri toplam ölçek ve boyutları için hesaplanmıştır ve güvenilirlik katsayıları Tablo 12'deki gibi bulunmuştur. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 24 maddeli ölçek için 0,901 olarak hesaplanmıştır. Her bir boyutun güvenilirlik katsayılarının iyileştirilmesi için detay analizler yapılmıştır ve varyansdaki değişim göz önüne alınarak ölçekten çıkarılması durumunda güvenilirliği yükselten sorular istatistiksel yöntemlere uygun olarak elenmiştir. Her bir sorunun elenmesinin varyansa olan etkisi ve Cronbach Alpa skorundaki değişimi gözlemlenmiştir. Buna göre Çetin ve Basım (2012)'nin Türkçe'ye uyarlayarak geliştirdiği ölçek sorularından toplamda 6 soru elenerek elde edilen 18 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha skoru 0,915 olarak hesaplanmıştır ve ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu gösteren bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 12: Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	**24 Madde Cronbach Alpa**	**18 Madde Cronbach Alpha**	**Çıkarılan Madde Sayısı**
İyimserlik	0,580	0,637	4
Psikolojik Dayanıklılık	0,752	0,753	1
Umut	0,754	0,769	1
Öz Yeterlilik	0,869	0,869	
Ölçek Toplam	**0,901**	**0,915**	**6**

Ek-3'te verilen psikolojik sermaye ölçeğinin iyimserlik boyutundan "bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez", "işimde benim için belirsizlikler olduğunda her zaman en iyisini isterim", eğer zorunda kalırsam işimde kendi başıma yeterim", "işime her şeyde bir hayır vardır şeklinde yaklaşırım" sorularının elenmesi ile iyimserlik cronbach alpha skoru 0,580'den 0,637'ye yükselmiştir. Psikolojik dayanıklılık boyutundan "işimde bir terslikle karşılaştığımda onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum" sorusunun elenmesi ile cronbach alpha skoru 0,752'den 0753'e küçük bir yükselme gösterirken varyanstaki değişim göz önüne alındığında elenmesi tercih edilmiştir. Umut boyutundaki "bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum" sorusunun da cronbach alpha sokurunu 0,015 kadar yükselttiği ve varyansdaki değişimler göz önüne alınarak elenmesinin uygun olacağı karar verilmiştir. Son durumda ölçek Cronbach Alpha skoru 0,915 olarak sonuçlanmıştır.

18 madde ile elde edilen ve güvenilirlik katsayıları hesaplanan ölçeğin geçerliliğinin analiz edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısı doğrulanmış ve iyi uyum gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır ($\chi 2/df=3,178$; RMSEA=0,071; TLI=0,908; CFI=0,926). Ölçek %53,243 oranda varyanstaki değişimi açıklamaktadır (Tablo 13). 24 ve 18 maddelik ölçeklerin ikisi için de yapılan faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum değerleri ve ölçek varyansı açıklama oranları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13: Psikolojik Sermaye Ölçeği İyi Uyum Katsayıları

Ölçek	$\chi 2$	df	$\chi 2/df$	RMSEA	TLI	CFI	Varyans %
24 madde	1059,399	246	4,306	0,088	0,784	0,808	54,246
18 madde	390,838	123	3,178	0,071	0,908	0,926	53,243

Sonuç olarak güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları doğrultusunda 18 maddelik ölçeğin 24 maddelik olana kıyasla daha iyi uyum ve yüksek güvenilirlik skorlarına sahip olduğunun bulgularına ulaşıldığı için araştırma modeline yönelik analizlerde 18 maddeden oluşan ölçek yapısı kullanılmıştır.

5.4.3.4. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Mevcut çalışmada yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının ölçülmesinde Sun, Aryee ve Law (2007) tarafından geliştirilen ölçeğinin kullanılarak

ölçülmesi tercih edilmiştir. Bu ölçeğin seçilmesindeki temel sebep ise sekiz faktörlü yapısı ile "seçici yerleştirme", "kapsamlı eğitimler", "şirket için hareketlilik", "iş güvencesi", "açık görev tanımları", "sonuç odaklı performans değerlendirmesi", "ödüllendirme" ve "çalışanların kararlara katılımı" boyutlarını ölçebilmesidir. Dolayısıyla, ilk olarak hedef dil olan Türkçe'ye çeviri çalışması yapılmıştır.

Çeviri çalışması Brislin vd. (1973) tarafından önerilen (i) hedef dile çeviri, (ii) çevirinin değerlendirilmesi, (iii) orijinal dile tekrar çeviri, (iv) orijinal dile çevirinin değerlendirilmesi ve (v) uzman görüşlerinin alınması aşamaları ile gerçekleştirilmiştir. Ilk aşamada alan bilgisi ve uzmanlığı olan akademik çalışan ile hedef dile, İngilizce'den Türkçe'ye çeviri yapılmıştır.

Çevirinin ifadeleri gözden geçirilip anlaşılabilir olduğu test edildikten sonra tekrar İngilizce'ye çevrilmesi için akademik unvana sahip sosyal bilimlerden doktora derecesine sahip ve profesyonel olarak çevirmenlik yapan, okutman görevindeki uzman bir çalışan tarafından yapılmıştır. Orijinal dile tekrar çevrilen ölçek ile ölçeğin orijinal yapısı kıyaslandığında Türk kültür ve algısından kaynaklı farklılaşmalar irdelenerek gerek anlam olarak gerek de orijinal dile olan benzerlik olarak yapılan çevirinin görünüş geçerliliği (face validity) aynı alanda ulusal ve uluslararası çalışmalar yapan akademisyenler tarafından gözden geçirilmiş ve en iyi ifade eden çeviri soruları düzenlenerek ölçek finalize edilmiştir. Hazırlanan Türkçe çeviri araştırmanın ölçeği olarak belirlenmiştir.

Çevirinin son halinin kapsam ve görünüm geçerliliğinin değerlendirilmesi için akademisyen görüşünün alınmasını takiben İnsan Kaynakları alanında deneyimli 4 farklı yöneticiden ölçeği incelemeleri istenmiştir. Ölçeğin amacına uygunluğu ve temsil gücü anlamında insan kaynakları yöneticileri tarafından olumlu görüş alınmıştır. Anketin doldurulma süresinin test edilmesi ve olası algı sorunlarının önden fark edilmesi için insan kaynakları çalışanı olmayan rastgele seçilen 20 kişiye anket uygulanmıştır; bu uygulamanın tek amacı dolduranların algısı ve harcadığı süreleri keşfetmek ve gerekiyorsa yeniden düzenleme yapmaktır. 20 kişinin doldurması sonucunda genel anket yapısı algı sorunları giderilerek hazırlanmıştır. Geribildirimler neticesinde ölçek son haline getirilmiştir ve araştırma modelinin ölçümlerinde kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi Ek-5'te sunulmuştur. Araştırma veri toplama tekniği olan anket formatına uygun olarak çevrilen ölçek eklendikten sonra, araştırmanın kapsamında ve amacına uygun olarak katılımcı kitle ile paylaşılmıştır. Ön analizler sonrasında elde edilen 429 katılımcıdan oluşan

örneklem istatistiksel analizler ile güvenilirlik ve geçerlilik testleri SPSS ve AMOS paket programlarının yardımı ile yapılmıştır.

Öncelikli olarak elde edilen verinin faktör analizi ve detay çalışmalara uygun olup olmadığının anlaşılması için KMO ve Bartlett test istatistiklerine bakılmıştır. Çeviri ölçekten elde edilen verinin KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,927 ve Bartlett test istatistiği anlamlı (p=0,00) olarak bulunmuştur. Bu değerler örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve normal dağılıma uygunluk gösterdiğini belirtmektedir. Anket yanıtları 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmış ve değerlendirilmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ortadayım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum).

Ölçek güvenilirliğinin test edilmesinde iç tutarlılık analizi amacıyla Cronbach Alpha değerleri ile madde toplam bağıntı katsayıları ölçeğin kendisi ve alt boyutları için hesaplanmıştır. 27 maddeden oluşan çeviri ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,948 olarak hesaplanmıştır ancak madde toplam bağıntı katsayılarına bakıldığında ölçeğin Şirket İçi hareketlilik alt boyutunun "ödüller çalışanların kıdemine göre dağıtılır" ifadesinin katsayısının 0,014 olarak çıktığı görülmüştür. Bu değer kabul edilebilir alt sınır olan 0,20'den daha küçük olduğu için alt boyutların Cronbach Alpa skorlarının analizine geçmeden önce elenmiştir (Büyüköztürk, 2007). Hesaplanan madde toplam bağıntı katsayıları 0,014 ile 0,76 arasında değişmektedir. Madde toplam bağıntı katsayıları ve Cronbach Alpha değerlerine yönelik analiz çıktıları Tablo 14'de verilmiştir.

Ölçek alt boyutlarının güvenilirliklerinin test edilmesinde iç güvenilirlik analizleri yapılmıştır ve bu doğrultuda Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır (Tablo 15). Bu analiz yapılırken madde toplam korelasyon katsayısı düşük olan madde elendikten sonra toplam 26 maddeli ölçek için hesaplama yapılmıştır. 26 maddeden oluşan son durumdaki ölçeğin Cronbach Alpha değerleri alt boyutlar için 0,742 ile 0,931 arasında değişmektedir (Tablo 15). Bu değerlerin 0,9 üzerinde olması yüksek güvenilirliği temsil ederken madde çıkarımı sonucunda değerlerin yükseltilebilmesi güvenilirlikle ilgili ölçeğin daha iyi bir hale gelebileceğine işaret edebilmektedir (Nunnally, 1974). Bu nedenle alt boyutların iç tutarlılık analizlerinde madde çıkarıldığındaki Cronbach Alpha değerlerindeki değişim göz önüne alınarak Tablo 15'teki 23 maddeden oluşan yapı, 3 madde daha ölçekten çıkarılarak elde edilmiştir.

Tablo 14: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Ölçeği Madde Toplam Korelasyon

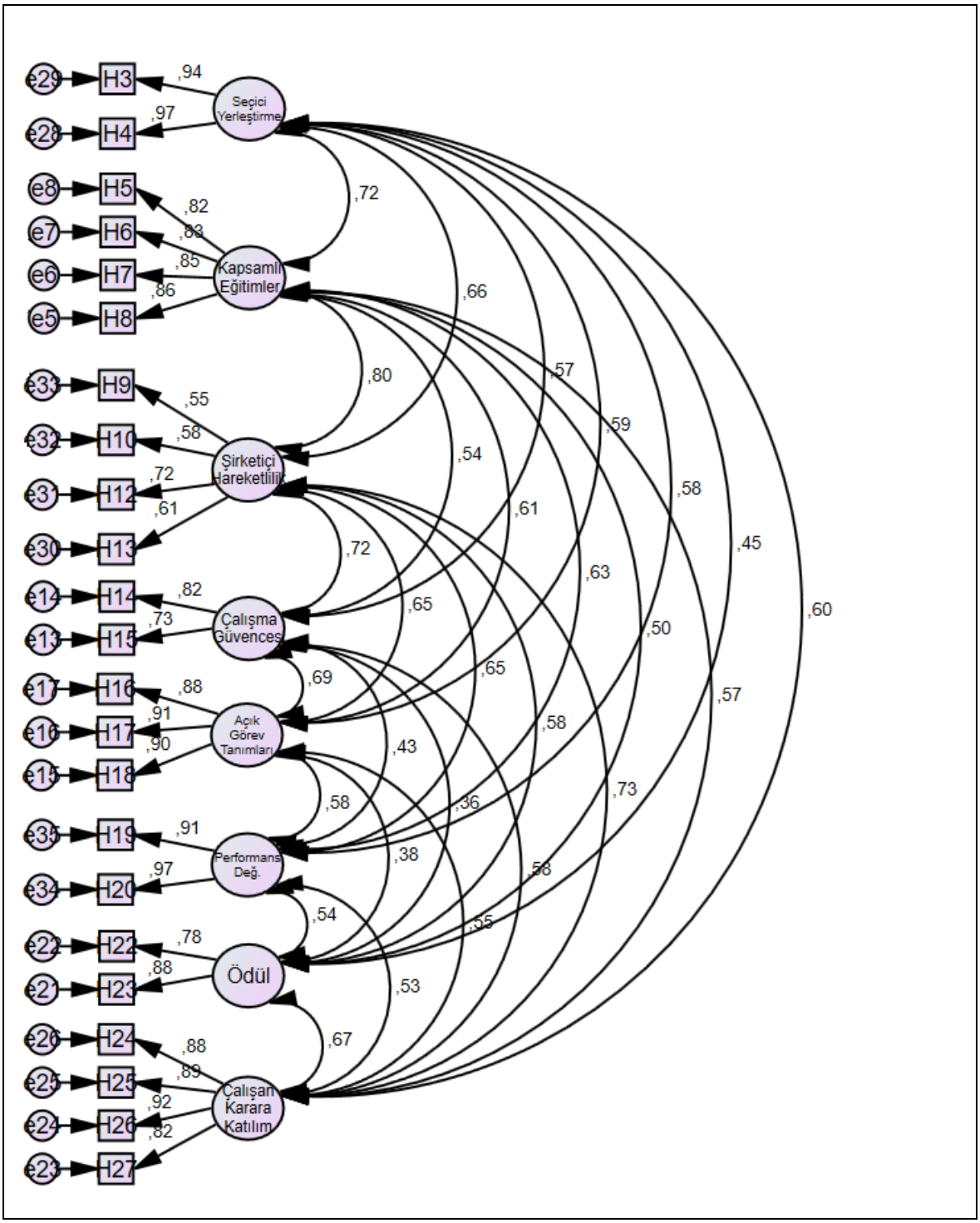
Alpha = 0,948		**Madde Toplam Korelasyon**	**Madde Çıkartıldığında Ölçeğin Alfası**
Seçici Yerleştirme	Doğru çalışanın seçilebilmesi için büyük çaba harcanır	0,546	0,947
	Kurumda, çalışanların uzun vadeli çalışabilme potansiyeline olanak tanınır	0,638	0,946
	Yeni çalışanın seçilmesine yönelik faaliyetlere büyük önem verilir	0,753	0,945
	Yeni çalışanların seçilmesinde kapsamlı çalışmalar sürdürülür	0,762	0,945
Kapsamlı Eğitimler	Müşteriyle iletişimde görev alan çalışanlara kapsamlı eğitimler verilir	0,709	0,945
	Müşteriyle yakın iletişimde görev alan çalışanlara, çoğunlukla her birkaç yılda bir düzenli eğitimler verilir	0,659	0,946
	İşe alınan çalışanların, görevlerine yönelik becerileri kazanabilmesi için resmi eğitim programları düzenlenir	0,670	0,946
	Çalışanların yükselebilmelerine olanak sağlayan resmi eğitim programları düzenlenir	0,751	0,945
Şirket İçi Hareketlilik	Çalışanların terfi olanakları kısıtlıdır (Ters)	0,500	0,948
	Bu kurumda çalışanlara bir gelecek sunulmaz (Ters)	0,563	0,947
	Terfiler çalışanların kıdemine göre dağıtılır (Ters)	0,014	0,953
	Çalışanların kurumda ilerleyebilecekleri kariyer yolları açıkça tanımlıdır	0,635	0,946
	Müşteriyle yakın iletişimde görev alan çalışanların terfi edebileceği birden fazla kadro vardır	0,512	0,947
İş Güvenc	Çalışanların kurumda uzun yıllar çalışabilmesine olanak tanınır	0,598	0,947
	Çalışanlara iş güvencesi büyük ölçüde garanti edilmektedir	0,501	0,948
Açık Görev Tanımları	İşe yönelik görevler açıkça tanımlıdır	0,699	0,946
	İş tanımları günceldir	0,653	0,946
	Görev tanımları çalışanların yaptığı işleri tam olarak açıklar	0,666	0,946
Sonuç Odaklı Performans	Çalışanların performansı genelde nesnel sayısal yöntemlerle ölçülür	0,649	0,946
	Performans değerlendirmeleri nesnel ölçümlerin sonuçlarına dayandırılır	0,691	0,946
	Performans değerlendirmelerinde uzun vadeli ve takımla çalışma sonucundaki başarılara vurgu yapılır	0,738	0,945
Ödüllen dirme	Çalışanlara kurumun karlılığına göre prim ödenir	0,538	0,947
	Prim ödemeleri grup veya birey performansına dayandırılır	0,543	0,947
Çalışanların Kararlara Katılımı	Yöneticiler astlarının sıklıkla karar sürecine katılmasını isterler	0,695	0,946
	Çalışanların bireysel olarak karar alabilmelerine olanak tanınır	0,692	0,946
	Çalışanların işin yapılışına ilişkin öneri geliştirebilmesine olanak tanınır	0,747	0,945
	Yöneticiler, astlarıyla açık iletişim kurarlar	0,703	0,946

Tablo 15: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	**26 Madde Cronbach Alpa**	**23 Madde Cronbach Alpha**	**Çıkarılan Madde Sayısı**
Seçici Yerleştirme	0,891	0,955	2
Kapsamlı Eğitimler	0,917	0,917	
Şirket İçi Hareketlilik	0,747	0,747	
İş Güvencesi	0,742	0,742	
Açık Görev Tanımları	0,926	0,926	
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme	0,879	0,941	1
Ödüllendirme	0,812	0,812	
Çalışanın Kararlara Katılımı	0,931	0,931	
Ölçek Toplam	**0,953**	**0,947**	**3**

Ölçeğin seçici yerleştirme boyutundan "doğru çalışanın seçilebilmesi için büyük çaba harcanır" ve "kurumda, çalışanların uzun vadeli çalışabilmelerine olanak tanınır" maddeleri ile sonuç odaklı performans değerlendirmeleri boyutunun "performans değerlendirmelerinde uzun vadeli ve takımla çalışma sonucunda ulaşılan başarılara vurgu yapılır" maddesi cronbach alpha değerlerinin iyileştirilmesi nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır.

Şekil 11: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Yapısal Eşitlik Modeli



Elde edilen 23 maddeden oluşan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin yapı geçerliliğinin analiz edilmesi için orijinal çalışmada (Sun vd., 2007) ortaya çıkarılmış olan sekiz faktörlü yapısı ortaya konduğundan; mevcut çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur ve doğrulayıcı faktör analizi en yüksek olabilirlik kestirim (maximumlikelihood) yöntemi ile elde edilen sonuçları Şekil 11'de paylaşılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin $\chi 2/df$ değeri 2,769 ($\chi 2$= 550,971 ve df= 199), kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0,064 olarak, TLI değeri 0,944 ve CFI değeri 0,956 olarak bulunmuştur (Tablo 16). CFI ve TLI değelerinin 0,9 üzerinde olması ölçeğin iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007). Elde edilen bu sonuçlar ölçeğin sekiz faktörlü yapısının iyi uyum sağladığını göstermektedir. Ölçek 23 maddelik yapısıyla toplam varyansın %53,976'sını açıklayabilmektedir. Böylece, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin sekiz faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Şekil 11'de AMOS ile analiz edildikten sonra ulaşılan Yapısal Eşitlik Modeli sunulmuştur.

Tablo 16: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği İyi Uyum Katsayıları

Ölçek	$\chi 2$	df	$\chi 2/df$	RMSEA	TLI	CFI	Varyans %
23 madde	550,971	199	2,769	0,064	0,944	0,956	53,976

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerine yönelik yapılan araştırmalarla birlikte yazında sekiz boyutlu yapısıyla hem güncel hem de önemli insan kaynakları uygulamalarının ölçümünü yapabilen yabancı kaynaktan bir ölçeğin Türkçe'ye çevirisi yapılarak yapısal uyumu test edilmiştir. Tüm yapılan çalışmaları özetlemek gerekirse öncelikle analizlerin yapılabilmesi için KMO değerinin 0,6'dan büyük olması ve Bartlett test istatistiğinin de anlamlı çıkması ($p<=0,05$) beklenmektedir (Büyüköztürk, 2012). Ölçeklerin KMO ve Bartlett test istatistiği sonuçları Tablo 17'de verilmiştir ve arzu edilen kriterlerin hepsi sağlamıştır.

Tablo 17: Araştırma Ölçekleri KMO ve Bartlett Test İstatistiği Çıktıları

Ölçekler	KMO	Bartlett Test İstatistiği (p)
Öznel Kariyer Başarısı (20 Madde)	0,881	0,00
Örgütsel Bağlılık (24 Madde)	0,928	0,00
Psikolojik Sermaye (18 Madde)	0,920	0,00
Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları (23 Madde)	0,927	0,00

Ölçek güvenilirlikleri iç tutarlılık analizi doğrultusunda Cronbach Alpha değerlerinin hesaplatılması ile yapılmıştır ve genel olarak değerler kabul edilen alt sınır olan 0,7'dan yüksek ve ölçeklerin alt boyutlarının da 0,9 değeri olan yüksek güvenilirlik göstergesinin (Nunnally, 1974) bir çoğunda üzerine çıktığı bulgularına ulaşılmıştır. Buna göre her bir ölçek için elde edilen Cronbach Alpha değerleri Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri (Cronbach Alpha)

Ölçekler	Cronbach Alpha
Öznel Kariyer Başarısı (20 Madde)	0,906
Örgütsel Bağlılık (24 Madde)	0,927
Psikolojik Sermaye (18 Madde)	0,915
Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları (23 Madde)	0,947

Ölçeklerin geçerlilikleri için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise ölçeklerin uyumuyla ilgili olarak skorların (Tablo 19) istenen değerlerde olduğu ve özellikle CFI ve TLI değerlerinde 0,9'dan büyük olanların iyi uyum gösterdiği saptanmıştır (Şimşek, 2007). Böylece tüm ölçekler yapı olarak geçerli bulgular göstermektedir.

Tablo 19: Yapı Geçerliliği Sonuçları (Doğrulayıcı Faktör Analizi)

Ölçek	χ2	df	χ2/df	RMSEA	TLI	CFI	Varyans %
Öznel Kariyer Başarısı (20 Madde)	334,977	142	2,359	0,056	0,956	0,960	64,469
Örgütsel Bağlılık (24 Madde)	735,681	236	3,117	0,007	0,899	0,913	59,351
Psikolojik Sermaye (18 Madde)	390,838	123	3,178	0,071	0,908	0,926	53,243
Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları (23 Madde)	550,971	199	2,769	0,064	0,944	0,956	53,976

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinde elde edilen bulguların yeterli ve iyi düzeylerde olduğu elde edildikten sonra araştırma hipotezleri test edilmiştir ve devamında modele yönelik istatistiksel analizler yapılmıştır.

5.4.3.5. Demografik Değişkenler

Araştırmada yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeğine ek olarak katılımcı grubundan sekiz temel düzeydeki insan kaynakları uygulamalarının çalıştıkları örgütte uygulanıp uygulanmadığına dair cevap vermeleri istenmiştir. Ayrıca, çalışanların cinsiyeti, yönetici olup olmadıkları, kurum kıdemleri, medeni durumu, çocuk sahibi olması ve sayısı, doğdukları şehir, büyüme çağlarındaki ekonomik durum, en uzun süreli yaşadıkları il ve yerleşim yeri, ve eğitim durumu bilgileri istenmiştir. Bu değişkenlerin öznel kariyer başarısında farklılaşma yaratıp yaratmadığı test edilmiştir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının yönetici rolünde olanlarda farklılık olup olmadığı da analizler arsındadır.

BÖLÜM 6: ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, katılımcıların ölçeklere verdikleri puanlar ve demografik bilgilerle birlikte yapılan istatistiksel analizler ve bu analizlerden elde bulgular paylaşılmıştır. Araştırma modelinin ve ilgili hipotezlerin testine ilişkin yapılan korelasyon ve regresyon analizleri ile birlikte kontrol değişkenlerinin modele etkisi olup olmadığı da bulgular arasına eklenmiştir.

6.1. Katılımcıların Ölçeklere Verdikleri Puanlara İlişkin Açıklayıcı İstatistikler

Katılımcıların ölçeklere verdikleri puanlar yorumlanırken aritmetik ortalama değerler dikkate alınmıştır. Değerler Tablolar ve göstergeler yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın ölçüm aracı olan ankette "ortadayım" olarak ifade edilen Likert tipi ölçekteki değer 3'e denk gelmektedir. Buna göre 3,00'ten yüksek olan aritmetik ortalama değerlerin yüksek skorları ifade edeceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 20: Öznel Kariyer Başarısı Ölçeği Katılımcılara Ait Açıklayıcı Bulgular

Boyutlar	N	Min	Maks	Ort.	SS
Tanınma	429	1,00	5,00	4,57	0,52
İşin Anlamı	429	1,50	5,00	4,14	0,79
Etki	429	1,00	5,00	3,88	0,86
İşin Niteliği	429	2,00	5,00	4,26	0,60
Otantiklik	429	1,00	5,00	3,53	0,96
Kişisel Yaşam	429	1,00	5,00	3,64	0,94
Büyüme ve Gelişme	429	1,00	5,00	3,89	0,76
Tatmin	429	1,00	5,00	3,57	0,93

Katılımcıların genel olarak öznel kariyer başarısı alt boyutlarından almış oldukları puanlar ortalamanın (Ort.=3,00) üzerindedir (Tablo 20). Bu bulgular katılımcıların tanındığı, yaptığı işi anlamlı gördüğünü, çalışmalarının etki yarattığını, işinde nitelikli olduğunu, otantik çalışabildiğini, kişisel yaşam ve sosyal hayatlarında iyi olduklarını, büyüme ve gelişme olanaklarını elde ettikleri ve bunları takip etmekte iyi olduklarını, ve tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Boyutlar arasında üst sınır olan 5'e en yakın

olan Tanınma boyutu olup, bu durum örneklemdeki katılımcıların kuruma katkı sağlayan ve iyi iş çıkaran kişiler olduğunu temsil etmektedir.

Tablo 21'te katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutlarından aldıkları puanlar verilmiştir. Duygusal bağlılık puanı katılımcıların puanlamasında en yüksek değeri almıştır (3,81), devam bağlılığı tam ortadayım puanlamasında sonuçlanmıştır (Ort.=3,00) ve normatif bağlılık puanı 2,95 ile ortalama (Ort.=3,00) puanın altında bir değer almıştır. Buna göre katılımcılar büyük ölçüde örgütlerine duygusal bağlılık göstermektedir. Bu bulgular katılımcıların kurum meselelerini kendi meseleleri gibi hissettiğini, güçlü aitlik hissi ile kurumlarına bağlandığını ve kurumun amaçlarını benimsediğini göstermektedir.

Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Katılımcılara Ait Açıklayıcı Bulgular

Boyutlar	**N**	**Min**	**Maks**	**Ort.**	**SS**
Duygusal Bağlılık	429	1,00	5,00	3,81	0,87
Devam Bağlılığı	429	1,00	5,00	3,00	0,95
Normatif Bağlılık	429	1,00	5,00	2,95	0,93

Psikolojik sermayenin katılımcı kitle tarafından puanlanması ile oluşan açıklayıcı bilgiler Tablo 22'da gösterilmiştir. Genel olarak katılımcıların psikolojik sermaye alt boyutlarından aldıkları puanlar ortalama (Ort.=3,00) değerinin üzerindedir. Bu bulgulara göre katılımcıların daha iyimser, daha umutlu, psikolojik olarak dayanıklı ve yüksek öz yeterlilikte olduklarını göstermektedir.

Tablo 22: Psikolojik Sermaye Ölçeği Katılımcılara Ait Açıklayıcı Bulgular

Boyutlar	**N**	**Min**	**Maks**	**Ort.**	**SS**
İyimserlik	429	1,00	5,00	3,65	0,85
Psikolojik Dayanıklılık	429	1,40	5,00	4,13	0,57
Umut	429	2,00	5,00	4,16	0,55
Öz Yeterlilik	429	1,17	5,00	4,30	0,58

Tablo 23'de yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının her bir alt boyutuna katılımcıların verdiği puan ortalamaları gösterilmiştir. Genel olarak puanlar ortalama değerden (Ort.=3,00) yüksek olmakla birlikte sonuç odaklı performans

değerlendirme ve ödüllendirme puanları ortalamaya görece yakın puanlardadır. Katılımcılar iş güvencesi konusunda örgütlerinin iyi bir noktada olduklarını puanlamışlardır. Ayrıca, görevlerin açıkça tanımlandığı, çalışanların karar sistemlerinde söz sahibi olabildikleri, seçme ve yerleştirme sürecinde pozisyona uygun adayların tercih edildiği, şirket içerisindeki üst mevkilere terfilerin olanak dahilinde olduğu puanlamalardan çıkarılmaktadır.

Tablo 23: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Katılımcılara Ait Açıklayıcı Bulgular

Boyutlar	**N**	**Min**	**Maks**	**Ort.**	**SS**
Seçici Yerleştirme	429	1,00	5,00	3,31	1,17
Kapsamlı Eğitimler	429	1,00	5,00	3,18	1,12
Şirket İçi Hareketlilik	429	1,00	5,00	3,20	1,09
İş Güvencesi	429	1,00	5,00	3,60	1,01
Açık Görev Tanımları	429	1,00	5,00	3,40	1,06
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme	429	1,00	5,00	3,11	1,13
Ödüllendirme	429	1,00	5,00	3,15	1,28
Çalışanların Kararlara Katılımı	429	1,00	5,00	3,41	1,07

Araştırmanın anketinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının ölçekte yer alan sekiz başlığı için ayrıca çalışanların kendi algılarıyla ne durumda olduğu açık ifadeler ile sorulmuştur. Buna göre katılımcıların verdikleri cevaplarda ilgili sürecin uygulandığı, uygulanmadığı veya fikri olmadığı yönünde bir tercih yapması istenmiştir. Tablo 24'de bu toplanan veri karşısında yüksek performanslı insan kaynakları alt boyutlarının aldığı ortalama puanlar ifade edilmiştir.

Tablo 24'e bakıldığında araştırmaya katılanların yüzdesel olarak çoğunluğunun yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları olarak ifade edilen sekiz alt boyutun mevcut çalıştıkları örgütlerinde uygulandığını ifade etmişleridir. Genel olarak bu durum katılım sağlayan kişilerin örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının varlığını göstermektedir.

Tablo 24: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçek Puanları ve her Bir Alt Boyutun Varlığına Yönelik Katılımcı Görüşü

Boyutlar	Uygulanır (%)	Uygulanmaz (%)	Bilgim Yok (%)	Ort. Puanlar
Seçici Yerleştirme	73	16	11	3,31
Kapsamlı Eğitimler	65	29	6	3,18
Şirket İçi Hareketlilik	63	28	8	3,20
İş Güvencesi	60	29	11	3,60
Açık Görev Tanımları	70	24	6	3,40
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme	80	17	3	3,11
Ödüllendirme	65	28	7	3,15
Çalışanların Kararlara Katılımı	59	31	10	3,41

6.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik değişkenlere göre katılımcıların bağımlı ve bağımsız değişkenlerden aldıkları puanların farklılaşıp farklılaşmadığı bu bölümde analiz edilmiştir. Bu analizler için t testleri yapılmıştır ve farklılık tespit edilen grup ortalamaları açıklanmıştır.

Tablo 25: Öznel Kariyer Başarısı ve Cinsiyet için t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	F	t
Tanınma	Kadın	231	4,60	2,219	0,631
	Erkek	198	4,57		
İşin Anlamı	Kadın	231	4,12	2,787	-0,863
	Erkek	198	4,19		
Etki	Kadın	231	3,83	0,006	-1,622
	Erkek	198	3,96		
İşin Niteliği	Kadın	231	4,25	0,848	-0,779
	Erkek	198	4,30		
Otantiklik	Kadın	231	3,53	0,273	-0,135
	Erkek	198	3,54		
Kişisel Yaşam	Kadın	231	3,79	1,420	1,112
	Erkek	198	3,60		
Büyüme ve Gelişme	Kadın	231	3,91	0,951	0,259
	Erkek	198	3,89		
Tatmin	Kadın	231	3,53	1,439	-1,213
	Erkek	198	3,63		

Cinsiyete göre öznel kariyer başarısından alınan puanların farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir ve sonuçlar Tablo 25'da paylaşılmıştır. Yapılan t testi sonucunda öznel kariyer başarısının alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 26: Öznel Kariyer Başarısı ve Yöneticilik için t Testi Sonuçları

Boyutlar	**Statü**	**N**	**Ortalama**	**F**	**t**
Tanınma	Yönetici	241	4,67	4,631*	4,215***
	Çalışan	188	4,47		
İşin Anlamı	Yönetici	241	4,28	1,015	3,808***
	Çalışan	188	3,99		
Etki	Yönetici	241	4,14	12,042***	7,008***
	Çalışan	188	3,57		
İşin Niteliği	Yönetici	241	4,38	2,340	4,349***
	Çalışan	188	4,13		
Otantiklik	Yönetici	241	3,60	5,584**	1,566
	Çalışan	188	3,45		
Kişisel Yaşam	Yönetici	241	3,60	0,042	-1,218
	Çalışan	188	3,71		
Büyüme ve Gelişme	Yönetici	241	3,94	0,122	1,076
	Çalışan	188	3,86		
Tatmin	Yönetici	241	3,74	7,310**	4,249***
	Çalışan	188	3,36		

*** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05

Öznel kariyer başarısı puanları katılımcıların yönetici olup olmamalarına göre bazı alt boyutlarda farklılık göstermektedir (Tablo 26). Katılımcıların yönetici olmaları tanınma, işin anlamı, etki, işin niteliği ve tatmin boyutlarından aldıkları puanlarda farklılaşmaya neden olabildiği t testi sonucunda elde edilen bulgu olmuştur. Bu boyutlara yönetici katılımcıların verdikleri puanların ortalamalarının ise çalışanlara göre daha yüksek olması dikkat çekicidir. Bu durumda, yöneticilerin öznel kariyer başarılarının özellikle tanınma, işin anlamı, etki, işin niteliği ve tatmin puanlarından daha yüksek aldıkları söylenebilir.

Psikolojik Sermaye alt boyutlarından katılımcıların aldıkları puanlar cinsiyet ve yönetici olmaları bakımından incelenmiştir ve iki farklı t testi sonucu Tablo 27'de bir arada sunulmuştur.

Tablo 27: Psikolojik Sermaye ve Demografik Değişkenler için t Testi Sonuçları

Boyutlar	**Değişken**	**N**	**Ortalama**	**F**	**t**
İyimserlik	Kadın	231	3,65	0,223	-0,358
	Erkek	198	3,68		
	Yönetici	241	3,70	1,406	1,169
	Çalışan	188	3,61		
Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	231	4,11	0,234	-1,272
	Erkek	198	4,18		
	Yönetici	241	4,22	1,647	3,341***
	Çalışan	188	4,04		
Umut	Kadın	231	4,17	0,774	-0,089
	Erkek	198	4,17		
	Yönetici	241	4,25	1,084	3,504***
	Çalışan	188	4,07		
Öz Yeterlilik	Kadın	231	4,29	0,037	-0,739
	Erkek	198	4,33		
	Yönetici	241	4,45	3,528	5,813***
	Çalışan	188	4,14		

*** p<0,001

Psikolojik sermaye alt boyutlarından katılımcıların aldıkları puanlar cinsiyete göre farklılık göstermediği t testi analizi sonucunda ulaşılan durum olarak karşımıza çıkmaktadır ancak katılımcıların yönetici olarak çalışması psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarından aldıkları puanların grup ortalamalarında farklılık gösterdiğini destekleyen istatistiksel sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre grup ortalamalarına bakıldığında yöneticilerin psikolojik olarak daha dayanıklı, daha umutlu ve öz yeterlilikleri daha yüksek olduğu yönünde bir yorum yapılabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile yönetici rolünde olma durumu ve cinsiyet için yapılan t testi sonuçları Tablo 28'de sunulmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerinin örgütsel bağlılıktan alınan puanların ortalamalarında bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından yalnızca duygusal bağlılığın katılımcıların yönetici olma durumlarına göre puan ortalamalarının farklılaştığı bulgusuna t testi istatistiğinin anlamlı çıkması ile ulaşılabilmiştir. Bu durumda, yöneticilerin duygusal bağlılık puanlarının görece yükseldiği grup ortalamalarına bakılarak söylenebilmektedir.

Tablo 28: Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler için t Testi Sonuçları

Boyutlar	Değişken	N	Ortalama	F	t
Duygusal Bağlılık	Kadın	231	3,82	0,638	-0,173
	Erkek	198	3,83		
	Yönetici	241	3,93	0,985	2,822**
	Çalışan	188	3,69		
Devam Bağlılığı	Kadın	231	3,03	0,694	0,700
	Erkek	198	2,97		
	Yönetici	241	2,98	0,425	-0,664
	Çalışan	188	3,04		
Normatif Bağlılık	Kadın	231	2,94	0,009	-0,270
	Erkek	198	2,96		
	Yönetici	241	2,96	0,321	0,304
	Çalışan	188	2,94		

** p<0,05

Tablo 29: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Cinsiyet için t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	F	t
Seçici Yerleştirme	Kadın	231	3,20	3,224	-2,125*
	Erkek	198	3,44		
Kapsamlı Eğitimler	Kadın	231	3,12	0,314	-1,239
	Erkek	198	3,26		
Şirket İçi Hareketlilik	Kadın	231	3,13	0,031	-1,412
	Erkek	198	3,28		
İş güvencesi	Kadın	231	3,62	0,023	0,084
	Erkek	198	3,61		
Açık Görev Tanımları	Kadın	231	3,34	0,451	-1,419
	Erkek	198	3,49		
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirmesi	Kadın	231	2,98	0,001	-2,736**
	Erkek	198	3,28		
Ödüllendirme	Kadın	231	3,11	0,474	-0,734
	Erkek	198	3,20		
Çalışanların Kararlara Katılımı	Kadın	231	3,41	0,912	-0,031
	Erkek	198	3,42		

** p<0,01; * p<0,05

Tablo 30: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yöneticilik için t Testi Sonuçları

Boyutlar	**Statü**	**N**	**Ortalama**	**F**	**t**
Seçici Yerleştirme	Yönetici	241	3,39	0,294	1,596
	Çalışan	188	3,21		
Kapsamlı Eğitimler	Yönetici	241	3,24	0,002	1,025
	Çalışan	188	3,12		
Şirket İçi Hareketlilik	Yönetici	241	3,35	0,676	3,128**
	Çalışan	188	3,02		
İş Güvencesi	Yönetici	241	3,62	2,204	0,072
	Çalışan	188	3,61		
Açık Görev Tanımları	Yönetici	241	3,41	0,019	-0,024
	Çalışan	188	3,41		
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirmesi	Yönetici	241	3,12	0,073	0,146
	Çalışan	188	3,11		
Ödüllendirme	Yönetici	241	3,35	0,004	3,794***
	Çalışan	188	2,89		
Çalışanların Kararlara Katılımı	Yönetici	241	3,55	0,642	3,025**
	Çalışan	188	3,24		

*** p<0,001; ** p<0,01

Katılımcıların yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından aldıkları puanlara göre cinsiyete göre puan ortalamalarında farklılaşmaların olup olmadığı araştırılmış ve bulgular Tablo 29'de gösterilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre seçici yerleştirme ve sonuç odaklı performans değerlendirmelerine yönelik verdikleri cevapların ortalamalarında farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, kadın çalışanların seçici yerleştirme ve sonuç odaklı performans değerlendirmesi konusundaki insan kaynakları uygulamalarına yönelik sistemi değerlendirmelerinden aldıkları puanlar erkeklere göre grup ortalamasında bir düşüklük olabileceği Tablo 29'deki verilen bulgulardan da incelenebilmektedir.

Benzer şekilde katılımcıların yönetici pozisyonlarında olmaları veya olmamaları için de yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından aldıkları puan ortalamaları t testi ile analiz edilmiştir (Tablo 30). Yönetici olup olunmaması durumunda ödüllendirme alt boyutundaki puanlamalarda grup ortalamalarındaki farklılık anlamlı olarak hesaplanırken grup ortalamalarındaki puan durumu dikkat çekmektedir; yöneticilerin cevapladıkları puanların ortalaması 3,35 olurken, çalışanlarınki 2,89 olarak sonuçlanmış olup, buna gmre çalışanlar ortalama puanlamanın da altında kalmaktadır. Benzer şekilde şirket içi hareketlilik

ve çalışanların kararlara katılımıyla ilgili olarak da puan ortalamalarının yönetici olma durumuna göre farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmış olup test istatistiği değerleri anlamlı olarak hesaplanmıştır.

Araştırma veri toplamı aracı olan ankette katılımcıların yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını "uygulanır", "uygulanmaz" ve "bilgim yok" olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun bir önceki bölümde Tablo 24'de verilen dağılıma da bakarak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının varlığını teyit eden "uygulanır" cevabını verdiği görülmüştür. Anket Ek-6'da verilmiştir ve anketin son bölümündeki sekiz soru bu verinin kaynağını oluşturmaktadır.

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının katılımcıların mevcut çalıştığı örgütlerde uygulanıp uygulanmadığının analizi ile katılımcıların yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeğinden aldığı puanlar her bir alt boyut için incelenerek Anova testi yapılmıştır.

Yapılan Anova Testinde öncelikle Anova testi istatistiğinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir ve sonrası varyansların homojenliği testi istatistiğinin düzeyine göre homojen varyansların olduğu durumlarda Dunnett ve Tukey testleri yapılmıştır, homojen varyansların olmadığı durumlarda Dunnett T3 testi yapılmıştır. Aşağıda katılımcıların puanlamalarına göre her bir yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının alt boyutu ve uygulanma durumuna göre yapılan Anova testlerinin bulguları paylaşılmıştır.

Seçici yerleştirme için üç grupla yapılan Anova test istatistiği anlamlı olarak bulunmuştur (p=0,000) ve katılımcıların uygulama düzeyiyle ilgili üç farklı grup arasındaki puanlamaların varyansları arasında farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Levene istatistiği=0,345; p=0,709). Dunnet t testi sonucunda, seçici yerleştirme için uygulanır diyenlerin puan ortalamaları hem uygulanmaz (p=0,000) hem de bilgim yok (p=0,000) olarak cevaplayanlardan farklılık gösterdiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca grup ortalamaları için uygulanmaz (N=67; Ort.=1,93), bilgim yok (N=49; Ort.=2,61) ve uygulanır (N=311; Ort.=3,73) katılımcı cevap kümeleri eşik miktarda cevap sayısında olmamakla birlikte grup ortalamalarında uygulanmaz diyenlerin düşük, bilgim yok diyenlerin ortalarda, uygulanır diyenlerin yüksek puanlar almış olduğu bulgusu dikkat çekmektedir.

Kapsamlı eğitimler için üç grupla yapılan Anova test istatistiği anlamlıdır (p=0,000) ve katılımcıların uygulama düzeyiyle ilgili üç farklı grup arasındaki puanlamaların

varyansları arasında farklılık gözlemlenmemiştir (Levene istatistiği=1,809; p=0,165). Dunnet t testi sonucunda, kapsamlı eğitimler için uygulanır diyenlerin puan ortalamaları hem uygulanmaz (p=0,000) hem de bilgim yok (p=0,000) olarak cevaplayanlardan farklılık gösterdiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca grup ortalamaları için uygulanmaz (N=125; Ort.=2,11), bilgim yok (N=25; Ort.=2,67) ve uygulanır (N=277; Ort.=3,73) katılımcı cevap kümeleri eşit miktarda cevap sayısında olmamakla birlikte grup ortalamalarında uygulanmaz diyenlerin düşük, bilgim yok diyenlerin görece orta puana yaklaşan durumda, uygulanır diyenlerin yüksek puanlar almış olduğu bulgusu dikkat çekmektedir.

Şirket içi hareketlilik için üç grupla yapılan Anova test istatistiği anlamlıdır (p=0,000) ve katılımcıların uygulama düzeyiyle ilgili üç farklı grup arasındaki puanlamaların varyansları arasında farklılık gözlemlenmemiştir (Levene istatistiği=0,450; p=0,638). Dunnet t testi sonucunda, şirket içi hareketlilik için uygulanır diyenlerin puan ortalamaları hem uygulanmaz (p=0,000) hem de bilgim yok (p=0,000) olarak cevaplayanlardan farklılık gösterdiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca grup ortalamaları için uygulanmaz (N=120; Ort.=2,57), bilgim yok (N=36; Ort.=2,93) ve uygulanır (N=271; Ort.=3,53) katılımcı cevap kümeleri eşit miktarda cevap sayısında olmamakla birlikte grup ortalamalarında uygulanmaz diyenlerin düşük, bilgim yok diyenlerin orta puana yakın, uygulanır diyenlerin yüksek puanlar almış olduğu bulgusu dikkat çekmektedir.

İş güvencesi için üç grupla yapılan Anova test istatistiği anlamlıdır (p=0,000) ve katılımcıların uygulama düzeyiyle ilgili üç farklı grup arasındaki puanlamaların varyansları arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir (Levene istatistiği=3,600; p=0,028). Dunnet T3 testi sonucunda üç grubun da (uygulanmaz, bilgim yok, uygulanır) birbirlerinden farklı grup ortalamaları olduğu bilgisine ulaşılmıştır (Tablo 31).

Tablo 31: İş Güvencesinin Uygulanır, Bilgim yok ve Uygulanmaz Cevabını Veren Katılımcı Gruplarına Yönelik Dunnet T3 İstatistiği Çıktıları

Grup	Kıyaslanan Grup	P
Uygulanır	Uygulanmaz	0,000
	Bilgim Yok	0,000
Bilgim Yok	Uygulanmaz	0,004

Açık görev tanımları için üç grupla yapılan Anova test istatistiği anlamlıdır (p=0,000) ve katılımcıların uygulama düzeyiyle ilgili üç farklı grup arasındaki puanlamaların varyansları arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir (Levene istatistiği=4,575; p=0,011). Dunnet T3 testi sonucunda test istatistiğinin anlamlılığına bakılarak uygulanmaz ve uygulanır olarak cevap veren katılımcıların puan ortalamalarının farklılık gösterdiği, bilgim yok ve uygulanır olarak cevap veren katılımcıların puan ortalamalarının farklılık gösterdiği bulgularına ulaşılabilirken uygulanmaz ve bilgim yok puan ortalamaları arasında benzerlik olabildiği bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 32).

Tablo 32: Açık Görev Tanımları Uygulanır, Bilgim yok ve Uygulanmaz Cevabını Veren Katılımcı Gruplarına Yönelik Dunnet T3 İstatistiği Çıktıları

Grup	Kıyaslanan Grup	P
Uygulanır	Uygulanmaz	0,000
	Bilgim Yok	0,000
Bilgim Yok	Uygulanmaz	0,058

Sonuç odaklı performans değerlendirmesi için üç grupla yapılan Anova test istatistiği anlamlıdır (p=0,000) ve katılımcıların uygulama düzeyiyle ilgili üç farklı grup arasındaki puanlamaların varyansları arasında farklılık gözlemlenmemiştir (Levene istatistiği=0,251; p=0,778). Dunnet t testi sonucunda, şirket içi hareketlilik için uygulanır diyenlerin puan ortalamaları hem uygulanmaz (p=0,000) hem de bilgim yok (p=0,041) olarak cevaplayanlardan farklılık gösterdiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca grup ortalamaları için uygulanmaz (N=73; Ort.=1,93), bilgim yok (N=12; Ort.=2,71) ve uygulanır (N=341; Ort.=3,38) katılımcı cevap kümeleri eşit miktarda cevap sayısında olmamakla birlikte grup ortalamalarında uygulanmaz diyenlerin düşük, bilgim yok diyenlerin orta puana yakın, uygulanır diyenlerin yüksek puanlar almış olduğu bulgusu dikkat çekmektedir.

Ödüllendirme için üç grupla yapılan Anova test istatistiği anlamlıdır (p=0,000) ve katılımcıların uygulama düzeyiyle ilgili üç farklı grup arasındaki puanlamaların varyansları arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir (Levene istatistiği=3,763; p=0,024). Dunnet T3 testi sonucunda test istatistiğinin anlamlılığına bakıldığında bilgim yok, uygulanmaz ve uygulanır olarak cevap veren katılımcıların puan ortalamalarının birbirlerinden farklılık gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır (Tablo 33).

Tablo 33: Ödüllendirme Uygulanır, Bilgim yok ve Uygulanmaz Cevabını Veren Katılımcı Gruplarına Yönelik Dunnet T3 İstatistiği Çıktıları

Grup	Kıyaslanan Grup	P
Uygulanır	Uygulanmaz	0,000
	Bilgim Yok	0,005
Bilgim Yok	Uygulanmaz	0,000

Çalışanların kararlara katılımı için üç grupla yapılan Anova test istatistiği anlamlıdır (p=0,000) ve katılımcıların uygulama düzeyiyle ilgili üç farklı grup arasındaki puanlamaların varyansları arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir (Levene istatistiği=22,306; p=0,000). Dunnet T3 testi sonucunda test istatistiğinin gerçekleşme olasılığı olan p değerinin her üçü arasındaki ilişkide p=0,000 değeri aldığı ve buna durumda uygulanmaz, bilgim yok ve uygulanır olarak cevap veren katılımcı grupları arasında farklılık olduğu analiz sonucu bulgusu elde edilmiştir.

6.3. Bağımlı, Bağımsız ve DEmografik Değişkenlerin Aralarındaki İlişki

Her bir bağımsız değişken ve bağımlı değişken için alt boyutları arasındaki ilişkiler ve bağımlı, bağımsız ve demografik değişkenlerin arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon katsayılarının hesaplanması ile analiz edilmiş olup test istatistiğinin sonucuna bakılarak ilişkilerin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Tablo 34'de demografik değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon ile öznel kariyer başarısı, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları arasındaki korelasyon verilmiştir. Buna göre katılımcıların yaşı toplam iş tecrübesi ile pozitif yönde yüksek anlamlı korelasyonda olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni katılımcıların iş hayatındaki tecrübelerinin yaşlarıyla birlikte artması olarak yorumlanabilmektedir. Benzer şekilde mevcut çalıştıkları kurumdaki iş tecrübeleri de yaş ile orta şiddette bir pozitif yönde anlamlı korelasyondadır.

Öznel kariyer başarısı, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları kendi aralarında pozitif yönde anlamlı korelasyonda olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönde şiddeti en yüksek olan korelasyon psikolojik sermaye ve öznel kariyer başarısı arasındadır; en düşük pozitif yönde anlamlı olan korelasyon da örgütsel bağlılık ile psikolojik sermaye arasındadır.

Mevcut kurumdaki çalışma süresi ile öznel kariyer başarısı ve psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, toplam iş hayatındaki tecrübe süresiyle öznel kariyer başarısı ve psikolojik sermaye arasında düşük şiddette pozitif yönde anlamlı bir korelasyon saptanmıştır. Öznel kariyer başarısı ile mevcut kurumdaki çalışma yılı arasındaki ilişkinin anlamsız çıkmasındaki sebep öznel kariyer başarısının katılımcılar tarafından değerlendirmeye tabi tutulabilmesi için iş hayatında belli bir yaşanmışlığa sahip olmalarıyla ilgili olabileceği akla gelmektedir. Özellikle kariyer dediğimiz kavramın yıllar içerisindeki birikim olduğunu düşünürsek mevcut bulguyu ve kavramların ifade ettiği şeyleri destekler bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Mevcut kurumdaki çalışma yılı, toplam iş hayatındaki çalışma yılı ve yaş ile çocuk sayısının pozitif yönde anlamlı korelasyonda olması beklenen bir durum olarak düşünülebilir çünkü çocuk sayısı da yaş gibi zamana bağlı olarak ancak artabilecek bir değişkendir. Ancak, çocuk sayısı ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin saptanması, kişilerin çocuk sahibi oldukları zaman elindeki imkanları kaybetmemek adına çocuğun da sorumluluğunu üstlenmesiyle birlikte kuruma olan bağlılıklarının arttığı veya artacağı düşüncesi akla gelmektedir.

Kooij vd. (2010) yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile çalışan bağlılığının arttırılabileceğini ifade etmişlerdir ve aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Mevcut çalışmada ise benzer korelasyon bulguları saptanmış olup yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yöndeki ilişki anlamlıdır.

Çalışanların yönetici rolünde olmaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ve ayrıca öznel kariyer başarısı, psikolojik sermaye ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile de yönetici rolünde olmanın pozitif yönde anlamlı korelasyonda olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, katılımcıların yönetici olarak görev yapmaların öznel kariyer başarısında söz konusu kariyerlerindeki ilerleyişi (büyüme ve gelişme olanaklarının varlığı, kişilerin tanınması ve yaptıklarından tatmin olmaları) değerlendirmelerinden olabileceği açıktır (Shockley vd., 2016; Hackman ve Oldham, 1975, 1980). Benzer şekilde, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının temelinde çalışanı elde tutmak ve geliştirmek olduğu düşünülürse, mevcut bulgular bu ilişkiyi ve kuramsal altyapıyı destekler niteliktedir (Becker ve Huselid, 1996, 1998; Huselid vd., 1997; Martin-Alcazar vd., 2005; Sun vd., 2007; Wood ve DeMenezes, 2011).

Tablo 34: Demografik Değişkenler, Bağlım ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Öznel Kariyer Başarısı	1												
2.Psikolojik Sermaye	0,658**	1											
3.Örgütsel Bağlılık	0,215**	0,169***	1										
4.Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,395**	0,276***	0,434**	1									
5.Mevcut Kurumdaki Tecrübe (Yıl)	0,034	0,068	0,279***	-0,047	1								
6.Toplam İş Tecrübesi (Yıl)	0,095*	0,159***	0,154**	-0,055	0,604***	1							
7.Yaş (Yıl)	0,095	0,126**	0,124*	-0,062	0,534***	0,878**	1						
8. Çocuk Sayısı	0,080	0,085	0,153**	0,039	0,427***	0,615**	0,573***	1					
9.Pozisyon	0,226**	0,212***	0,041	0,105*	0,275***	0,410***	0,360***	0,277***	1				
10.Mezuniyet	0,064	0,042	-0,219**	-0,081	-0,069	0,002	0,046	-0,025	,190**	1			
11.Cinsiyet	-0,032	-0,037	0,003	-0,072	-0,072	-0,152**	-0,138**	-0,243***	-0,205***	0,087	1		
12.En Uzun Yaşanan Yerleşim Yeri	0,063	0,037	0,050	0,050	0,067	0,080	0,078	0,090	0,092	0,034	0,031	1	
13.Büyüme Çağı Ekonomisi	0,080	0,034	-,104*	-0,008	-,105*	-0,059	-0,066	-0,025	-0,012	0,096*	0,136**	0,108*	1
14.Medeni Durum	0,140**	0,135**	0,121*	0,054	0,303***	0,408***	0,358***	0,539***	0,278***	0,058	-0,201**	0,016	0,058

N= 429; * p<0,05;** p<0,01 *** p<0,001 (çift taraflı)

Öznel kariyer başarısının alt boyutları arasındaki korelasyon Tablo 35'te gösterilmiştir. Bu bulgulara göre tüm boyutlar pozitif yönde anlamlı korelasyon içerisindedir. Genel olarak bakıldığında alt boyutların aralarındaki korelasyon orta şiddettedir. Yazında öznel kariyer başarısına yönelik yapılan çalışmalar ile kıyaslandığında korelasyon bulgularının yönü ve şiddetlerinin benzer yönde olduğu görülmektedir (Pan ve Zhou, 2015; Shockley vd., 2016).

Tablo 35: Öznel Kariyer Başarısının Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1.Tanınma	1						
2.İşin Anlamı	0,389***	1					
3.Etki	0,436***	0,485***	1				
4.İşin Niteliği	0,492***	0,409***	0,530***	1			
5.Otantiklik	0,189***	0,348***	0,338***	0,233***	1		
6.Kişisel Yaşam	0,159***	0,214***	0,179***	0,178***	0,336***	1	
7.Büyüme ve Gelişme	0,336***	0,430***	0,400***	0,488***	0,359***	0,344***	1
8.Tatmin	0,245***	0,488***	0,387***	0,376***	0,584***	0,324***	0,494***

N= 429; *** p<0,001 (çift taraflı)

Psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki korelasyon pozitif yönde orta şiddetli ve anlamlı yönde bulunmuştur (Tablo 36). Bu durumda, katılımcıların psikolojik sermayesinin bu dört boyutun da daha yüksek puanlarda olmasının yüksek psikolojik sermayeye sahip olacaklarını işaret ederken iyimser olan birinin aynı zamanda umutlu da olabileceğini veya benzer şekilde öz yeterliliği yüksek birinin umutlu olabileceğini gösteren yapıyı yazındaki bir çok çalışmayı da destekler şekilde görebilmekteyiz (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans ve Avolio, 2004; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008). Ong vd. (2006), psikolojik dayanıklılığın umutlu olmayı pozitif yönde etkilediğini saptamıştır ve umutlu olan bireylerin günlük yaşantılarında maruz kaldıkları stresle mücadele edebileceklerini ifade etmiştir.

Tablo 36: Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

	1	**2**	**3**
1.İyimserlik	1		
2.Psikolojik Dayanıklılık	0,389***	1	
3.Umut	0,436***	0,485***	1
4.Öz Yeterlilik	0,492***	0,409***	0,530***

N= 429; * p<0,05;** p<0,01 *** p<0,001 (çift taraflı)

Örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki korelasyon anlamlı pozitif yönde bulunmuştur. (Tablo 37). Duygusal bağlılığın normatif bağlılık ile arasındaki korelasyon orta şiddette olup devam bağlılığıyla olan ilişkisi görece daha düşük şiddetteki bulgusuna ulaşılmıştır ve bulgular yazındaki diğer çalışmalar ile benzerlik göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990; Çetin vd., 2011). Allen ve Meyer (1990) duygusal ve normatif bağlılığın pozitif yönde anlamlı korelasyonda olmasını örgüte bağlı kalmaya olan ihtiyaca yönelik benzerliğin temelde ifade edildiğinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Bu durum devam bağlılığının aslında örgütten bir bedel ödemek zorunda kalmamak için çalışmaya devam etmesiyle açıklanabilir. Normatif bağlı olanların ahlaki değerlerden dolayı çalışma zorunluluğu olduğu duygusunu taşıdığı ve duygusal bağlı olanların kendini örgütle bir bütün olarak hissettiği duygusal bağ yapılarının temelde kişideki benzer duygusal değerlendirmeden olabileceğini düşündürmektedir.

Tablo 37: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

	1	**2**
1.Duygusal Bağlılık	1	
2.Devam Bağlılığı	0,268***	1
3.Normatif Bağlılık	0,560***	0,583***

N= 429; *** p<0,001 (çift taraflı)

Tablo 38: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1.Seçici Yerleştirme	1						
2.Kapsamlı Eğitimler	0,669***	1					
3.Şirket İçi Hareketlilik	0,436***	0,478***	1				
4.İş Güvencesi	0,472***	0,428***	0,352***	1			
5.Açık Görev Tanımları	0,560***	0,554***	0,369***	0,591***	1		
6.Sonuç Odaklı Performans Yönetimi	0,545**	0,571***	0,340***	0,372***	0,545***	1	
7.Ödüllendirme	0,413***	0,433***	0,362***	0,293***	0,330***	0,469***	1
8.Çalışanların Kararlara Katılımı	0,577***	0,511***	0,471***	0,472***	0,520***	0,497***	0,580***

N= 429; *** p<0,001 (çift taraflı)

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının ölçülmesinde kullanılan araştırmanın kapsamı dahilinde çevirisi yapılan ölçeğin tüm alt boyutlarının aralarındaki korelasyon anlamlı ve genel olarak orta şiddette olup pozitif yönde olduğu saptanmıştır (Tablo 38).

Değişkenler arasındaki ilişkinin Pearson korelasyon katsayılarına bakarak incelenmesinin takibinde araştırma modeline yönelik hipotezlerin test edilmesi ve araştırma modelinde ifade edilen ilişkilerin gücü ve ilişkinin varlığı regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bu doğrultuda, bağımlı değişkeni yordayan değişkenlere dair bulgular elde edilmiştir.

6.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Testine Yönelik Yapılan Regresyon Analizleri

Araştırmanın hipotezlerin kurulmasındaki nedensellik önceki bölümlerde kuramsal çerçevede incelenmiştir. Her bir hipotezin test edilmesinde yapılan analizler bu bölümde raporlanmıştır.

Tablo 39: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sermayenin Öznel Kariyer Başarısı ile Regresyon Analizi

	Beta	**t**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**
İyimserlik	1,248	4,545***	0,510	30,641***
Psikolojik Dayanıklılık	0,066	0,321		
Umut	1,076	4,422***		
Öz Yeterlilik	0,553	3,333***		
Duygusal Bağlılık	0,170	2,005*		
Devam Bağlılığı	-0,154	-2,131*		
Normatif Bağlılık	0,036	0,607		
Seçici Yerleştirme	0,104	0,434		
Kapsamlı Eğitimler	-0,055	-0,440		
Şirket İçi Hareketlilik	0,261	1,274		
İş güvencesi	0,039	0,164		
Açık Görev Tanımları	0,065	0,382		
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirmesi	-0,131	-0,589		
Ödüllendirme	0,221	1,205		
Çalışanın Kararlara Katılımı	0,310	2,378*		

N=429; *** p<0,001; * p<0,05

Tablo 39'de bağımlı ve bağımsız bütün değişkenlerin alt boyutlarına yönelik yapılan regresyonun sonuçları sunulmuştur. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının, örgütsel bağlılığın ve psikolojik sermayenin öznel kariyer başarısı varyansının %51'ini

açıklayan model anlamlı bulunmuştur (F=30,641; p<0,001). Bu doğrultuda kurulan regresyon modelinde iyimserlik (B=1,248 ; t=4,545 ; p<0,001), umut (B=1,076 ; t=4,422 ; p<0,001), öz yeterlilik (B=0,553 ; t=3,333 ; p<0,001), duygusal bağlılık (B=0,170 ; t=2,005 ; p<0,05), devam bağlılığı (B=-0,154 ; t=-2,131 ; p<0,05) ve çalışanların kararlara katılımı (B= 0,310; t=2,378 ; p<0,05) boyutları öznel kariyer başarısını yordamaktadır.

Tablo 40'e bakıldığında yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısını yordadığı görülmektedir (F=12,723; p<0,001) ve varyansın %15,4'ünü açıklayabilmektedir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından yalnızca açık görev tanımlarının (t=1,931; p<0,05) ve çalışanların kararlara katılımının (t=4,634; p<0,001) katsayılarının anlamlı ve öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda hipotez 1'i kısmi olarak destekleyecek bulgulara ulaşılmıştır çünkü yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının iki alt boyutunun öznel kariyer başarısına olan pozitif yöndeki etkisi anlamlı bulunmuştur; bu boyutlar açık görev tanımları (B=0,418) ve çalışanların kararlara katılımdır (B=0,751).

Tablo 40: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öznel Kariyer Başarısı ile Regresyon Analizi

	Beta	**t**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**
Seçici Yerleştirme	0,040	0,132	0,154	12,723***
Kapsamlı Eğitimler	0,192	1,217		
Şirket İçi Hareketlilik	0,324	1,139		
İş güvencesi	0,201	0,670		
Açık Görev Tanımları	0,418	1,931*		
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirmesi	-0,617	-2,167		
Ödüllendirme	0,092	0,390		
Çalışanın Kararlara Katılımı	0,751	4,634***		

N=429; *** p<0,001; * p<0,05

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları'nın psikolojik sermayeyi yordamasıyla ilgili yapılan regresyon analizinin çıktıları Tablo 41'da sunulmuştur. Bu model anlamlı olup (F=7,064; p<0,001), varyansın %10,2'sini açıklayabilmektedir. Psikolojik sermayeyi kapsamlı eğitimlerin pozitif yönde (B=0,375; t=2,663; p<0,001), sonuç odaklı performans değerlendirmesinin negatif yönde (B=-0,616; t=-2,428; p<0,05) ve çalışanların

kararlara katılımının pozitif yönde (B=0,509; t=3,523; p<0,001) etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Buna göre, hipotez 2'yi kısmi olarak destekleyecek bulgulara ulaşılabilmiştir.

Tablo 41: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Psikolojik Sermaye ile Regresyon Analizi

	Beta	**t**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**
Seçici Yerleştirme	-0,209	-0,778		
Kapsamlı Eğitimler	0,375	2,663**		
Şirket İçi Hareketlilik	-0,119	-0,513		
İş Güvencesi	0,280	1,046		
Açık Görev Tanımları	0,350	1,811	0,102	7,064***
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirmesi	-0,616	-2,428*		
Ödüllendirme	-0,159	-0,758		
Çalışanın Kararlara Katılımı	0,509	3,523***		

N=429; *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05

Tablo 42'daki regresyon analizine göre psikolojik sermaye alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık hariç iyimserlik (B=1,739; t=6,437; p<0,001), umut (B=1,327; t=5,500; p<0,001) ve öz yeterlilik (B=0,612; t=3,606; p<0,001) boyutlarının öznel kariyer başarısını pozitif yönde yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu regresyon modeli anlamlı olup (F=94,437; p<0,001) ve varyansın %46,6'sını açıklayabilmektedir. Bu doğrultuda, hipotez 3 iyimserlik, umut ve öz yeterlilik alt boyutları için desteklenmiş olup psikolojik dayanıklılık boyutunu destekleyecek istatistiki bulgulara ulaşılamamıştır.

Tablo 42: Psikolojik Sermayenin Öznel Kariyer Başarısı ile Regresyon Analizi

	Beta	**t**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**
İyimserlik	1,739	6,437***		
Psikolojik Dayanıklılık	-0,026	-0,122	0,466	94,437***
Umut	1,327	5,500***		
Öz Yeterlilik	0,612	3,606***		

N=429; *** p<0,001

Araştırmada hipotez 5 ile ifade edilen yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısına olan etkisine psikolojik sermayenin aracılık etkisini test etmek üzere öncelikle bu üç değişkenin Pearson korelasyon katsayıları kontrol edilmiştir ve anlamlı bulunmuştur (Tablo 34); bu bulgu aynı zamanda hipotez 4'ü destekleyecek bulguya istatistiksel olarak ulaşılabildiğini göstermektedir. Sobel testi için

öncelikle yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının psikolojik sermayeye olan etkisi ve ikinci olarak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile birlikte psikolojik sermayenin öznel kariyer başarısı üzerine etkisi regresyon modeli ile araştırılmıştır (Tablo 43).

Tablo 43: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öznel Kariyer Başarısına Etkisine Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	Standart Hata	t	Düzeltilmiş R^2	F
Psikolojik Sermaye	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,145	0,024	5,941***	%7,4	35,297***
Öznel Kariyer Başarısı	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,143	0,022	6,374***	%48	198,257***
	Psikolojik Sermaye	0,697	0,043	16,369***		

N=429; *** p<0,001

Tablo 43'de verilen regresyon bulgularına dayalı olarak aracılık etkisinin analizi için Sobel testi uygulanmıştır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısına etkisine psikolojik sermayenin aracılık etkisi anlamlı bulunmuştur (Sobel test istatistiği=5,661; p<0,001). Buna göre aracılık etkisi olduğunu gösteren bulgulara ulaşılmıştır ve hipotez 5'i destekleyecek istatistiki bulgular elde edilebilmiştir.

Tablo 44'de ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini gösteren regresyon çıktıları yer almaktadır. Buna göre model anlamlı olup (F=16,305; p<0,001) varyansın %22,2'sini açıklayabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yordayan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından katsayıların anlamlı olarak bulunduğu alt boyutlar seçici yerleştirme (t=2,500; p<0,05) ve iş güvencesidir (t=4,202; p<0,001). Buna göre hipotez 6'i kısmi olarak destekleyecek bulgulara ulaşılmıştır

çünkü yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarından pozitif yönde örgütsel bağlılığı yordayan seçici yerleştirme (Beta=1,228) ve iş güvencesidir (2,054).

Tablo 44: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ile Regresyon Analizi

	Beta	**t**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**
Seçici Yerleştirme	1,228	2,500*		
Kapsamlı Eğitimler	0,405	1,576		
Şirket İçi Hareketlilik	-0,254	-0,597		
İş Güvencesi	2,054	4,202***		
Açık Görev Tanımları	0,388	1,100	0,222	16,305***
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirmesi	-0,170	-0,368		
Ödüllendirme	-0,433	-1,126		
Çalışanın Kararlara Katılımı	0,505	1,916		

N=429; *** p<0,001; * p<0,05

Örgütsel bağlılığın öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisini araştırmak üzere regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 45) ve model anlamlı olup (F=44,922; p<0,001) varyansın %23,5'ini açıklayabilmektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarının üçünün de katsayıları anlamlı olarak bulunmuştur. Devam bağlılığının etkisi negatif (B=-0,455; t=5,394; p<0,001), duygusal bağlılığın etkisi pozitif (B=0,782; t=8,595; p<0,001) ve normatif bağlılığın etkisi pozitif yönde (B=0,139; t=1,974; p<0,05) saptanmıştır. Böylece hipotez 7'yi destekleyecek istatistiki bulguya ulaşılabilmiştir.

Tablo 45: Örgütsel Bağlılığın Öznel Kariyer Başarısı ile Regresyon Analizi

	Beta	**t**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**
Duygusal Bağlılık	0,782	8,595***		
Devam Bağlılığı	-0,455	-5,394***	0,235	44,922***
Normatif Bağlılık	0,139	1,974*		

N=429; *** p<0,001; * p<0,05

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısına etkisine örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin analiz edilmesinde öncelikli olarak bu üç değişkenin korelasyon katsayılarına bakılmıştır (Tablo 34); Pearson korelasyon değerleri anlamlı olduğu için aracılık etkisi analizinin yapılması için yeterli bulgu elde edilmiştir. Böylece, hipotez 8'yi destekleyecek istatistiki bulguya da ulaşılmıştır. Aracılık etkisinin analiz edilmesi için Sobel testinin yapılması uygun görülmüştür ve bunun için öncelikle bu

değişkenler ile 2 farklı regresyon yapılarak Tablo 46'de değerleri verilmiştir. Ilk modelde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığa olan etkisi araştırılmıştır ve ikinci modelde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile birlikte örgütsel bağlılığın öznel kariyer başarısı üzerine etkisi araştırılmıştır. Buna göre, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları örgütsel bağlılığı pozitif yönde yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır (B=0,448; t=9,961; p<0,001) ve bu model anlamlıdır (F=99,224; p<0,001); varyansın %18,7'sini açıklanabilmektedir. İkinci yapılan regresyon analizinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılığın birlikte öznel kariyer başarısına olan etkisi araştırılmıştır ve varyansı %15,5 açıklayabilen model anlamlı bulunmuştur (F=40,151; p<0,001). Bu modelde örgütsel bağlılığın öznel kariyer başarısını yordamadığı ancak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını pozitif yönde etkilediği (B=0,230; t=7,545; p<0,001) saptanmıştır.

Tablo 46: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öznel Kariyer Başarısına Etkisine Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	Standart Hata	t	Düzeltilmiş R^2	F
Örgütsel Bağlılık	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,448	0,045	9,961***	0,187	99,224***
Öznel Kariyer Başarısı	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,230	0,30	7,545***	0,155	40,151***
	Örgütsel Bağlılık	0,032	0,030	1,079		

N=429; *** p<0,001

Tablo 46'de elde edilen bulgular gösterilmiştir ve burada yer verilen bulgularla Sobel testi yapılmıştır. Buna göre Sobel test istatistiğinin değeri 1,061 olarak bulunmuş olup standart hatası 0,013 ve p değeri 0,289 (anlamlılık düzeyi) olarak bulunmuştur. Test istatistiğinin anlamsız olmasından dolayı (p=0,289) aracılık etkisine yönelik kurulan hipotezi destekleyecek bulgular elde edilememiştir. Böylece hipotez 9'u destekleyecek

istatistiki bulgulara ulaşılamamıştır ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısına etkisine örgütsel bağlılığın aracılık etkisi olmadığı saptanmıştır.

Tablo 47'te araştırma bulgularıyla birlikte hipotezlerin durumu özetlenmiştir. Buna göre, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısına örgütsel bağlılığın aracılık etkisi dışındaki tüm hipotezleri destekleyecek bulgulara ulaşılabilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesine yönelik yapılan regresyon ve aracılık etkisi için Sobel testi sonucunda bir tek örgütsel bağlılığın aracılık etkisi için kurulan hipotez 9'i destekleyecek yeterli bulguya ulaşılamamıştır; bunun haricindeki tüm bulgularda bağımsız değişkenlerin bazı alt boyutları için ilişki anlamlı bulunurken bazıları için anlamsız bulunmuştur.

Tablo 47: Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Bulgular

		Açıklama	**Sonuç**
Hipotez 1	Tablo 40	Desteklenen Boyutlar: • Açık Görev Tanımları • Çalışanların Kararlara Katılımı	Kısmi Olarak Desteklenmiştir
Hipotez 2	Tablo 41	Desteklenen Boyutlar: • Kapsamlı Eğitimler • Sonuç Odaklı Performans Değerlendirmesi • Çalışanların Kararlara Katılımı	Kısmi Olarak Desteklenmiştir
Hipotez 3	Tablo 42	Desteklenen Boyutlar: • İyimserlik • Umut • Özyeterlilik	Kısmi Olarak Desteklenmiştir
Hipotez 4	Tablo 34	Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayısı anlamlıdır	Desteklenmiştir
Hipotez 5	Sobel Testi	Test istatistiği anlamlıdır	Desteklenmiştir
Hipotez 6	Tablo 44	Desteklenen Boyutlar: • Seçici Yerleştirme • İş Güvencesi	Kısmi Olarak Desteklenmiştir
Hipotez 7	Tablo 45	Desteklenen Boyutlar: • Duygusal Bağlılık • Devam Bağlılığı • Normatif Bağlılık	Desteklenmiştir
Hipotez 8	Tablo 34	Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayısı anlamlıdır	Desteklenmiştir
Hipotez 9	Sobel Testi	Test istatistiği anlamsızdır	Desteklenememiştir

Öznel kariyer başarısına pozitif yönde en yüksek etki gösteren değişkenin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları alt boyutu olan çalışanların kararlara katılması olarak saptanmıştır. Benzer şekilde psikolojik sermayeye de en yüksek pozitif etkisi olan çalışanların kararlara katılımı olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılığı ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından iş güvencesi en yüksek düzeyde etkilemektedir. Duygusal bağlılığın ise öznel kariyer başarısına etkisi en yüksek boyut olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılığa en yüksek etkisi olan psikolojik sermaye alt boyutunun ise bireylerin umutlu olması olarak karşımıza çıkmıştır. Umutlu bireylerin ise öznel kariyer başarısının daha yüksek düzeyde pozitif yönde etkileneceği de bulgular arasında dikkat çekmektedir.

6.5. Mevcut Araştırmanın ve Yazındaki Bulguların Birlikte Değerlendirilmesi

Çalışmada kullanılan öznel kariyer başarısı ölçeği Shcokley vd. (2015) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe'ye uyarlaması Budak ve Gürbüz (2017) tarafından yapılmıştır. Budak ve Gürbüz (2017) araştırmalarındaki katılımcı grubu demografik profili ile mevcut çalışma kıyaslandığında %66 lisans ve üzeri mezuniyet derecesine sahip (mevcut çalışmada bu oran %95), %30'u kadın (mevcut çalışmada bu oran %54), yaş ortalaması 28,9 (mevcut çalışmada bu ortalama 39,4) ve toplam tecrübesi 6 yıldır (mevcut çalışmada bu ortalama toplam iş hayatındaki yıl 16,1 ve mevcut kurumdaki yıl 8,5). Ortalama öznel kariyer başarısı skorları incelendiğinde mevcut çalışma ile benzerlik göstermektedir ve ortalama değerin üzerinde skorlar alan çalışanların kurumda çoğunluk olduğu saptanmıştır (Ort.=3,00).

Tablo 48: Öznel Kariyer Başarısı ölçeği için Mevcut Çalışma ile Budak ve Gürbüz (2017) Güvenilirlik Katsayılarının Kıyaslanması

Boyutlar	Budak ve Gürbüz (2017)	Mevcut Çalışma
Tanınma	0,85	0,84
İşin Anlamı	0,82	0,83
Etki	0,85	0,84
İşin Niteliği	0,79	0,71
Otantiklik	0,85	0,81
Kişisel Yaşam	0,86	0,89
Büyüme ve Gelişme	0,87	0,85
Tatmin	0,91	0,91
Ölçek Toplam	**0,94**	**0,91**

Mevcut çalışma ile Budak ve Gürbüz (2017) çalışmalarında elde edilen ölçek güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) kıyaslandığında (Tablo 48) değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Tablo 49'da ise ölçek yapısal geçerlilik skorları kıyaslanmıştır ve mevcut çalışmada elde edilen bulguların uyum endekslerinin daha iyi olduğu görülmüştür.

Tablo 49: Öznel Kariyer Başarısı ölçeği için Mevcut Çalışma ile Budak ve Gürbüz (2017) Geçerlilik Değerlerinin Kıyaslanması

	χ2/df	**RMSEA**	**TLI**	**CFI**
Budak ve Gürbüz (2017)	3,09	0,075	0,907	0,923
Mevcut Çalışma	2,359	0,056	0,956	0,960

Mevcut araştırmada örgütsel bağlılık ölçeği için Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan hali kullanılmıştır. Wasti (2000) Türkçe uyarlama çalışmasında %45 kadın (mevcut çalışmada bu oran %54), %72'si 20 ile 34 yaşları arasında (mevcut çalışmada bu oran %34), %57'si lisans ve üzeri mezuniyet derecesine sahip (mevcut çalışmada bu oran %95) katılımcı grubundan veri toplamıştır. Wasti (2000) ve Meyer vd. (1993)'ün çalışmasındaki yapı geçerlilik değerleri ile mevcut çalışma birbirine benzerlik göstermektedir.

Tablo 50: Psikolojik Sermaye ölçeği için Mevcut Çalışma ile Çetin ve Basım (2012) Güvenilirlik Katsayılarının Kıyaslanması

Boyutlar	**Çetin ve Basım (2012)**	**Mevcut Çalışma**
Umut	0,81	0,77
Psikolojik Dayanıklılık	0,68	0,75
Öz Yeterlilik	0,85	0,87
İyimserlik	0,67	0,64
Ölçek Toplam	**0,91**	**0,91**

Luthans vd. (2007a) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeği Türkçe'ye Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek güvenilirliklerini gösteren Cronbach Alpha değerleri iki çalışmada benzer olup toplam ölçeğin Cronbach Alpha değerinin oldukça yakın

olduğu söylenebilir (Tablo 50). Ayrıca, Çetin ve Basım (2012) çalışmasında psikolojik dayanıklılık Cronbach Alpha değerli 0,7'nin altında bulgulanmışken mevcut çalışmada 0,7'nin üzerinde saptanmıştır. Bir diğer yandan Çetin ve Basım (2012) ölçeği 21 maddeli haline indirgeyerek bu sonuçlara ulaşmıştır; mevcut çalışmada 18 madde ile 4 boyutlu ölçeğin güvenilirlik skorlarındaki bulgular yakın sonuç verebilmektedir. Yapı geçerliliği için iki çalışmanın çıktıları Tablo 51'da kıyaslanmıştır. Bu doğrultuda iki çalışmanın da uyum değerlerinin iyi olduğu söylenebilir ve birbirlerine yakın sonuçlar vermektedir.

Tablo 51: Psikolojik Sermaye ölçeği için Mevcut Çalışma ile Çetin ve Basım (2012) Geçerlilik Değerlerinin Kıyaslanması

	$\chi 2/df$	**RMSEA**	**TLI**	**CFI**
Çetin ve Basım (2012)	2,18	0,057	0,91	0,90
Mevcut Çalışma	3,18	0,071	0,91	0,93

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeği Sun vd. (2007) tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin boyutları ve yapısı dikkate alınarak Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Sun vd. (2007)'nin geliştirdiği ölçek varyansın %67,84'ünü açıklayabilirken mevcut çalışmada Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin varyansın %53,98 kadarını açıklayabildiği saptanmıştır. Sosyal bilimlerdeki çalışmalar dikkate alındığında %50 üzerinde varyanstaki değişimi açıklayabilmenin iyi olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçek güvenilirlikleri de Tablo 52'da kıyaslanmıştır. Mevcut çalışmada çevirisi yapılan ölçekten elde edilen ölçek güvenilirlik değerlerinin Sun vd. (2007)'ye kıyasla çok daha iyi olduğu kıyaslanabilmektedir. Ayrıca, "iş güvencesi" ve "ödüllendirme alt boyutlarının da mevcut çalışmada güvenilir olarak nitelendirilebilirken Sun vd. (2007)'nin çalışmasında 0,7 alt sınırından daha düşük Cronbach Alpha değeri olduğu için güvenilir denilebilecek yeterliliği göstermemektedir (Nunnally, 1974). Bu durumda, mevcut çeviri çalışmasının güvenilirliğinin oldukça iyi olduğu söylenebilir.

Tablo 52: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği için Mevcut Çalışma ile Sun vd. (2007) Güvenilirlik Katsayılarının Kıyaslanması

Boyutlar	Sun vd. (2007)	Mevcut Çalışma
Seçici Yerleştirme	0,75	0,95
Kapsamlı Eğitimler	0,79	0,92
Şirket İçi Hareketlilik	0,78	0,75
İş güvencesi	0,55	0,74
Açık Görev Tanımları	0,70	0,93
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme	0,70	0,94
Ödüllendirme	0,50	0,81
Çalışanın Kararlara Katılımı	0,86	0,93
Ölçek Toplam	**0,76**	**0,95**

Farklı örneklemlerden elde edilen bulguların kıyaslanması ile hem geçerlilik hem de güvenilirlik anlamında mevcut çalışma ve önceki çalışmalardaki değerlerin birbirlerine benzer olması ve hatta mevcut çalışmada daha yüksek skorların elde edildiği kıyaslanabilmektedir. Bu durumda, araştırmanın örneklemi için yapılan araştırma geçerli ve güvenilir olmakla birlikte daha önceden yapılan çalışmaların bulgularını sektörel olarak genişletebilir niteliktedir.

Tablo 53: Öznel Kariyer Başarısının Örgütsel Bağlılık, Açık Görev Tanımları, İş Güvencesi, Kapsamlı Eğitimler, Ödüllendirme Arasındaki Korelasyonu

	Örgütsel Bağlılık	Açık Görev Tanımları	İş Güvencesi	Kapsamlı Eğitimler	Ödüllendirme
Öznel Kariyer Başarısı	0,215**	0,311**	0,271**	0,290**	0,248**

N= 429; ** p<0,01

Ng ve Feldman (2016) öznel kariyer başarısının önündeki engelleri araştırmıştır ve örgütsel bağlılığın düşük olmasının, eğitim ve gelişim olanaklarının yetersiz kalması, ödüllerin azlığı, rol karmaşıklığı ve iş güvencesinin sağlanamamasının öznel kariyer başarısını negatif yönde etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Mevcut araştırmadaki bulguları yazındakilerle kıyaslayabilmek için örgütsel bağlılık, iş güvencesi, açık görev tanımları, kapsamlı eğitimler ve ödüllendirme boyutlarının aralarındaki ilişki incelenmiştir. Açık görev tanımları olarak ifade edilen yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının alt boyutunun temelde üzerinde durduğu konu görev karmaşası yaratmayacak tanımların yer

alması olarak ifade edilmektedir. Mevcut araştırmada bu boyutların öznel kariyer başarısı ile ilişkisi Tablo 53'ta verilmiştir. İlişkilere bakılacak olursa anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Bu boyutların öznel kariyer başarısı üzerinde tek tek etkilerini analiz edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 54). Tek tek her birinin etkisini analiz etmek üzere yapılan 5 farklı regresyon modeli sonucunda elde edilen bulgular yazındaki bulgular ile paralel olarak sonuçlanmıştır. Ayrıca, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının büyük oranda uygulandığını ifade eden bir katılımcı kitle araştırmada yer almaktadır; dolayısıyla insan kaynakları uygulamalarının boyutlarının çoğunlukla var olduğu bir sistemde araştırma yapılmış olup saptanan etkiler istatistiki olarak da teyit edilebilmiştir. Buna göre bireylerin bu boyutlardan yana yaşayacağı kıtlık, onların öznel kariyer başarılarının düşmesine neden olabilmektedir.

Tablo 54: Örgütsel Bağlılık, Açık Görev Tanımları, İş Güvencesi, Kapsamlı Eğitimler, Ödüllendirme'nin Öznel Kariyer Başarısına Etkisi

Model	Beta	Standart Hata	t	Düzeltilmiş R^2	F
1- Örgütsel Bağlılık	0,129	0,028	4,547***	0,044	20,672***
2- Açık Görev Tanımları	1,057	0,156	6,759***	0,095	45,684***
3- İş Güvencesi	1,440	0,247	5,823***	0,071	33,906***
4- Kapsamlı Eğitimler	0,697	0,111	6,261***	0,082	33,195***
5- Ödüllendirme	1,042	0,197	5,296***	0,059	28,043***

N= 429; *** p<0,001

Cinsiyet ve yöneticilikle ilgili yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının farklılaştığını gösteren bulgular, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısıyla olan ilişkisinde cinsiyet ve yöneticiliğin kontrol değişkeni olarak incelenmesinin önemli olacağını düşündürmüştür. Bu doğrultuda, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 55). Bu doğrultuda yöneticiliğin anlamlı ve pozitif yöndeki etkisi gözlemlenebilirken cinsiyetin etkisine ilişkin anlamlı bir bulguya ulaşılamamıştır. Ayrıca, araştırmaya katılım sağlayanların %56'sı yöneticidir ve bulgulara bakıldığında yönetici

olanların öznel kariyer başarısının yüksek olacağı bulgusu saptanmıştır. Bu bulgular yazındaki araştırmaları da desteklemektedir.

Tablo 55: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kontrol Değişkenleri ile Öznel Kariyer Başarısı Hiyerarşik Regresyon Analizi

		Birinci Aşama		**İkinci Aşama**	
		Beta	**t**	**Beta**	**t**
1.					
	Yöneticilik	4,976	4,759***	3,871	3,915***
	Cinsiyet	0,315	0,303	0,157	0,162
2.					
	Seçici Yerleştirme			0,005	0,015
	Kapsamlı Eğitimler			0,209	1,344
	Şirket İçi Hareketlilik			0,217	0,840
	İş güvencesi			0,260	0,876
	Açık Görev Tanımları			0,455	2,133*
	Sonuç Odaklı Performans Değerlendirmesi			-0,521	-1,836
	Ödüllendirme			-0,032	-0,137
	Çalışanların Kararlara Katılımı			0,704	4,381*
	R^2	0,047		0,206	
	F	11,562***		12,095***	

N=429; *** p<0,001

BÖLÜM 7: SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının öznel kariyer başarısı ile olan ilişkisinde psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemek amacıyla 429 Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne geçiş sürecinde proje yönetim danışmanlık hizmeti veren uzman çalışanlardan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu bölümde çalışmadan elde edilen bulguların yazındaki bulgular ile birlikte değerlendirilmesi ve araştırmanın sonuçları yer almaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli araştırmaya yönelik kurulan 9 hipotez ile test edilerek modele yönelik ek analizler yapılmış olup, yazındaki bulgularla birlikte değerlendirilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinde "hipotez 9" haricinde geri kalan 9 hipotezi destekleyebilecek bulgulara ulaşılmıştır. Yapılan çalışmada amaçlanan ve ulaşılan önemli bulgular şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların öznel kariyer başarılarının yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından pozitif yönde etkilemektedir,
- Örgütsel bağlılık ve psikolojik sermayenin yüksek olması öznel kariyer başarısını da pozitif yönde etkilemektedir,
- Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısına olan etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Güncel örgütsel yazında, yapılan çalışmalarda pozitif psikolojik unsurlar sıklıkla araştırmalara konu olmuştur. Geçmişte kariyer değerlendirmelerinin kişiden bağımsız yapıldığı ancak günümüz hakim görüşleriyle birlikte aslında çalışanın kendisiyle ilgili ne düşündüğünün de önemli olduğunu vurgulayan öznel kariyer başarısı kavramının örgütsel ve bireysel düzeyde nelerden etkilendiği bu araştırma modeli kapsamında ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma, örgütsel çalışmalarda güncel olarak önem kazanan bir konunun nelerden etkilendiğini araştırarak yazına katkı sağlayabilirken, uygulamada örgütlerin üzerinde çalışabileceği bulguları da beraberinde getirdiği için iki yönlü katkı sağlayabilecek kapsamda sonuçları barındırmaktadır.

Kariyer, bireylerin zaman içerisindeki pozitif ve negatif elde ettiği tüm birikimlerini ifade ederken (Arthur vd., 1989), kariyer başarısı ise bireylerin zaman içerisinde iş ve

psikolojik çıktılardan elde edilen bu birikimleri nasıl yorumladığı olarak ifade edilmektedir (Seibert ve Kraimer, 2001). Ng vd. (2005) çalışanların öznel kariyer başarısının bir boyutu olan kariyerden duyulan tatminin belirleyicisi olarak eğitim ve gelişim olanakları, örgütün kaynakları ve yönetici desteğini anlamlı bulguları ile paylaşırken, demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet ve ırkın belirleyici etkisi olduğunu saptamışlardır. Örgüt, kaynaklarını yeterli ve etkili şekilde kullanarak hizmet verdiği iç ve dış taraflara değer katabileceği ve bu değer örgütün önemli bir kaynağı olan insan sermayesi ile ilişkili olduğuna dikkat çekilmektedir (Barney, 1995). Bu durumda, insan sermayesinin değerini arttırmakta yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının refahı yükseltebileceği ifade edilirken çalışanın kararlara katılımını teşvik eden programlar, ekip çalışmasını destekleyen yapılar, gelişim planları, ücret ve ödüllendirmeye yönelik çalışmalar ile doğrudan insan kaynağının değerinin arttırılacağı düşünülmektedir (Becker ve Huselid 1998; Fan vd., 2014; Gürbüz, 2009; Zhang vd., 2013).

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının en nihayetinde insan kaynağına yatırım yapılması mantığını temele koyduğu düşünülürse (Guthrie, 2001) ve de günümüzde çalışanların otonomi, iş güvencesi ve rekabet gücü elde etmesi, yaratıcılıklarına olanak tanınması ve iş-hayat dengelerinin gözetilmesi gibi özellikle kariyerleriyle ilişkili olan beklentileri (Zhou vd., 2012) dikkat çekmektedir. Öznel kariyer başarısının bireysel düzeyde bir değerlendirme olduğundan yola çıkılarak ilişkili olabileceği düşüncesi ile örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye boyutlar da araştırma kapsamında çalışanların biriktirdiği kaynakları olarak ne yönde etkilediği bulgular arasında yer almaktadır. Mevcut çalışmada ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının ortalama üzerinde olduğu (katılımcı puan ortalaması=3,30) ve öznel kariyer başarısı ile pozitif yönde ilişkisiyle birlikte pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmakla birilikte araştırma katılımcılarının öznel kariyer başarılarının (katılımcı puan ortalaması=3,95) da ortalama üzerinde olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların yaş ortalamalası 39,35 yıl ve toplam iş hayatındaki kıdemlerinin ortalaması 16,17 yıl olarak bulunmuştur. Buna göre, çalışanların uzun süreli iş tecrübelerinin bir sonucu olarak kariyerlerinden beklediklerine ulaşmış olmaları ve bir çok pozitif kaynağı bu sürede elde etmiş olabilecekleri düşüncesi katılımcıların öznel kariyer başarılarının yüksek puanlarda olmasını açıklayabilmektedir (katılımcı puan ortalaması=3,95). Ayrıca, çalışanların eğitim seviyesi de yüksektir; katılımcıların %95'i

lisans ve üzeri mezuniyete sahipt (%37'si yüksek lisans, %6'sı doktora mezuniyet derecesine sahiptir). Bu eğitim seviyeleri de bireylerin psikolojik sermayelerinde özellikle özyeterliliklerinde yüksek skorlar almış olabildiklerini açıklayabilmektedir (katılımcıların özyeterlilik puan ortalaması=4,30).

Araştırmada, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkileyerek yükseltebildiği bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir yandan, psikolojik sermayenin de öznel kariyer başarısını doğrudan ve dolaylı olarak yükseltebildiği bulgusu dikkat çekmektedir. Bu bulgular psikolojik sermayenin aracılık etkisini ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle, çalışanların yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını yüksek düzeyde algılamasının psikolojik sermayelerini yani kaynaklarını güçlendireceğini ve bunun sonucunda öznel kariyer başarılarılarının da yükseleceğini bulgular göstermektedir. Çalışanların yüksek performanslı insan kaynakları ile pozitif yönde güçlü kaynaklar elde edebilmelerinin öznel kariyer başarılarında artışa neden olabileceği görülmektedir. Örneklemin özelliklerne de bakılacak olursa, uzun süreli iş haytında yer almaları ve yöneticilik rollerinde çoğunlukla çalışmaları aslında bir çok aşamadan geçmiş ve kaynakları toplayabilmiş kişilerden örneklemin oluştuğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, araştırmanın gerçekleştirildği sektördeki çalışma koşulları ve yapısı, çalışanların profesyonelleşmesine olanak tanıdığını düşündürmektedir. Genel olarak bu sektördeki çalışanların esnek çalışma saatlerine uyum sağladığı ve birden fazla işi aynı anda gerçekleştirdikleri gözükmektedir. Böylece, katılımcıların bir çok fırsata ulaşabilecekleri çıkarımı yapılabilmektedir.

Araştırmanın bir diğer aracılık etkisi örgütsel bağlılıkla incelenmiştir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının öznel kariyer başarısı üzerindeki etkilerinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini destekleyecek anlamlı bulgular elde edilememiştir. Çalışanların, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının bir sonucu olarak örgüte olan bağlılıklarının pozitif yönlü ilişkisi ile artabileceği saptanmıştır. Çalışanların mevcut kurumdaki çalışma yılları da düşünüldüğünde (ortalam yıl=8,50), iş güvencesi ortalama puanlarının 3,60 olarak sonuçlanmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, iş güvencesi sağlanan çalışanların da örgütlerde daha uzun süre kaldıkları araştırmanın altıncı hipotezinde elde edilen bulgular arasındadır. Örgütsel bağlılığın da öznel kariyer başarısını yükselteceği bulgular, çalışanların örgüttte daha uzun süre kalmalarının başarı elde edebilmelerinde olanak tanıyabileceği düşüncesini de beraberinde getirmektedir.

Ancak, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi hipotez 9 ile incelenmiş olup sonuç anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, öncelikli olarak araştırma örnekleminin ve sektörün özelliklerini düşündürmektedir. Sektördeki dinamiğe bakıldığında, çalışanların özerk ve bireysel hareket ettikleri bir yapıda çalıştığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların %56'sı yönetici olarak çalışmaktadır ve aslında tek bir örgüt içinde yer almakla birlikte birden fazla proje kapsamında yöneticilik yapmaktadırlar. Bu durum, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ilişkideki aracılık etkisinin anlamsız olmasını açıklayabileceği yönünde bir işaret olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışma ortamının yüksek performans insan kaynakları ile destekleniyor olması ve bunun çalışanlarca algılanması ile öznel kariyer başarısı pozitif yönde bir ilişki sergilerken, örgüte bağlı olmalarının dolaylı olarak öznel kariyer başarısında artışa neden olmayacağı saptanmıştır. Bu durum, çalışanların örgüte bağlı olmaları veya olmamalarının öznel kariyer başarısı üzerinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısına etkisi olmadığını göstermektedir.

Yazında, bireylerin örgütteki iş amaçları ve başarılarında psikolojik sermayenin etkileri olduğu görülmüştür (Judge vd., 1995) ve bireylerin örgütlerine bağlanmalarıyla yakın ilişkisi olduğu düşünülen bir çalışmada kariyer bağlılığının etkilerinin pozitif yönde olduğu bulgularıyla (Poon, 2004) birlikte örgütlerine duygusal bağlı olan bireylerin kariyer başarılarının artacağını gösteren bulgulara (Bozionelos, 2007) ulaşılmıştır. Bu bilgilere ve yazındaki benzer araştırma sonuçlarına da bakılarak elde edilen bulgular bu bölümde irdelenerek tartışılmıştır.

Moon ve Choi (2017) örgütsel bağlılık ile öznel kariyer başarısı arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki olduğunu saptamıştır (Pearson Korelasyon=0,67; $p<0,01$). Mevcut çalışmada da yazındakilere paralel olarak bu ilişkinin şiddeti 0,215 olarak pozitif yönde ve anlamlı ($p<0,001$) olarak saptanmıştır. Öznel kariyer başarısının bir alt boyutu olan kariyerden duyulan tatmin ile yaş, cinsiyet ve kıdem arasında anlamlı ilişki bulunmadığı aktarılmıştır (Dahling ve Lauricella, 2017; Otluoğlu, 2014) ve mevcut çalışmada da bu ilişki incelenmiş olup benzer şekilde anlamlı bulgulara ulaşılamamıştır.

Jiayu vd. (2017) öznel kariyer başarısı ile çalışanların yaşı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır ($p<0,01$) ancak mevcut çalışmada öznel kariyer başarısıyla yaş arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Yazında kadın çalışanların kariyerleriyle ilgili arzu ettiklerine daha zor ulaşabilecekleri yönünde bir görüş bulunmaktadır (Kirchmeyer, 1998) ancak mevcut çalışmada kadın veya erkek olmanın öznel kariyer

başarısında bir farklılık yaratmadığı bulgusuna ulaşılmıştır; verinin toplandığı sektörde kadın işgücü ağırlıklı olması kariyeri etkileyecek imkanlara erkek ve kadın kariyer konularında eşit mesafede ulaşabildiğini düşündürmektedir. Benzer doğrultuda Alan (2017), kadın çalışanların sosyal ortamda kariyer olanaklarını elde edebilmelerinin onların kariyer başarılarını yükseltebileceğini ifade etmiştir. Bu da mevcut çalışmadaki örneklemin seçildiği sektörün kadın ağırlıklı olmasının aslında onlara yönelik sistemlerin tasarlandığını ve dolayısıyla yazındaki cinsiyete göre farklılaşabileceğini söyleyen bulgulardan farklı olarak kadın ve erkek arasındaki öznel kariyer başarısı puanlarının farklılaşmadığını düşündürmektedir. Huselid ve Rau (1996), çalışana yatırım yapılarak çalışandan elde edilecek faydanın yükseltilebileceğini ifade ederken, çalışanların iş güvencesinin sağlanmasının önemi üzerinde durmuştur ve Çolakoğlu (2011) çalışanların iş güvencesinin sağlanması durumunda çalışanların kariyer başarılarını elde etmelerinin sağlanabileceğini vurgulamıştır. Mevcut çalışmadaki bulgular da göstermektedir ki iş güvencesi öznel kariyer başarısını pozitif yönde yordamaktadır. Böylece çalışanların iş yerinde uzun süreli bir ilişki kurabileceklerinin hissiyatının sağlanabilmesi ile çalışanların öznel kariyer başarıları yükseltilebilecektir.

Naseer vd. (2015), kariyer başarısının insan kaynakları faktörleriyle ilişkili olduğunu ve ücretlendirmenin kariyer başarısı algısında önemli bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütün çalışanlarına sunacağı eğitim olanaklarının bireylerin kariyer başarısına pozitif yönde etkisi olduğu bulgusu da başka bir çalışmada dikkat çekmektedir (Joo ve Park, 2010). Mevcut çalışmada yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile öznel kariyer başarısı arsındaki ilişki pozitif yönde ve anlamlıdır (Pearson Korelasyon=0,395 ;p<0,001). Korelasyon analizi yapıldığında da görülmektedir ki yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının tüm alt boyutları seçici yerleştirme (Pearson Korelasyon=0,298; p<0,01), kapsamlı eğitimler (Pearson Korelasyon=0,290; p<0,01), şirket içi hareketlilik (Pearson Korelasyon=0,271; p<0,01), iş güvencesi (Pearson Korelasyon=0,271; p<0,01), açık görev tanımları (Pearson Korelasyon=0,311; p<0,01), sonuç odaklı performans değerlendirmeleri (Pearson Korelasyon=0,183; p<0,01), ödüllendirme (Pearson Korelasyon=0,248; p<0,01) ve çalışanların kararlara katılımı (Pearson Korelasyon=0,406; p<0,01) öznel kariyer başarısı ile ilişkisi pozitif yönde anlamlıdır; bu analizde öznel kariyer başarısı ile en yüksek ilişkisi olan boyut çalışanların kararlara katılması olarak saptanmıştır. Bu da aslında çalışanların karar mekanizmasında yer almasının önemli olacağını ortaya çıkarmaktadır.

Örgütler, çalışanlarını destekleyebilen sistemleri benimsediği zaman, çalışanların öznel kariyer başarılarının pozitif yönde etkilenebileceği düşünülmektedir (Barnett ve Bradley, 2007). Örgütün yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına yatırım yapmasının bir sonucu olarak çalışanların öznel kariyer başarılarının pozitif yönde etkileneceği bulgularına ulaşılmaktadır. Mevcut araştırmada ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile öznel kariyer başarısı arasındaki pozitif yönlü ilişkiye ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısını yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yazındaki bulgulara paralel ve genişletir nitelikte olan bu bulgular elde edilmiş olup açık görev tanımları ve çalışanların kararlara katılmasının öznel kariyer başarısını pozitif yönde yordadığı saptanmıştır.

Ng ve Feldman (2016) görev karmaşasının öznel kariyer başarısını olumsuz etkileyeceği yönündeki görüşü ile birlikte mevcut çalışmadaki açık görev tanımlarının olması durumunda öznel kariyer başarısının pozitif yönde etkileneceği bulgusunu bir arada değerlendirecek olursak, çalışanların net ve belirgin görev tanımlarının olması ve nelerde sorumlu olduğunu bilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Cohen (2014), iyi tanımlanan görevlerin açıklık kazandırabileceğini ifade etmiştir. Hackman ve Oldham (1980) ise temel iş boyutları arasında görevin kimliğini ve önemini açıklamışlardır. Bu doğrultuda çalışanlara açıkça ifade edilen görev tanımlarının sunulmasının pozitif etkiler yaratacağı genel yargıya ulaşılmıştır. Humphrey vd. (2007) ise çalışmalarından elde ettikleri sonuçlar arasında açık görev tanımlarının çalışanların tatmin düzeyini pozitif yönde etkilediğini paylaşmışlardır. Öznel kariyer başarısı açısından da önemli olan tatmin alt boyutuna yönelik mevcut çalışmadaki incelemeler göstermektedir ki açık görev tanımları ile arasında orta şiddette anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır (Pearson Korelasyon= 0,315; $p<0,001$).

Çalışanlar, kariyerleri boyunca elde ettikleri kaynakları korumak isteyeceklerdir. Bir çok kaynak zaman içerisinde tükenebilmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar bu kaynakların tükenmesine dayalı olarak stres yaşamamak için azalan kaynakların yerini başka yeni kaynakların arayışına girerek doldurmak isteyeceklerdir (Hobfoll, 1989, 2001). Çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşamaması, onların psikolojik kaynaklarının da azalmasına neden olabilmektedir (Cenciotti vd., 2017). Youssef ve Luthans (2007), psikolojik sermayenin alt boyutu olan umut ve iyimserliği yüksek kişilerin örgütlerinde daha mutlu, tatmin ve yüksek performansla çalışabileceğini ifade etmişlerdir ve öznel kariyer başarısının alt boyutu olan tatmin duygusundaki pozitif veya negatif yöndeki değişimde umut ve

iyimserliğin belirleyici olduğunu saptamışlardır. Mevcut araştırmadan elde edilen bulgular da göstermektedir ki çalışanların umutlu, iyimser ve öz yeterliliği yüksek olmaları öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkilemektedir.

Mevcut araştırmada yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığı yordadığı ve aralarındaki pozitif yöndeki korelasyon bulguları elde edilmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının yer aldığı bir ortam sağlanmasının onların örgüte bağlanmalarının sağlanabileceği yorumu yapılabilmektedir. Pozitif psikoloji bakışı ile örgüte bağlılık irdelendiğinde bireylerin pozitif çıktılar elde edeceğini gösteren bulgular dikkat çekmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Buna göre örgütsel bağlılığın insan kaynakları uygulamaları ile pozitif yönde anlamlı ilişki içerisinde olduğu mevcut araştırmada saptanmıştır. Ayrıca, toplam iş tecrübesi kontrol değişkeni olarak değerlendirilerek yapılan regresyon analizinde ($F=17,250$; $p<0,001$) örgütsel bağlılık üzerinde toplam iş tecrübesinin pozitif etkileri olduğu (Beta=0,367; $t=4,377$; $p<0,001$) saptanmıştır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan seçici yerleştirme (Beta=1,260; $t=2,619$; $p<0,01$), iş güvencesi (Beta=2,131; $t=4,450$; $p<0,001$) ve çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,639; $t=2,458$; $p<0,05$) boyutlarının örgütsel bağlılığı yordadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından etkilendiği yazındaki çalışmalarda görülmektedir (Iles vd., 1990). Nawaz ve Pangil (2016) performans yönetimi ile çalışanların örgütsel bağlılığının pozitif yönde etkilenebileceğini ifade etmiştir ancak mevcut çalışmada bunu destekleyen anlamlı bir bulguya ulaşılamamıştır. Bu ilişkinin anlamsız olmasının bir nedeni, performans yönetim sistemlerinin sınırlarının yeterli çizilmediği olabilir. İlerde yapılacak çalışmalarda performans yönetimi sürecinin daha detaylı olarak incelenip hangi süreçleri etkilediği incelenerek nitel ve nicel bir araştırma ile öznel kariyer başarısı üzerindeki etkileri gözlemlenebilir.

Elde edilen bulgular göstermektedir ki çalışanların karar mekanizmasında yer alması yani bir başka ifadeyle kurumun kararlarında rol sahibi olması, söz geçirebilmesi onların örgüte bağlanmasını sağlayabilmektedir. Örgütsel bağlılık yazınındaki araştırmalarla mevcut bulguları birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların örgüte olan pozitif duygular besleyebilmeleri için örgütün çalışanlara değerli olduğunu hissettirecek bir çok olanağı sunması ve değer katma arzusu içerisinde olması faydalı olacaktır. Benzer şekilde bireyler uzun süreli iş ilişkisine sahip olmak isteyecektir ve aslında kurumun bu olanakları sağlaması,

çalışanların dışarıda başka bir iş arayışına girmemelerine zemin hazırlayabilecektir. Çalışanın iş güvencesinin sağlanması en nihayetinde örgütüne sadık, örgütün hedeflerini içselleştirmiş, örgüt için kendini adayan ve duygusal olarak bağlanmış çalışanların kazanılmasına olanak tanıyabilecektir. Dolayısıyla, Ng ve Feldman'ın (2016) da ifade ettiği üzere çalışanların iş güvencelerinin sağlanması en nihayetinde kurumda kalıcı olacaklarının bir etkeni olmaktadır. Aslında bireylerin örgüte olan bağlılıkları, ilk başta çalışanın örgüte seçilmesiyle başlamaktadır. Yani, çalışanın örgütle olan sosyalizasyonu doğrultusunda doğru başlangıç yapılmış olması, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyeceğini göstermektedir. Yazındaki bulgulara da paralel olarak (Qiao vd., 2009) mevcut çalışmanın bulguları da göstermektedir ki örgüte bağlılığı sağlayabilmek için insan kaynakları uygulamalarına verilen önemin ve değerin arttırılmasını faydalı olacağı söylenebilir.

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığı, psikolojik sermayeyi ve öznel kariyer başarısını yordadığı bulgularına mevcut çalışmanın analiz sonuçlarından ulaşılmıştır. Dolayısıyla, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları kişilerdeki psikolojik kaynakların artmasını sağlarken, örgüte aidiyeti kuvvetlendirecek istenci de artabilecektir. Öznel kariyer başarısını yordaması irdelendiğinde ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışanın performansını arttırmaya yönelik başarı getiren faktörler olduğu ve bu faktörlerin de çalışanlarca pozitif algılanarak aslında kendilerinin başarılı olduklarını düşünmelerine yol açabilmektedir. Araştırma katılımcılarının demografik bulgularına bakıldığında kadın çalışan ve yönetici ağırlıklı bir grubun olduğu ortaya çıkmıştır. Yazındaki çalışmalar ise yöneticilik durumu ve cinsiyetin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının farklı sonuçlar yaratabildiği bulgusu dikkat çekmektedir (Jones ve Goic, 2007; Truss, 2001). Bu doğrultuda mevcut çalışmada cinsiyete ve yöneticiliğe göre ayrı iki inceleme yapılmış olup, t testi istatistikleri ile gruplar arası farklılıkların olup olmadığı test edilmiştir. Ngo vd. (2014) benzer rollerdeki kadın ve erkeklerin kariyer başarısında farklı düzeyde çıktıların olabileceğini ifade etmişlerdir ancak mevcut çalışmadaki bulgular kadın ve erkek çalışanlar arasında öznel kariyer başarısının farklılaşmadığını göstermektedir. Bunun bir sebebi araştırmanın gerçekleştirildiği sektördeki kadınların ve erkeklerin kariyer olanaklarına benzer düzeyde ulaşabilmeleri olabilmektedir.

Mevcut araştırmada, çalışanların yönetici rollerinde görev almalarının şirket içi hareketliliğin varlığını söyleyebildiklerini gösteren bulgular dikkat çekmektedir. Bu durum

aslında kişilerin yönetici rollerine gelene kadar aldıkları şirket içi farklı rollerin olmasından kaynaklanabilmektedir ve bu boyut temelinde kariyer fırsatlarına ulaşmayı barındırdığı için özellikle yönetici olan kişilerin bu fırsatları elde edebildiği düşüncesi onların daha yüksek puanlar alarak çalışanların grup ortalamalarından farklılaştığının bir kanıtı olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde, yönetici rolündeki katılımcıların ödüllere ulaşabilme konusunda daha yüksek olanakları olduğu dikkat çekmektedir. Osterman (1994) ve Batt (2002) örgüte olan bağlılık açısından ödüllerin etkili olacağını ifade etmektedir ancak mevcut çalışmada ödüllendirmenin örgütsel bağlılığı yordamasında anlamlı bulgulara ulaşılmamıştır; yalnızca ödüllendirmenin yöneticiler tarafından daha yüksek algılandığı dikkat çekmektedir. Bunun nedeninin ise yöneticilerin daha fazla olanaklara ve ücretten bağımsız olarak daha fazla ödül veya prime ulaşabilmeleri olduğu düşüncesi doğmaktadır. Bir boyut olan çalışanların karar sistemine katılmalarında yönetici olmanın daha yüksek bir etkiye sahip olmasının temel nedeni ise aslında yönetsel rollerin elde edilmesiyle birlikte karar mekanizmasında yukarı doğru ilerleyişin getirdiği sorumluluklardan kaynaklandığı mevcut çalışmada da desteklenmiştir.

Cinsiyete göre yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından farklılaştığı görülen boyutlar yalnızca seçme yerleştirme ve sonuç odaklı performans değerlendirmeleridir. Özellikle seçme yerleştirme konusunda kadınların daha düşük skorlar aldığı gözlemlenmiştir ve bunun nedeninin iş dünyasında cinsiyet ayrımının yapılmasından kaynaklı olabileceği ve kariyer fırsatlarının kadınlara daha az sunulduğu yönünde olabileceği akla gelmektedir. Benzer olarak performans değerlendirme döneminde, kadın çalışanlar ne kadar başarılı olsalar da hiyerarşik olarak yukarı ilerleyişi erkeklere göre daha yavaş olması, nitekim kadın ağırlıklı bir sektörden alınan örneklemde dahi bu konuda düşük sonuçlar doğurması, kadınlara olanakların yeteri kadar sağlanmamış olabileceğini düşündürmektedir. Bir başka deyişle, kadınların kariyer olanakları erkekten yönetici olur algısıyla engelleniyor olabilir. Bu konu yazındaki bir çok araştırmanın da konusu olarak görülmektedir (Uzun, 2019).

Her bir yüksek performanslı uygulama ile öznel kariyer başarısının alt boyutları arasında regresyon modeli kurularak öznel kariyer başarısı alt boyutlarını yordayan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları analiz edilmiştir. Öznel kariyer başarısı "tanınma" boyutunu seçici yerleştirme (Beta=-0,74; $p<0,05$), kapsamlı eğitimler (Beta=0,038; $p<0,05$), iş güvencesi (Beta= 0,062; $p<0,05$), sonuç odaklı performans

değerlendirmeleri (Beta= -0,74; p<0,05) ve çalışanların kararlara katılımı (Beta= 0,038; p<0,05) yordamaktadır. Seçici yerleştirmelerin öznel kariyer başarısını negatif yönde etkilediği dikkat çekmektedir. Bunun sebebi, seçici yerleştirmeler ile işe ve örgüt uygun çalışanın seçilmesi aslında kariyer yolculuğuna ilk başlangıcı sağlamaktadır. Bu durumda ise bireyler çok fazla seçicilikle karşılaştıklarında tanınamama, bir başka ifadeyle başkaları tarafından fark edilememe durumu söz konusu olabilmektedir. Çok fazla performans kriterlerinin de benzer bir etkiye neden olabileceği negatif yöndeki bulgulardan dolayı düşündürmektedir.

Öznel kariyer başarısının "işin anlamı" boyutunu açık görev tanımları (Beta=0,078; p<0,05) ve çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,076; p<0,05) yordayabilmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki işin anlamlı olabilmesi için öncelikle çalışanlar ne isle ilgilendiklerini açık ve net bir şekilde bilmek istemektedirler. Hackman ve Odlham (1975, 1980) iş tasarımında belirtilen unsurların bu noktada ne derece önemli olduğu bir kez daha belirmektedir. Ayrıca, çalışanlar örgüt geneli alınan kararlara dahil olup sonucunu görebildiklerinde işin bütününe ilişkin hem etki hem de bilgi sahibi olduklarında işin anlamlı hale geleceği yönünde bir düşünce mevcut bulguya dayalı olarak akla gelmektedir.

Öznel kariyer başarısı boyutlarından "etkiyi" yordayan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları sonuç odaklı performans değerlendirmeleri (Beta=-0,202; p<0,01) ve çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,243; p<0,001), "işin niteliğini" çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,065; p<0,05), "otantikliği" seçici yerleştirme (Beta=0,207; p<0,001), kapsamlı eğitimler (Beta=-0,061; p<0,05), şirket içi hareketlilik (Beta=0,172; p<0,001), çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,107; p<0,001), "kişisel yaşamı" kapsamlı eğitimler (Beta=0,063; p<0,05), "büyüme ve gelişmeyi" kapsamlı eğitimler (Beta=0,076; p<0,05), sonuç odaklı performans değerlendirmeleri (Beta=-0,174; p<0,01), çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,094; p<0,01), "tatmini" şirket içi hareketlilik (Beta=0,250; p<0,001), çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,118; p<0,01) yordamaktadır. Çalışanların kariyerlerinden tatmin olmalarında şirket içi hareketlilik ile daha farklı rol ve görevlere ulaşabildiği ve kariyer kavramının temelindeki birikimler elde etmeyi desteklediği söylenebilir. Benzer şekilde karar mekanizmasında yer alan çalışanların işleriyle ilgili bütünü görebilmeleri ve karar verebilme gücüne sahip olmaları en nihayetinde kendi kariyerlerindeki beklentilerine göre şekillendirebilecekleri bir karar gücü onların tatminlerinin yükselmesine neden olabilmektedir. Çalışanları geliştirecek eğitim

programlarının, çalışanlarca kariyerlerinden elde elde etmek isteyecekleri pozitif çıktılar adına bir araç olabileceği yorumu bulgulara dayalı yapılabilir. Genel olarak bakıldığında, öznel kariyer başarısının pozitif yönde artmasına yüksek performanslı insan kaynaklarının önemli etkileri olduğu saptanmaktadır.

Araştırmanın hipotezlerinden bir tanesi hariç (hipotez 8) geri kalanı kısmen veya tamamen desteklenmiştir. Araştırma bağımsız değişkenleri olan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye öznel kariyer başarısını yordamaktadır ve pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanlar kariyerlerinde olumsuz çıktıları kaynakları arasında tutmak istemeyeceklerdir ve ellerinde bulunan pozitif kaynakları arttırmak ve korumak isteyecekleri için olumlu birikimleri arttıracak yöne gideceklerdir. Buna göre, örgütle uzun süreli ilişki halinde olan çalışanlar ve açık görev tanımlarına sahip olarak ne yapacağı net olarak ifade edilen çalışanların olumlu kariyer birikimlerini yapabildiği gözlemlenmiştir. Çalışanların sahip oldukları pozitif kaynakların artması öznel kariyer başarılarını da arttırabilmektedir. Umutlu ve iyimser çalışanların yeni ve farklı yollar bularak işlerin üstesinden gelebildiklerini düşünürsek, farklı alternatifleri deneyebilen çalışanların kariyerlerinden arzu ettiklerini elde edebilecekleri düşünülmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olması, onların kendine olan inançları ve yeterli olduklarını düşünmesiyle birlikte alternatife yollar geliştirebilmeleri, kariyerlerinde daha fazla olumlu birikimleri yapabileceklerini göstermektedir.

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, çalışanların kaynaklarının artmasını sağlayacağı psikolojik sermaye ile arasındaki pozitif ilişkinden anlaşılabilir. Bu ilişkiye bakıldığında özellikle kapsamlı eğitimleri ile çalışanların donanımının arttırılması ve karar mekanizmasında yer verilerek onların çözüm için yeni yollar geliştirebilmesi ve en nihayetinde kendi kararlarını yaşayabilmeleri sayesinde çalışanların psikolojik sermayelerinde artış gözlemlenebilir. Yüksek psikolojik sermayeli kişilerin ise daha fazla pozitif kaynağa ulaşabilecekleri düşüncesi de en nihayetinde öznel kariyer başarısını yükseltecektir; yani, çalışanları kariyer birikimlerini arzu ettikleri şekilde elde edebileceklerdir. Araştırma hipotezlerine de bakıldığında, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısı üzerindeki pozitif etkiye psikolojik sermayenin pozitif yönde etkileyen aracı etkisi dikkat çekmektedir, bu da çalışmanın önemli bulgularından birisidir. Çalışanların yüksek psikolojik sermayeye sahip olmaları sayesinde öznel olarak kariyerlerinde daha başarılı hissedecekleri anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılık ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Ancak, örgütsel bağlılığın aracı etkisinin olmadığı bulunmuştur; bir başka ifadeyle, öznel kariyer başarısının artmasında yüksek performanslı insan kaynaklarının etkisine örgütsel bağlılık dolaylı etki kazandıramamıştır. Çalışanlar, örgüt tarafından sağlanan imkanlara ve yaklaşımlara bağlı olarak örgüte adanabilirler veya olumsuz gördükleri sebeplerden ayrılma kararı alabilirler. Aslında örgütsel bağlılığı, yönetsel yaklaşımların bir sonucu olarak görebiliriz. Becker (1960) örgütsel bağlılığın tanımını sosyolojik temellere uzandırmaktadır ve analiz düzeyi olarak hem bireyin hem de örgütün davranışlarının kapsandığını ifade etmiştir. Weiner (1982) ise örgütsel bağlılığın örgüt normların içselleştirilmesiyle örgütün amaçlarına ulaşabilmesi çerçevesinde incelemiştir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlarken, bu nedenle bağlanmalarının öznel kariyer başarılarını yükselttiğini söylemek mümkün olmamaktadır; iki ayrı model olarak analizleri gerçekleştirdiğimizde öznel kariyer başarısına pozitif etkileri saptanmıştır. Bu durumda, çalışanlar örgüte bağlı olmasalar dahi öznel kariyer başarıları yüksek olabilir veya örgüte bir sebepten bağlandıklarında öznel kariyerlerinde başarısız hissedebilirler.

Yazındaki çalışmalar ve mevcut araştırma günümüz açısından önemli olan öznel kariyer başarısının örgütün sunacağı imkânları da kapsayan insan kaynaklarının işleyişinden önemli bir derecede etkilendiğini göstermiştir. Başarılı hisseden çalışanların örgütte kalması arzu edileceğinden, yüksek performanslı insan kaynaklarının geliştirilmesinin önemli bir konu olduğu söylenebilir. Böylece, çalışanlar örgütlerine bağlı kalabilirken pozitif kaynaklarını elde edebileceklerdir ve bu da kariyer birikimlerinin pozitif unsurlarla dolması neticesinde kendilerini başarılı değerlendirmelerine yol açabilecektir.

7.1. Araştırmanın Yazına Katkısı

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, yazındaki araştırmaların kapsamını genişletir nitelikte olup, günümüz yazında önem verilen pozitif psikolojinin kapsamında incelen öznel kariyer konusunda yazınına katkı sağlamaktadır. Kariyer kavramı 50 yılı aşkındır incelenen bir kavram olmakla birlikte çoğunlukla nesnel açıdan değerlendirilmiş olup özellikle günümüze geldikçe aslında çalışanların pozitif kaynakları biriktirmek istemelerinin onların da kendi kariyerlerinde ne aşamada olduklarını veya iyi olup olmadıklarını değerlendirmelerinin önemine dikkat çekmektedir; güncel yazın incelendiğinde ise öznel kariyer başarısının aslında hem bireyin daha iyi iş sonuçları çıkarabilmesinde hem de örgüte

sağlayacakları faydanın arttırılabilmesinde önemli bir etken olduğu üzerinde de durulmaktadır (Gattiker ve Larwood, 1986; Gunz ve Heslin, 2005; Hughes, 1937; Kuen vd., 2013; Naseer vd., 2015; Zhou vd., 2012). Güncel yazındaki hem Türkiye'de yapılmış hem de yabancı araştırmalar bir arada değerlendirilmiştir ve öznel kariyer başarısının yeni, önem arz eden ve bireysel düzeyde incelenmesinin faydalı olacağı bir kavram olduğuna karar verilmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle öznel kariyer başarısının hangi değişkenlerden etkilendiğinin araştırılması arzu edilerek bu araştırmanın modeli tasarlanmıştır.

Öznel kariyer başarısı yazınındaki ortak görüş, bireylerin amiri tarafından başarılı olsa da kişi kendini başarısız görüyorsa bireysel ve örgüt düzeyindeki etkiler olumsuz yöne kayabildiği yönündedir. Bu bilginin ışığında, örgütün yönetsel uygulamalarından birey üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülen yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkisi araştırılmak istenmiştir. Ayrıca, bireyin öznel değerlendirmelerinin aslında pozitif kaynakları elde tutabilmesiyle ifade edilen kuramsal altyapı, psikolojik sermayenin de etkileri olabileceği sorunsalını doğurmuştur. Böylece, çalışanların kariyer birikimlerinin ancak ki örgütse bağlandıklarında daha fazlasını elde edebileceği, bir diğer ifadeyle örgütüne adanmış çalışanların başarı hissine sahip olabileceği düşüncesiyle birlikte araştırmada 3 bağımsız değişkenin olduğu araştırma modeli tasarlanmıştır. Bu modelin analizi sonucunda ise öznel kariyer başarısına etkisi olan, yazında önemli olduğu görüşü paylaşılmış değişkenler bir arada irdelenmiştir.

Bu çalışmanın yazına en temel katkısı öznel kariyer başarısının yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının varlığından, örgütsel bağlılığın olması durumunda ve psikolojik sermayenin görece yüksek olduğu zamanlarda pozitif yönde etkilendiğinin saptanmasıdır. İkinci önemli bir katkısı ise, yazında sıklıkla çalışılan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının sekiz farklı boyutuna dair ölçüm yapabilen bir ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak güvenilirliği yüksek ve yapı geçerliliği iyi uyum değerlerine sahip sonuçları olan Türkçe ölçeğin uyarlanarak elde edilmiş olmasıdır. Bir diğer katkısı ise, psikolojik sermayenin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısına pozitif etkisinde aracılık etkisi olduğudur ve bu ilişkiyi pozitif yönde etkileyecek şekilde aracılık etkisi gösterdiğidir. Örgütsel bağlılığın tek başına öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş olup, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısına pozitif yönde etkisine aracılık etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma, Türkiye için son yıllarda önemli yatırımların yer aldığı Avrupa Birliği geçiş sürecinde çalışmalarını sürdüren yönetim danışmanlığı hizmeti kapsamında proje yönetimi yapan sektörde gerçekleştirilmiştir. Bu alandaki çalışmaların Türkiye genelinde etkileri olduğu düşünülürse, çalışanların öznel kariyer başarılarının yüksek olması çıktıları da pozitif yönde etkileyebilecektir; araştırma bulgularına göre öznel kariyer başarısı puanları ortalama değerin üzerindedir (Ort.=3,00), bu da çalışanların öznel kariyer değerlendirmelerinde kendilerini başarılı gördüklerini göstermektedir. Ayrıca, bu sektörde insan kaynakları uygulamalarının varlığı sorgulanmış olup, araştırma katılımcıları çoğunluğu araştırma bağımsız değişkeni olan sekiz boyut yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının uygulandığı görüşünü paylaşmışlardır. Böylece, insan kaynakları çalışmalarında Türkçe yazına hem sektörel bulgularla hem de Türkçe'ye uyarlanan sekiz boyutlu ölçekle katkı sağlanmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı sektörün kadın ağırlıklı çalışan grubundan oluştuğu fark edilmiş olup, cinsiyet farklılığının öznel kariyer başarısına dair bir farklılaşma yaratmadığı saptanmıştır. Bu durumun sektördeki ve örneklemdeki kadın çalışan sayısının fazla olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Çalışanların yönetici rolünde olmaları ise hem öznel kariyer değerlendirmelerinde başarılı hissettiklerine hem yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkilerinde farklılaşma olduğunu gösterir bulgular dikkat çekmektedir. Birlikte değerlendirildiğinde ise, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışanların kariyerlerinde ilerleyeceği adımları da tanımlayabilecek yönetsel bir bakış açısını getirirken, yönetici olmalarının, çalışanların kariyerlerinde başarılı hissetmelerinde belirleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın çok yönlü bulgularıyla yazına katkısı şu şekilde sıralanabilir:

- Yeni, güncel ve geniş bir yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmış olması,
- Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının, örgütsel bağlılığın ve psikolojik sermayenin öznel kariyer başarısını yordadığı,
- Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.

Araştırma amacı doğrultusunda yazındaki araştırmalarda daha önceden kullanılan örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye ölçeklerinin de görece az çalışılmış bir örneklem ile

test edilmesinden elde edilen geçerlilik ve güvenilirlik bulgularının iyi düzeyde olması da ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğinin genişletilmiş olmasını sağlamaktadır. En nihayetinden çalışmanın yazına katkısı öznel kariyer başarısının yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından, örgütsel bağlılıktan ve psikolojik sermayeden etkilendiğidir.

7.2. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı ve Yöneticilere Öneriler

Araştırma bulguları Türkiye'de Avrupa Birliği geçiş sürecindeki yönetim danışmanlığı veren proje yönetimi örgütlerdeki öznel kariyer başarısına yönelik bulguları desteklemektedir. Bulgular, araştırmanın katılımcılarının öznel kariyer başarılarının ortalamanın (Ort.=3,00) üzerinde olduğunu göstermektedir. Çoğunluk katılımcının yönetici rolünde olması bu bulguyu desteklediği düşünülebilir. Ayrıca, çalışanların karar sisteminde yer almalarının onların öznel kariyerlerinde başarılı olduklarını düşünmelerine neden olabildiği görülmektedir. Bu durumda işverenlerin çalışanlarının yönetim sürecinde belli roller almasını sağlamasının önemli bir pozitif kaynak yaratacağı düşüncesine bağlı kalarak araştırma bulguları ışığında şunlar önerilmektedir:

- Çalışanların görevlerinin net bir şekilde tanımlanmış olması,
- Görev tanımlarının çalışanlara açıklanması,
- Çalışanların görev alanlarında kendi yönetecekleri süreçlerin belirlenmesi,
- Yöneticilik ve yönetim kararlarında yer alacakları kariyer planlarının yapılması,
- Firmada uzun süreli iş ilişkini sağlayacak ortamın yaratılması faydalı olacaktır.

Burada bahsettiğimiz fayda, çalışanların pozitif kaynakları biriktirmesi yani pozitif kariyer çıktılarını elde etmesidir. Verilen kararlarda etkisi olan çalışanların da öznel kariyerlerinde kendilerini başarılı görecekleri söylenebilir. Dolayısıyla, işverenlerin yönetici yetiştirme programları ile çalışanlarını bu sistemlere dahil ederek onlara yatırım yaptıklarını hissettirmesi de beklentilerini karşılayan bir durumu yaratabilir.

Örgüte bağlı ve uzun vadeli işbirliğini sağlamak isteyen işverenlerin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına önem vermesi faydalı olacaktır. Mevcut araştırmada iş güvencesinin önemi bu ilişkide de öne çıkmıştır. Araştırmada önemli ve ortak olarak bulgularda yer alan yüksek performanslı insan kaynakları uygulaması "iş güvencesi" boyutu örgütsel bağlılık ve öznel kariyer başarısı için pozitif yönde etki sahibidir. Bu durumda, işverenlerin çalışanların uzun süreli işbirliği içerisinde olmasına olanak

tanımasının uzun vadeli bir çok başarıya imza atılabilmesini sağlayabilecektir. Pfeffer (1998) da iş güvencesini irdelerken uzun süreli bu işbirliği nedeniyle uzun vadede toplam performansın daha yüksek olabileceğini aktarmıştır.

Uzun vadeli işbirliği için seçici yerleştirme önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları profesyonellerinin çalışanları seçerken örgüte sosyalizasyonunu sağlaması önemlidir. Seçici yerleştirmede ne kadar başarılı olurlarsa, çalışanların doğru kariyere yönlendirilmelerini sağlayacaklardır ve aslında çalışanların öznel olarak kariyerlerinde başarılı hissetmelerini sağlayabileceklerdir. Ancak araştırmanın bulguları bu dikkat edilmesi gereken bir husus olduğunu düşündürmektedir. Seçici yerleştirme, tanınma faktörünü olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanların tanınma isteğinin olumsuz etkilenmemesi için seçici yerleştirme uygulamalarında dikkatli olmak gerekebileceğini düşündürmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar fark edilmek ve tanınmak isterken, insan kaynakları profesyonellerinin onların becerilerini fark ettiğini göstermeleri en nihayetinde çalışanların sahip olduğu pozitif kaynaklarının değerli olduğunu hissetmelerini sağlayabilecektir.

7.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Araştırma seçilen örneklem ve sektör ile sınırlı kalmaktadır ve kesitsel bir çalışmadır. Öznel kariyer başarısının güncel yazında yerini yeni kazanmaya başladığı da düşünülürse, Türkçe yazında farklı sektörler için de benzer araştırmanın yapılması faydalı olacaktır. Yönetici rollerindeki katılımcının fazla olması da normal statüde görev alan çalışanlardan daha fazla bilgi alınarak çalışmanın kapsamının genişletebileceğini işaret etmektedir. Ayrıca, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının ölçekten alınan puanlara göre değerlendirildiği bu çalışma, boylamsal bir nitel araştırma ile örgütlerdeki performans yönetimi veya seçme yerleştirme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, eğitim ve gelişim planları gibi uygulamaların incelenerek değerlendirilmesi ve bunun öznel kariyer başarısına etkisinin zaman içerisindeki değişiminin gözlemlenmesi ile ilgili bir araştırmanın yapılması önerilmektedir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları yazındaki bazı çalışmalarda cinsiyete göre farklılık gösterirken mevcut çalışmada anlamlı bir bulguya ulaşılamamıştır, sektörel olarak kadın ve erkek çalışanların farklı dengelerde olan bir örneklemle tekrar test edilmesi geçerlilik ve güvenilirlik açısından faydalı olacaktır. Dolayısıyla, bu araştırma bulguları örneklemin özellikleri ile sınırlı kalmaktadır; farklı

özellikler içeren örneklemlerde araştırmanın yapılarak genişletilmesi yeni yorumların yapılabilmesine ve çıkarımlara götürecektir.

Sonuç olarak bu araştırma çerçevesinde, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısı üzerinde pozitif ekleri vardır ve bu ilişkiye psikolojik sermaye pozitif yönde aracılık etmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık da öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın öznel kariyer başarısına yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkisinde aracılık rolünün anlamsız bulunması, benzer bir araştırma kapsamında mesleki bağlılık ve mesleki özdeşleşme ile olası ilişkisi merak konusu olmaktadır. Demografik değişkenler incelendiğinde ise yönetici rolünde olmanın öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Kariyer kavramı ne kadar eski bir geçmişe sahip olsa dahi öznel olarak değerlendirildiğinin farkında olarak örgütsel sistemlerin tasarlanmasının faydalı olacağı araştırma bulgularından elde edilmektedir ve bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

KAYNAKLAR

AB Nezdinde Türkiye Daimi Temsilciliği (2018). AB ve Üyelik Sürecimiz, Temmuz 2018.

Abele A. E. ve Spurk D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 74: 53–62.

Abele, A.E., Hagmaier, T. ve Spurk, D. (2015). Does career success make you happy? The mediating role of multiple subjective career success evaluations. *Journal of Happiness Studies*, 17(4): 1615-1633.

Abele, A.E., Spurk, D., ve Volmer, J. (2011). The construct of career success: measurement issues and an empirical example. Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 43: 195–206.

Agarwal, P., ve Farndale, E. (2017). High- performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27: 440–458.

Alan, H. (2017). İnsan sermayesi ve kariyer başarısı arasındaki ilişkide sosyal seramyenin rolü: kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Uluslararsı Bilimsel Araştırmalar Dergisi,* 2(8): 25-36.

Aldrich, H.E. ve Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociaology*, 2: 79-105.

Allen, N.J ve Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: en examination of construct validty. *Journal of Vocational Behavior,* 49: 252-276.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63(1)*: 1-18.

Andersen, T.J., ve Minbaeva, D. (2013). The Role of Human Resource Management in Strategy Making. *Human Resource Management*, 52(5): 809-827.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3): 98-105.

Arthur, M.B., Hall, D. T., ve Lawrence, B.S. (1989). Handbook of career theory. İçinde *Generating new directions in career theory: the case for transdisciplinary approach,* (s. 7-25) Cambridge: Cambridge University Press.

Arthur, M.B., Khapova, S.N. ve Wilderom C.P.M. (2005). Career success in a boundryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 177-202.

Avey, J.B., Patera, J.L. ve West, B.J. (2006). The implications of psitive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13: 42 60.

Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. ve Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2): 127-152.

Avolio B.J. ve Luthans F. (2006). *The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.

Avrupa Birliği Bakanlığı (2014). Avrupa Birliği Programları 2014-2020, Kasım 2014.

Avrupa Birliği Bakanlığı (2016). Avrupa Birliği'ne Katıım İçin Ulusal Eylem Planımız.

Baird, L. ve Meshoulam, I. (1984). Strategic human resources management: implications for training human resources professionals. *Training and Development Journal*, 38(1): 76-78.

Baird, L. ve Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resources management. *The Academy of Management Review*, 13(1): 116-128.

Ballout, H.I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International,* 14(7): 655-670.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 50(2): 248-287.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *New York: Freeman*.

Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2: 21-41.

Barnett, B.R. ve Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7): 617-636.

Barney, J.B. (1995). Looking inside for competative advantage. *Academy of Management Excutive*, 9(4): 49-61.

Barney, J.B. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review,* 40(3): 137-145.

Bartram T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G. ve Stanton P. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7): 1567–1578.

Batt, R. (2002). Managing customer services: human resources practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-597.

Batt, R. ve Colvin, A.J.S. (2011). An employement systems approach to turnover: human resources practices, quits, dismissals and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4): 695-717.

Becker, B. E. Gerhart, P. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779– 801.

Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3): 400-422.

Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 53-101.

Becker, B.E., ve Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal,* 39(4): 779-801.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. The American Journal of Sociology, 66(1): 32-40.

Bordia, P., Restubog, S.L.D, Bordia, S. ve Tang R.L. (2017). Effects of resources availability on social exchange relationships: the case of employee psychological contract obligations. *Journal of Management,* 43(5): 1447-1471.

Bozionelos, N. (2007). Intra-organizational network resources: how they relate to career success and organizational commitment. *Personnel Review*, 37(3). 249-263.

Bretz, R.D. Jr ve Judge, T.A. (1994). Person-organziation fit and the theory of work adjustment: implications for job satisfaction, tenure and career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 44: 32-54.

Brewster, C. (1999). Strategic human resources management: the value of different paradigms. *Management International Review*. 39(3): 45-64.

Brewster, C. ve Larsen, H.H. (1992) Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3: 409–433.

Brislin, R.W., Lonner, W.J., ve Thorndike, R.M. (1973), Cross-Cultural Research Methods, *New York, John Willey & Sons Pub*.

Brown, C. ve Medoff, J. (1989). The employer size-wage effect. *Journal of Political Economy*, 97(5): 1027-1059.

Bruch, Y. (2006). Career development in organizations beyond: balancing traditional and comtemporary views. *Human Resources Management Review*, 16: 125-138.

Budak, G. ve Gürbüz, S. (2017). Öznel kariyer başarısı: bir ölçek uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2): 87-99.

Buford, S.C. (2006). Linking human resources to organizational performance and employee relations in human services organizations: Ten HR essentials for managers. *International Journal of Public Administration*, 29(7): 517-523.

Buford, S.C. (2006). Linking human resources to organizational performance and employee relations in human services organizations: Ten HR essentials for managers. *International Journal of Public Administration*, 29(7): 517-523.

Büyükbayram, A., Arabacı, L.B., Taş, G., ve Varol, D. (2016). Öğrenci hemşirelerinin duygusal zekâ ve sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ile psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişki. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(3): 29–37.

Cenciotti, R., Alessandri, G. ve Borgogni, L. (2017). Psychological capital and career success over time: the medaiting role of job crafting. *Journal of Leadership and Organizational Studies,* 24(3): 372-384.

Chas, R.G., Fontela, E.N. ve Casal, C.C. (2014). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3): 367–389.

Chinyamurindi, W.T. (2016). A narrative investigation into the meaning and experience of career success: Perspectives from women participants. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1): 1-11.

Clark, M. ve Arnold, J. (2008). The nature, prevalence and correlates of generativity among men in middle career. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 473–484.

Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4): 477-486.

Cohen, S. (2014). Owning your role: Effective leaders know that taking ownership of their job descriptions means success for their careers. *Nursing Management*, 45(3):8-10.

Collings, D.G. ve Mellahi, K. (2009). Strageci talent management. *Human Resources Management Review,* 19: 304-313.

Collins, C.J. ve Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal, 46*(6): 740-751.

Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review,* 80(5): 46-55.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.

Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *"İŞ GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3): 79-94.

Çetin, F. ve Varoğlu, A.K. (2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi,* 2(2): 105-113.

Çolakoğlu, S.N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79: 47–59.

Datta, D.K., Guthrie, J.P. veWright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1): 135–145.

Davis, G.F. ve Cobb, J.A. (2010). Resource dependence theory: past and future. *Research in the Sociology of Organizations,* 31(6): 874-900.

Dawis, R.V., ve Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Day, R. ve Allen, T.D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior,* 61(1): 72-91.

Deadrick, D.L., ve Stone, D.L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24: 193-195.

Delery, J.E. ve Doty. D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal,* 39(4): 802-35.

Demir, H. (2004). Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences. *Atatürk* Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4): 317-336.

Doty, H.D. ve Glick, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review,* 19(2): 230-251.

Eby, L.T, Butts, M ve Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior,* 24: 689-708.

Edward, P. (2005). Discipline and attendance: a murky aspect of people management. İçinde Bach, S. (Ed.). *Managing human resources: Personnel management in transition* (346-373). USA: Blackwell.

Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.

Ensher, E.A., Thomas, C. ve Murphy, S.E. (2001). Comparison of traditional, step ahead, and peer mentoring on proteges support, satisfaction, and perceptions of career success: a social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15(3): 419 – 438.

Epstein, R. M., Franks, P., Shields, C. G., Meldrum, S. C., Miller, K. N., Campbell, T. L., & Fiscella, K. (2005). Patient-centered communication and diagnostic testing. *Annals of Family Medicine*, 3(5), 415-421.

Erdemli, Ç., Sümer, H.C. ve Bilgi., R. (2007). Performans yönetiminde yazılı geribildirim ve yazılı artı sözlü geribildirim yöntemlerinin karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi,* 22(60): 71-85.

Ericksen, J. ve Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 907-928.

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*, Free Press, New York.

Fan, D., Cui, L., Zhang, M.M., Zhu, C.J., Hartel, C.E.J. ve Nyland, C. (2014). Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7): 931–950.

Ference, T.P., Stoner, J.A.F. ve Warren, E.K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2(4): 602-612.

Ferlie, E. ve Rosenber, D. (2008). A study of relationship between job satisfaction, organisational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research,* 21: 211-227.

Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M.A., Rosenvinge, J.H. ve Hjemdal, O. (2005) . Resilience in relation to personality and intelligence. *International Journal of Methods Psychiatric Research*, 14(1): 29-42.

Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J.H. ve Martinussen, M.A. (2003). A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods Psychiatric Research*, 12: 65-76.

Gattiker, U.E. ve Larwood, L. (1986). Subjective career sucess: a study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology,* 1(2): 78-94.

Gattiker, U.E. ve Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction. *Human Relations,* 41(8): 569-591.

Gephart, M.A. (1995). The road to high performance, training and development, 49(6): 29-44.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. ve Konopaske, R. (2011). *Organizations: behavior, structure, processes.* New York, NY: Mc-Graw Hill Irwin.

Gill, C. ve Meyer, D. (2008). High and low road approaches to the management of human resources: An examination of the relationship between business strategy, human resource management and high performance work practices. *International Journal of Employment Studies, 16*(2): 67-112.

Gillham, J.E. ve Seligman, M.E.P. (1999). Footsteps on the road to a positive psychology. *Behavior Research and Therapy,* 37: 163-173.

Greenhaus, J. (2003). Career dynamics. Handbook of psychology: *Industrial and Organizational Psychology,* 12: 519-540.

Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. ve Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1): 64-86.

Guest, D.E (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24: 503–521.

Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1): 3-13.

Guion, M.R. ve Highhouse, S. (2006). *Essentials of personnel assessment and selection.* New York: Psychology Press.

Gunz, H.P. ve Heslin P.A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behaviour*, 26: 105-111.

Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal,* 44(1): 180-190.

Guthrie, J.P., Flood, P.C., Liu, W. ve Maccurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management,* 20(1): 112-125.

Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2): 110-123.

Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2): 397-418.

Gürbüz, S. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi*, 15(1): 1-35.

Gürbüz, S. ve Mert, İ.S (2011). Impact of strategic human resources management on organizational performance: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resources Management,* 22(8): 1803-1822.

Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.

Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). Work Redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hall, A. ve Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? a meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology,* 59: 501–528.

Hall, D.T. ve Chandler, D.E. (2005). Psychological success. *Journal of Organizational Behaviour*, 26: 155-176.

Heijden, B.I.J.M.V., Lange, A.H., Demerouti, E. ve Heijden, C.M.V. (2009). Age effects on the employability–career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74: 156–164.

Heslin, P.A. (2003). Self and other referant criteria of career success. *Journal of Career Assesment*, 11(3): 262-286.

Heslin, P.A. (2005). Conceptualizing and evaluationg career success. *Journal of Organizational Behaviour*, 26: 113-136.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3): 513-524.

Hobfoll, S.E. (2011). The influence of culture, community, and the nested-self in stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology,* 50(3): 337-421.

Holland, J.L. (1985). *Manual for the Vocational Preference Inventory*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.

Huang, L.C., Ahlstorm, D., Lee, D.Y.P., Chen, S.Y. ve Hsieh, M.J. (2015). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empricial study. *Personnel Review,* 45(2): 296-314.

Hughes, E.C. (1937). Institutional office and the person. *The American Journal of Sociology*, 43(3): 404-413.

Hughes, E.C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press.

Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. ve Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytical summary and theoretical extension of the work design literatüre. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1332-1356.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Huselid, M.A. ve Becker, B.E. (1997). The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, alignment with the strategy on shareholder wealth. http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1997_Shareholder_Wealth.pdf

Huselid, M.A. ve Rau, B.L. (1996). The determinants of high performance work systems: cross-sectional and longitudinal analyses. https://www.researchgate.net/publication/237240745_The_determinants_of_high_performance_work_systems_Cross-sectional_and_longitudinal_analyses

Huselid, M.A., Jackson, S.E. ve Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management*, 40(1): 171-188.

Ilnes, P., Mabey, C. ve Robertson, I. (1990). HRM practices and employee commitment: possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management*, 1: 147-157.

Jackson, S.E., Schuler, R.S. ve Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnet Psychology*, 42: 727-86.

Jones, D.C. ve Goić, S. (2007). The effects of high performance workplace practices on firm and worker outcomes: Evidence from a Croatian econometric case study. 7th International Conference on Enterprise in Transition.

Joo, B.K.B. ve Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(6): 482-500.

Judge, T.A, Higgins, C.A, Thoresen, C.J. ve Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success among Spain. Personnel Psychology, 52: 621–651.

Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. ve Bretz, R.D. Jr. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 20: 43-65.

Kalleberg, A.L. ve Mastekaasa, A. (2011). Satisfied movers, commited stayers. *Work and Occupations*, 28(2):183-209.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communitites. *American Sociological Review,* 33(4): 499-517.

Kaplan, M., Öğüt, E., Kaplan, A. ve Aksay, K. (2012). The relation between job satisfaction and organization commitment: the case of hospital emloyees. *World Journal of Management,* 4(1): 22-29.

Katou, A. ve Budhwar, P. (2006). Human resource management systems on organizational performance: A test of mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1223–1253.

Katou, A. ve Budhwar, P. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1): 1–36.

Keep, E. (2005). Skills, training and the quest for the holy grail of influence and status. İçinde Bach, S. (Ed.). *Managing human resources: Personnel management in transition* (346-373). USA: Blackwell.

Kernis, M.H., ve Goldman, B.M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research. Zanna, M.P. (Ed.). İçinde *Advances in experimental social psychology*, (283–357). San Diego: Academic Press.

Kirk, B.A., Schutte, N.S., ve Hine, D.W. (2008). Development and preliminary validation of an emotional self-efficacy scale. *Personality and Individual Differences*, 45(5): 432-436.

Kochan, T.A. ve Osterman, P. (1994). The Mutual Gains Enterprise: Forgoing A Winning Partnership Among Labor, Management, And Government. Boston: Harvard Business School Press.

Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dikkers, J.S.E. ve Lange, A.H.D. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 1111-1136.

Kopelman, R.E. (1985). Job redesign and productivity: a review of the evidence. *National Productivity Review,* 4: 237-255.

Kuen, C.M., Nesbit, P.L. ve Ahlstrom, D. (2013). The boundaryless career form: its nature and driving forces. *Employment Relations Record*, 13(2): 44-55.

Lawler III, E.E. (2003). What it means to treat people right. *Ivey Business Journal, November/December,* 1-6.

Lawler III, E.E. (2005). New loyalty: Build relationships. *Leadership Excellence*, 22(3): 14-15.

Lengnick-Hall, C.A. ve Lengnick-Hall, M.L. (1988) Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13: 454–470.

Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S. ve Drake, B. (2009). Strategic human resources managemen: the evolution of the field. *Human Resources Management Review,* 19: 64-85.

Lent, R.W, Brown, S.D ve Hackett, G. (1994). Toward a unifiying social cognitive theory of career and academica interest, choice and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45: 79-122.

Lent, R.W., Brown, S.D. ve Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: a social cognitive analysis. *Journal of Conceiling Psychology*, 47(1): 36-49.

Li, Z.K., You, L.M., Lin, H.S. ve Chan, S.W. (2014). The career success scale in nursing: psychometric evidence to support the Chinese version. *Journal of Advanced Nursing*, 70(5): 1194-203.

Liao, P.Y. (2011). Linking work–family conflict to job attitudes: the mediating role of social exchange relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14): 2965–2980.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value.* New York, NY, US: McGraw-Hill.

Liu, J.C., Hall, A. ve Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? a meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501–528.

Locke, E.A., Schweiger, D.M. ve Latham, G.P. (1979). Participation in decision-making: when should it be used? *Organizational Dynamics*, 14: 32-44.

London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment, and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66: 55-69.

Lotzkar, M. ve Bottorff, J.L. (2001). An observational study of the development of a nurse-patient relationship. *Clinical Nursing Research*, 10(3): 275-294.

Luszczynska, A., Scholz, U. ve Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*, 139(5): 439-457.

Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior,* 23: 695-706.

Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.

Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33: 143–160.

Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behaviour. *Journal of Management,* 33(3): 321-349.

Luthans, F. ve. Avolio, B.J. (2009). The point of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 291-307.

Luthans, F., Avey, J.B. ve Patera, J.L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy ofManagement Learning and Education*, 7(2): 209–221.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. ve Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1): 41-67.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. ve Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 387-393.

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007a). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personal Psychology*, 60: 541–572.

Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F. O. ve Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1: 249–271.

Luthans, F., Luthans, B.C. ve Luthans, K.W. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1): 45-50.

Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 219–238.

Luthans, F., Youssef, C.M., ve Avolio, B.J. (2007b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.

Luthans, K.W. ve Jensen, S.M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission. *Journal of Nursing Administration*, 35(6): 304-310.

MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review, 48*(2): 197-221.

Mackay, M. (2015). Professional development seen as employment capital. *Professional Development in Education,* 43(1): 140-155.

Macky, K. ve Boxall, P. (2007). The relationship between high performance work practices and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management, 18*(4): 537-567.

Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P.M. ve Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational, and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management,* 16(5): 633-659.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4): 370-396.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper.

Masten, A.S. (2001). Ordinary magic: resilience processes in development. *American Psychologist*, 56: 227-239.

Masten, A.S., Cutuli, J.J., Herbers, J.E, ve Reed, M.G.J. (2009). Resilience in development. İçinde Lopez, S.J. ve Snyder, C.R. (Eds.). *Oxford handbook of positive psychology* (s. 117–131). New York, NY: Oxford University Press.

Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin,* 108(2): 171-194.

Maurer, T.J. ve Chapman, E.F. (2013). Ten years of career success in relation to individual and situational variables from the employee development literature. *Journal of Vocational Behavior*, 83: 450–465.

McGregor, D.M. (1957). The human side of enterprise. İçinde Shaftriz, J.M., Ott, J.S. ve Jang, Y.S. (Ed). *Classics of Organisation Theory* (s. 179-184). London: Thomson.

Messersmith, J.G. ve Guthrie, J.P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management, 49*(2): 241-264.

Meyer J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: some methodological consideration. *Journal of Applied Psychology,* 78: 538-551.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1987). *Organizational commitment: Toward a three-component model*. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1): 61-89.

Meyer, J.P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace, toward a general model. *Human Resource Management Review,* 11(3): 299-326.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovıtch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.

Michie, S., Johnston, M., Abraham, C., Lawton, R., Parker, D., & Walker, A. (2005). Making psychological theory useful for implementing evidence based practice: A consensus approach. *Quality and Safety in Health Care*, 14(1): 26–33.

Mihail, D.M. ve Kloutsiniotis, V.P. (2016). Modeling patient care quality: an empirical high performancework system approach. *Personnel Review*, 45(6): 1176-1199.

Miles, R.E., ve Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36−52.

Mitchell, R., Obeidat, S. ve Bray M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resources Management*, 52(6): 899-921.

Monks, K., Kelly, G., Conway, E. ve Flood, P. (2013). Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. *Human Resources Management Journal*, 23(4): 379-395.

Moon, J.S. ve Choi, S.B. (2017). The impact of career management on organizational commitment and the mediating role of subjective career success: the case of Korean R&D employees. *Journal of Career Development,* 44(3): 191-208.

Morris, T., Lydka, H. ve O'Creevy, M.F. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3): 21-42.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Naseer, M., Mahmood, A. ve Kanwal, S. (2015). Impact of career success on organizational performance: a study of health care sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 9(3): 742-760.

Nawaz, M.S. ve Pangil, F. (2016). The effect of fairness of performance appraisal and career growth on turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(1): 27-44.

Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2014a). A conservation of resources perspective on career hurdles and salary attainment. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1): 156–168.

Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2014b). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85: 169–179.

Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. ve Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58: 367-408.

Ngo, H.Y., Foley, S., Ji, M.S. ve Loi, R. (2014). Linking gender role orientation to subjective career success: the mediating role of psychological capital. *Journal of Career Asssesment*, 22(2): 290-303.

Nicholson, N. ve Waal-Andrews, W.D. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior,* 26: 137-154.

Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3): 237-277.

Nuran, B., Çelik, H. ve Eksi, H. (2017). The predictive role of interpersonal sensitivity and emotional self-efficacy on psychological resilliance among young adults. *Eurasian Journal of Educational Research,* 69: 37-54.

O'Reilly, C.A ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology,* 71: 492-499.

O'Reilly, C.A. ve Caldwell, D.F. (1980). Job choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65: 559-565.

Ong, A.D., Edwards, L.M. ve Bergeman, C.S. (2006). Hope as a source of resilience in later adulthood. *Personality and Individual Differences,* 41: 1263-1273.

Orhan, K. (2010). Amerika Birleşik Devletlerinde ve avrupa'da insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının karşılaştırılması: avrupalı insan kaynakları yaklaşımı mümkün müdür? *Ege Akademik Bakış,* 10(1): 271-301.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review,* 47(2): 173-188.

Otluoğlu, Ö.Ç. (2014). Kariyer bağlılığının kariyer başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* 23: 350-363.

Ouchi, W.C. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1): 129-141.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. Journal of Management Studies, 46(1): 129-142.

Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation.* Boston: Houghton Mifflin.

Penley, L.E., Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*: 43-59.

Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55: 44-55.

Pfeffer, J. (1991). Organization theory and structural perspectives on management. *Journal of Management,* 17(4): 789-803.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review,* 40(2): 96-124.

Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.

Pfeffer, J. ve Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive, 13*(2): 37-48.

Poon, J.M.L. (2004). Career commitment and career success: moderating role of emotion perception. *Career Development International*, 9(4): 374-390.

Qiao, K., Khilji, S. ve Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in People's republic of China. *International Journal of Human Resources Management*, 20(11): 2311-2330.

Quick, J.C., Macik-Frey, M., ve Cooper, C.L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: the healthy leader at work. *Journal of Management Studies*, 44(2): 189-205.

Ramsay, H., Scholarios, D. ve Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38: 501-531.

Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review,* 12(3): 460-471.

Rasdi, R.M., Ismail, M., Uli, J. ve Noah, S.D. (2009). Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *Journal of European Industrial Training*, 33(3): 232-254.

Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10(3): 465-476.

Rynes, S.L., Gerhart, B. ve Parks, L. (2005). Performance psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology,* 61: 571-600.

Saari, L.M. ve Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resources Management*, 43(4): 395-407.

Sağlık Bakanlığı (2002). Özel Hastaneler Yönetmeliği. *Resmi Gazete*, 27.03.2002: 24708. http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4854&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=özel%20hastane

Sammara, A., Profili, S. ve Innocenti, L. (2013). Do external careers pay-off for both managers and professionals? The effect of inter-organizational mobility on objective career success. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13): 2490–2511.

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. İçinde Brown, S.D. ve Lent, R.W., *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (s. 42-69). New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.

Sayılar, Y. (2004). İnsan kaynakları yönetimi alanında kuram ve araştırmanın gelişimi: stratejik olan ve olmayan perspektiflerden bir inceleme. *Journal of Administration Science,* 3(1): 46-64.

Schuler, R.S, Jackson, S.E. (1987). Linking competative strategies with human resources management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.

Schuler, R.S. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise? *Academy of Management Executive*, 4(3): 49-60.

Schuler, R.S. (1992). Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. *Organization Dynamics,* 21(1): 18-32.

Schuler, R.S. ve MacMillan, I.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resources management practices. *Human Resources Management*, 23(3): 241-255.

Scotti, D. J., Harmon, J., ve Behson, S. J. (2007). Links among high-performance work environment, service quality, and customer satisfaction: an extension to the healthcare sector. *Journal of Healthcare Management*, 52(2): 109-125.

Seibert, S.E. ve Kraimer, M.L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58: 1–21.

Seligman, M.E.P. (1998). *Learned Optimism.* New York: Pocket Books.

Seligman, M.E.P. (2002). Management and trade unions. İçinde Snyder, C.R. ve Lopez, S.J. (Eds.). *Handbook of Positive Psychology* (3-9). New York: Oxford Press.

Seligman, M.E.P. (2004). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.

Seligman, M.E.P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55: 5-14.

Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. ve Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *Tidsskrift For Norsk Psykologforening*, 42: 874-884.

Sheldon M.K. ve King, L. (2001). Why positive psychology is necessary? *American Psychologist*, 56(3): 216-217.

Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, *16(2)*: 143-150.

Shockley, K.M., Ureksoy, H., Rodopman, Ö.B., Poteat, L.F. ve Dullaghan T.R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37: 128–153.

Siebert, S.E. ve Kraimer, M.L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 58: 1-21.

Sitzman, T. ve Ely, K. (2010). Sometimes you need a reminder: the effects of prompting self-regulation on regulatory process, learning and attrition. *Journal of Aplied Psychology*, 95(1): 132-144.

Snyder, C.R. (2000). *Handbook of Hope*. San Diego: Academic Press.

Snyder, C.R. (2002). Hope theory: rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*,13: 249-276.

Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13: 290-312.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 18(5): 1442-1465.

Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-Efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4): 62–74.

Stevens, J.M. (2001). Book Review: The human resources equation: building profits by putting people first, jeffery Pfeffer, 1998, Harvard Business School Press: Boston MA. 345 pp. *Journal of Organisation Behaviour*, 22: 809-811.

Story, J.S.P., Youssef, C.M., Luthans, F., Barbuto, J.E., ve Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *International Journal of Human Resource Management*, 24(13): 2534-2553.

Struges, J. (1999). What it means to succeed: personal conception of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10: 239-252.

Stumpf, S.A., Doh, J.P. ve Tymon, W.G. (2010). The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential. *Human Resource Management,* 49(3): 353– 375.

Sun, L.Y., Aryee, S. ve Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3): 558-577.

Sundstrom, E.D., Lounsbury, J.W., Gibson, L.W. ve Huang, J.L. (2016). Personality traits and career satisfaction in training and development occupations: toward a distinctive T&D personality profile. *Human Resources Development Quarterly*, 27(1): 13-40.

Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*: 282-298.

Şen, C., Mert, İ.S. ve Aydın, O. (2017). The effects of positive psychological capital on employee's job satisfaction, organizational capital, and ability coping with stress. *Journal of Academic Research in Economicas*, 9(2): 164-184.

Tailby, S. ve Winchester, D. (2005). Management and trade unions. İçinde Bach, S. (Ed.). *Managing human resources: Personnel management in transition* (424-452). USA: Blackwell.

Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15: 666-681.

Tiger, L. (1971). *Optimism: The Biology of Hope*, New York: Simon-Schuster.

Totan, T., Ikiz, E., & Karaca, R. (2011). Duygusal öz-yeterlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanarak tek ve dört faktörlü yapısının psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, *28*: 71–95.

Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8): 1122-1149.

Tusaie, K. ve Dyer, J. (2004). Resilience: a historical review of the construct. *Holist Nursing Practices*, 18: 3-8.

TÜİK (2016). İşgücü İstatistikleri, Ağustos 2016. 4 Aralık 2016 http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21579

TÜİK (2017). Sağlık Personeli Sayısı 1928–2015. 12 Ekim 2017, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1095

Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2001). Örnek alma, mecbur tutulma ve geçmişe bağımlılık: Türkiye'de yönetim yazınında değişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(4): 1-34.

Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work. *Harvard Business Review,* 63(2): 77-84.

Wasti, S.A., (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. İçinde Ayran, Z. (Ed). *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exhchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.

Wei, W. ve Taormina, J. (2014). A new multidimensional measure of personal resilience and its use: Chinese nurse resilience, organizational socialization and career success. *Nursing Inquiry*, 21(4): 346-357.

Weinberg, D.B., Avgar, A.C., Sugrue, N.M. ve Cooney-Miner, D. (2013), The Importance of a High-Performance Work Environment in Hospitals. Health Services Research, 48: 319-332.

Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.

Wendt, L. (2014). From measurement to ownership: the evolution and organizational implications of modern performance management. Cornell HR Review, http://www.cornellhrreview.org/from-measurement-to-ownership-the-evolution-and-organizational-implications-of-modern-performance-management/

Whitley, W., Dougherty, T.W. ve Dreher, G.F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, 34(2): 331-351.

Williams, L.J. ve Hazer, J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71: 219-231.

Wolf, Z.R., Colahan, M., Costello, A., Warwick, F., Ambrose, M.S. ve Giardino, E.R. (1998). Relationship between nurse caring and patient satisfaction. *MedSurg Nursing* 7(2): 99-106.

Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Journal*, 14(3): 361-384.

Wood, S. ve DeMenezes, L.M. (2011). High involvement management, high performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7): 1586-1610.

Wright, P.M., ve Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756−772.

Wright, T.A. (2003). Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24*: 443-442.

Yavuz, E , Uzun, A . (2019). Türkiye'de 2000-2018 yılları arasında cam tavan kavramı ile ilgili çalışmaların incelenmesi ve yorumlanması. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7(16): 697-718.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. *Ankara: Detay Yayıncılık*.

Yeşilay, A. (1996). Genelleştirilmiş Öz Yetki Beklentisi. http://userpage.fu-berlin.de/%7Ehealth/turk.htm (Erişim Tarihi: 21 Şubat 2016).

Youssef, C.M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behaviour in the workplace: the impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management*, 33(5): 774-800.

YÖK (2010). Türkiye'de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsangücü Durumu Raporu. *YÖK Yayın*, No: 2010/1. http://www.shgm.saglik.gov.tr/TR,9549/turkiyede-saglik-egitimi-ve-saglik-insangucu-durum-raporu-2014-yayimlanmistir.html, 12 Ekim 2017.

YÖK (2014). Türkiye'de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsangücü Durumu Raporu. *YÖK Yayın* No: 2014/1. http://www.shgm.saglik.gov.tr/TR,9549/turkiyede-saglik-egitimi-ve-saglik-insangucu-durum-raporu-2014-yayimlanmistir.html, 12 Ekim 2017.

Zhang, B. ve Morris, J.L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1): 68–90.

Zhang, M., Zhu, C.J., Dowling, P.J. ve Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16): 3196–3212.

Zhou, M. ve Kam, C. (2016). Hope and general self efficacy: Two measures of the same construct? *The Journal of Psychology*, 150(5): 543-559.

Zhou, W., Sun, J., Guan, Y., Li, Y. ve Pan, J. (2012). Criteria of career success among Chinese employees: developing a multidimensional scale with qualitative and quantitative approaches. *Journal of Career Assessment*, 21(2): 265-277.

EKLER

EK 1: Budak Ve Gürbüz (2017) Öznel Kariyer Başarısı Ölçeği

Kariyerimi büyün olarak değerlendirdiğimde…

Tanınma

… Amirlerim iyi iş çıkardığımı söylerler

… Çalıştığı kurumda işini iyi yapan biri olarak tanınmaktayım

… Çalıştığım kuruma katkılar yapan biri olarak tanınmaktayım

İşin Anlamlılığı

… Yaptığım işin anlamlı bir iş olduğunu düşünüyorum

… Yaptığım işin farklılık yarattığına inanıyorum

… Yaptığım işin topluma katkı sağladığına inanıyorum

Etki

… Verdiğim kararlar kurumu etkilemektedir

… Çalıştığım kurumlar önemli konularda benim görüşlerimi dikkate almaktadır

… Diğer insanlar önemli kararlar verirken benim tavsiyelerimi hesaba katmaktadırlar

İşin Niteliği

… Ortaya koyduğum işin kalitesinden gurur duyuyorum

… İşimdeki en yüksek kalite standartlarını karşılıyorum

… İşimi en yüksek standartlarda yapan biri olarak bilinmekteyim

Otantiklik

… Yaptığım iş kişisel ihtiyaçlarımı ve tercihlerimi karşılamaktadır

… Kariyerimi kendi kontrolümdeymiş gibi hissediyorum

… Kendi kariyer yolumu kendim seçerim

Kişisel Yaşam

… Arkadaşlarıma ve aileme istediğim kadar vakit ayırabilmekteyim

… İşin dışında tatmin edici bir hayatım olduğunu düşünüyorum

… Hem iş dışındaki sosyal faaliyetlerimi sürdürüyorum hem de iyi bir çalışanım

Büyüme ve Gelişme

… Daha iyi performans gösterebilmek için becerilerimi geliştirebilmekteyim

… Alanımdaki güncel değişiklikleri takip ediyorum

… Becerilerimi geliştirerek kendimi sürekli daha iyi seviyelere taşıyorum

Tatmin

… Kişisel olarak kariyerim tatmin edici

… Kariyerim beni heyecanlandırıyor

… Kariyerimi oldukça ilgi çekici buluyorum

EK 2: Sun, Aryee Ve Law (2007) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Selective Staffing

1. Great effort is taken to select the right person. (STA1)
2. Long-term employee potential is emphasized. (STA2)
3. Considerable importance is placed on the staffing process. (STA3)
4. Very extensive efforts are made in selection. (STA4)

Extensive Training

5. Extensive training programs are provided for individuals in customer contact or front-line jobs. (TRA1)
6. Employees in customer contact jobs will normally go through training programs every few years. (TRA2)
7. There are formal training programs to teach new hires the skills they need to perform their job. (TRA3)
8. Formal training programs are offered to employees in order to increase their promotability in this organization. (TRA4)

Internal Mobility

9. Employees have few opportunities for upward mobility. (MOBl) (reverse-coded)
10. Employees do not have any future in this organization. (MOB 2) (reverse-coded)
11. Promotion in this organization is based on seniority. (MOB3) (reverse-coded)
12. Employees have clear career paths in this organization. (MOB4)
13. Employees in customer contact jobs who desire promotion have more than one potential position they could be promoted to. (MOB5)

Employment Security

14. Employees in this job can be expected to stay with this organization for as long as they wish. (SECl)
15. Job security is almost guaranteed to employees in this job. (SEC2)

Clear Job Description

16. The duties in this job are clearly defined. (DESl)
17. This job has an up-to-date description. (DES2)
18. The job description for a position accurately de scribes all of the duties performed by individual employees. (DES3)

Results-Oriented Appraisal

19. Performance is more often measured with objective quantifiable results. (APPl)
20. Performance appraisals are based on objective quantifiable results. (APP2)
21. Employee appraisals emphasize long term and group-based achievement. (APP3)

Incentive Reward

22. Individuals in this job receive bonuses based on the profit of the organization. (REWl)
23. Close tie or matching of pay to individual/group performance. (REW2)

Participation

24. Employees in this job are often asked by their supervisor to participate in decisions. (PARI)
25. Individuals in this job are allowed to make decisions. (PAR2)
26. Employees are provided the opportunity to suggest improvements in the way things are done. (PAR3)
27. Supervisors keep open communications with employees in this job. (PAR3)

EK 3: Çetin Ve Basım (2012) Psikolojik Sermaye Ölçeği

İyimserlik

1 Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez. (Ters)

2 İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.

3 Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider. (Ters)

4 İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.

5 İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.

6 İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.

Umut:

7 Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.

8 Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.

9 Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.

10 Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.

11 Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.

12 Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.

Öz Yeterlilik:

13 Bir grup iş arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.

14 Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.

15 Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.

16 Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.

17 Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.

18 Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.

Psikolojik Dayanıklılık:

19 Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.

20 Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.

21 İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum. (Ters)

22 Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.

23 İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.

24 İşimdeki zorlulukları genellikle bir şekilde hallederim.

EK 4: Wasti (2000) Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Duygusal Bağlılık Ölçeği:

1 Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum
2 Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok (Ters)
3 Bu kuruluşa karşı kendimi duygusal bağlı hissetmiyorum (Ters)
4 Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var
5 Kendimi kuruluşumda ailemin bir parçası gibi hissetmiyorum
6 Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum
7 Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum
8 Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum

Devamlılık Bağlılığı Ölçeği:

1 İstesem de şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu
2 Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur
3 Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim
4 Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu
5 Zaman geçtikçe mevcut kuruluşumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum
6 Bu işyerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim
7 Başka işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum

Normatif Bağlılık Ölçeği:

1 Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmak istemezdim
2 Kuruluşuma çok şey borçluyum
3 Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum
4 Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor
5 Kuruluşumdan şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim
6 Bu işyerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz
7 Bu kuruluşa sadakat göstermemin görevim olduğunu düşünüyorum
8 Kuruluşum maddi olarak zor durumda olsa bile sonuna kadar kalırdım
9 Bu kuruluş sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim
10 Mevcut kuruluşumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem

EK 5: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Ölçeği (Türkçe Uyarlama)

Seçici Yerleştirme:

1. Doğru çalışanın seçilebilmesi için büyük çaba harcanır
2. Kurumda, çalışanların uzun vadeli çalışabilme potansiyeline olanak tanınır
3. Yeni çalışanın seçilmesine yönelik faaliyetlere büyük önem verilir
4. Yeni çalışanların seçilmesinde kapsamlı çalışmalar sürdürülür

Kapsamlı Eğitimler:

5. Müşteriyle iletişimde görev alan çalışanlara kapsamlı eğitimler verilir
6. Müşteriyle yakın iletişimde görev alan çalışanlara, çoğunlukla her birkaç yılda bir düzenli eğitimler verilir
7. İşe alınan çalışanların, görevlerine yönelik becerileri kazanabilmesi için resmi eğitim programları düzenlenir
8. Çalışanların yükselebilmelerine olanak sağlayan resmi eğitim programları düzenlenir

Seçici Yerleştirme:

9. Çalışanların terfi olanakları kısıtlıdır (Ters)
10. Bu kurumda çalışanlara bir gelecek sunulmaz (Ters)
11. Terfiler çalışanların kıdemine göre dağıtılır (Ters)
12. Çalışanların kurumda ilerleyebilecekleri kariyer yolları açıkça tanımlıdır
13. Müşteriyle yakın iletişimde görev alan çalışanların terfi edebileceği birden fazla kadro vardır

İş Güvencesi:

14. Çalışanların kurumda uzun yıllar çalışabilmesine olanak tanınır
15. Çalışanlara iş güvencesi büyük ölçüde garanti edilmektedir

Açık Görev Tanımları:

16. İşe yönelik görevler açıkça tanımlıdır
17. İş tanımları günceldir
18. Görev tanımları çalışanların yaptığı işleri tam olarak açıklar

Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme:

19. Çalışanların performansı genelde nesnel sayısal yöntemlerle ölçülür
20. Performans değerlendirmeleri nesnel ölçümlerin sonuçlarına dayandırılır
21. Performans değerlendirmelerinde uzun vadeli ve takımla çalışma sonucundaki başarılara vurgu yapılır

Ödüllendirme:

22. Çalışanlara kurumun karlılığına göre prim ödenir
23. Prim ödemeleri grup veya birey performansına dayandırılır

Çalışanların Kararlara Katılımı:

24. Yöneticiler astlarının sıklıkla karar sürecine katılmasını isterler
25. Çalışanların bireysel olarak karar alabilmelerine olanak tanınır
26. Çalışanların işin yapılışına ilişkin öneri geliştirebilmesine olanak tanınır
27. Yöneticiler, astlarıyla açık iletişim kurarlar

EK 6: Araştırmada Kullanılan Anket

ANKET İÇİN AÇIKLAMALAR…

Sayın katılımcı,

Bu anket çalışmasının amacı, çeşitli yönetsel faaliyetlerin kurumunuzdaki uygulanma düzeylerinin ve çalışanlar ile kurum arasındaki ilişkinin anlaşılmasıdır. Anketteki bilgiler, doktora tezi için değerli katkılarınızla önemli bir kaynak oluşturacaktır.

İşaretlemeli test şeklinde hazırlanan arkalı-önlü olarak hazırlanmış anket sorularının tümünün cevaplanması 40 dakikadan az sürede tamamlanabilmektedir. Bu nedenle, lütfen, hiçbir soruyu atlamadan tüm soruları kendi içerisinde yanıtlayınız.

Soruların doğru veya yanlış cevapları bulunmamaktadır. Bu nedenle soruları içtenlikle ve gerçekten hissettiğiniz gibi yanıtlamanız araştırmanın sonucu için büyük önem taşımaktadır. Lütfen her soruyu kendi içerisinde yanıtlayınız.

Çalışma, hiçbir kurum ve kuruluş adına yapılmamaktadır. Verdiğiniz bilgiler yalnızca bilimsel araştırmalar için kullanılacaktır. Kişiliğinize ilişkin, verdiğiniz tüm yanıtlar tamamen saklı tutulacaktır. Bütün değerlendirmeler genellenerek istatistik kurallarına uygun olarak yapılacaktır. Bu nedenle çalışma katılımcılarının kimliği değil, araştırmaya verdiği cevaplar önemlidir.

Araştırmanın başarısı tümüyle samimi katılımınıza bağlıdır. Bu nedenle değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür eder, herhangi bir konuda bilgi almak veya iletmek isterseniz aşağıdaki irtibat bilgilerinden iletişim sağlayabilirsiniz. Saygılarımızla…

Berk Toyata
Doktora Öğrencisi

Doç. Dr. Mehmet Çakar
Başkent Üniversitesi, İşletme Bölümü

KATILIMCIYA İLİŞKİN SORULAR

Aşağıda, doğrudan sizinle ilgili sorular yer almaktadır. Yanıtlarınız, anketteki diğer sorulara vereceğiniz yanıtları daha iyi değerlendirebilmemize yardımcı olacaktır.

Cevabınıza yönelik ilgili ifadeyi yuvarlak içine alarak gösteriniz. Doldurmanız beklenen (….) ile boş bırakılan alanlara ise tarafınıza ilişkin bilgileri eksiksizce yazmanız beklenmektedir.

1. Kurumda yönetici pozisyonunda mısınız?
   Evet Hayır
2. Eğitim durumunuz:
   Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
3. Kurumdaki çalışma süreniz:
   …… Yıl …….. Ay
4. Toplam iş hayatınızdaki çalışma süreniz:
   …… Yıl …….. Ay
5. Yaşınız (yıl):
   ……
6. Cinsiyetiniz:
   Kadın Erkek
7. Doğduğunuz şehir (Yurt dışı ise ülke ismi):
   …….
8. En uzun süreli yaşadığınız yerleşim yeri ve il:
   Köy Kasaba Şehir İl: …….
9. Büyüdüğünüz yaşlarınızdaki ekonomik durumunuzu en iyi tanımlayan ifade:
   Düşük Gelir Orta Gelir Yüksek Gelir
10. Medeni durumunuz:
    Bekar Evli
11. Çocuk sahibi misiniz?
    Hayır Evet (Cevabınız "Evet" ise kaç çocuğunuz olduğu: ……)

ANKETİN CEVAPLANMASINA YÖNELİK BİLGİLER

Bu bölümde, bir dizi ifade ile karşılaşacaksınız. Her bir ifadeye ne ölçüde hemfikir olduğunuzu 1 ile 5 arasındaki bir sayıyı yuvarlak içine alarak gösteriniz. Aşağıda, bu durumu gösterir anket skalası ve işaretleme örneği gösterilmiştir.

Skala:

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ortadayım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

Örnek:

Doğayı korumanın, geleceğimiz için önemli olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	◯ 5

Yukarıdaki örnekteki işaretlemeyi yapan kişi doğayı korumanın geleceğimiz için önemli olduğuna tamamen katıldığı yönünde hemfikirdir.

Cevap verilen ifadelerin herhangi birinin yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan fikirlerinizin gerçeğe uyumlu olarak cevaplarınıza yansımasıdır. Buna göre, daha önceki çalışmalardan elde edilen bulgulara göre her bir ifade için bazı kişiler tamamen katılırken, bazılarının kesinlikle katılmadığı ve bazılarının da tam ortada kaldığı saptanmıştır. Katılımınız çalışmanın bilimsel başarısına değer katmaktadır.

ANKET SORULARI

Ölçüm Skalası				
1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Kısmen Katılmıyorum	3 Ortadayım	4 Kısmen Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum

ANKET BAŞLANGICI

1-	Kendimi kuruluşumda ailemin bir parçası gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
2-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, yaptığım işin anlamlı bir iş olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3-	Terfiler çalışanların kıdemine göre dağıtılır.	1	2	3	4	5
4-	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5
5-	Çalışanların bireysel olarak karar alabilmelerine olanak tanınır.	1	2	3	4	5
6-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, daha iyi performans gösterebilmek için becerilerimi geliştirebilmekteyim.	1	2	3	4	5
7-	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
8-	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9-	Müşteriyle iletişimde görev alan çalışanlara kapsamlı eğitimler verilir.	1	2	3	4	5
10-	Müşteriyle yakın iletişimde görev alan çalışanların terfi edebileceği birden fazla kadro vardır.	1	2	3	4	5
11-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, verdiğim kararlar kurumu etkilemektedir.	1	2	3	4	5
12-	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
13-	Çalışanların performansı genelde nesnel sayısal yöntemlerle ölçülür.	1	2	3	4	5
14-	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	1	2	3	4	5
15-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, işimdeki en yüksek kalite standartlarını karşılıyorum.	1	2	3	4	5
16-	Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum.	1	2	3	4	5
17-	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
18-	Müşteriyle yakın iletişimde görev alan çalışanlara, çoğunlukla her birkaç yılda bir düzenli eğitimler verilir.	1	2	3	4	5
19-	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
20-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, kariyerimi oldukça ilgi çekici buluyorum.	1	2	3	4	5
21-	Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22-	Bu kurumda çalışanlara bir gelecek sunulmaz .	1	2	3	4	5

23-	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
24-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, hem iş dışındaki sosyal faaliyetlerimi sürdürüyorum hem de iyi bir çalışanım.	1	2	3	4	5
25-	İstesem de şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
26-	Yeni çalışanların seçilmesinde kapsamlı çalışmalar sürdürülür.	1	2	3	4	5
27-	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
28-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, alanımdaki güncel değişiklikleri takip ediyorum.	1	2	3	4	5
29-	Kuruluşum maddi olarak zor durumda olsa bile sonuna kadar kalırdım.	1	2	3	4	5
30-	Yöneticiler, astlarıyla açık iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5
31-	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5
32-	Başka işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.	1	2	3	4	5
33-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, kariyerimi kendi kontrolümdeymiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
34-	Çalışanların işin yapılışına ilişkin öneri geliştirebilmesine olanak tanınır.	1	2	3	4	5
35-	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
36-	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	1	2	3	4	5
37-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, çalıştığım kurumlar önemli konularda benim görüşlerimi dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5
38-	Yeni çalışanın seçilmesine yönelik faaliyetlere büyük önem verilir.	1	2	3	4	5
39-	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
40-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, yaptığım iş kişisel ihtiyaçlarımı ve tercihlerimi karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
41-	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
42-	Çalışanların yükselebilmelerine olanak sağlayan resmi eğitim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
43-	Kuruluşuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
44-	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
45-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, kariyerim beni heyecanlandırıyor.	1	2	3	4	5
46-	Performans değerlendirmeleri nesnel ölçümlerin sonuçlarına dayandırılır.	1	2	3	4	5
47-	Bu işyerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	1	2	3	4	5
48-	Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5

49-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, çalıştığım kuruma katkılar yapan biri olarak tanınmaktayım.	1	2	3	4	5
50-	Doğru çalışanın seçilebilmesi için büyük çaba harcanır.	1	2	3	4	5
51-	Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
52-	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
53-	Çalışanların kurumda uzun yıllar çalışabilmesine olanak tanınır.	1	2	3	4	5
54-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, becerilerimi geliştirerek kendimi sürekli daha iyi seviyelere taşıyorum.	1	2	3	4	5
55-	Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
56-	İşe alınan çalışanların, görevlerine yönelik becerileri kazanabilmesi için resmi eğitim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
57-	İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
58-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, amirlerim iyi iş çıkardığımı söylerler.	1	2	3	4	5
59-	Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
60-	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
61-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, yaptığım işin farklılık yarattığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
62-	Görev tanımları çalışanların yaptığı işleri tam olarak açıklar.	1	2	3	4	5
63-	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
64-	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
65-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, işimi en yüksek standartlarda yapan biri olarak bilinmekteyim.	1	2	3	4	5
66-	Performans değerlendirmelerinde uzun vadeli ve takımla çalışma sonucundaki başarılara vurgu yapılır.	1	2	3	4	5
67-	Yöneticiler astlarının sıklıkla karar sürecine katılmasını isterler.	1	2	3	4	5
68-	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmak istemezdim.	1	2	3	4	5
69-	Bu kuruluşa sadakat göstermemin görevim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
70-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, kendi kariyer yolumu kendim seçerim.	1	2	3	4	5
71-	Bir grup iş arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
72-	Kurumda, çalışanların uzun vadeli çalışabilme potansiyeline olanak tanınır.	1	2	3	4	5
73-	Bu işyerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	1	2	3	4	5
74-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, kişisel olarak kariyerim tatmin edici.	1	2	3	4	5
75-	Çalışanların terfi olanakları kısıtlıdır.	1	2	3	4	5
76-	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5

77-	Kuruluşumdan şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
78-	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
79-	Çalışanlara iş güvencesi büyük ölçüde garanti edilmektedir.	1	2	3	4	5
80-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, ortaya koyduğum işin kalitesinden gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
81-	Mevcut kuruluşumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.	1	2	3	4	5
82-	Prim ödemeleri grup veya birey performansına dayandırılır.	1	2	3	4	5
83-	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
84-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, işin dışında tatmin edici bir hayatım olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
85-	Bu kuruluş sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.	1	2	3	4	5
86-	Çalışanlara kurumun karlılığına göre prim ödenir.	1	2	3	4	5
87-	Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5
88-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, çalıştığı kurumda işini iyi yapan biri olarak tanınmaktayım.	1	2	3	4	5
89-	Çalışanların kurumda ilerleyebilecekleri kariyer yolları açıkça tanımlıdır.	1	2	3	4	5
90-	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
91-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, diğer insanlar önemli kararlar verirken benim tavsiyelerimi hesaba katmaktadırlar.	1	2	3	4	5
92-	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
93-	Zaman geçtikçe mevcut kuruluşumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
94-	İş tanımları günceldir.	1	2	3	4	5
95-	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
96-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, yaptığım işin topluma katkı sağladığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
97-	İşe yönelik görevler açıkça tanımlıdır.	1	2	3	4	5
98-	Bu kuruluşa karşı kendimi duygusal bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
99-	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
100-	Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde, arkadaşlarıma ve aileme istediğim kadar vakit ayırabilmekteyim.	1	2	3	4	5

Aşağıda, İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerine yönelik sekiz ifade yer almaktadır. Bu ifadelerin her birini kendi içerisinde değerlendirerek, kurumunuzdaki uygulanma durumuna ilişkin "Uygulanmaz", "Bilgim Yok" veya "Uygulanır" seçimlerinden birini her bir ifade için işaretlemeniz beklenmektedir.

Süreçler	Uygulanmaz	Uygulanır	Bilgim Yok
İşe alımlarda **seçici yöntemler** uygulanır.			
Çalışanlara **kapsamlı eğitim** imkanları sunulur.			
Çalışanın farklı pozisyonlara **kurum içi hareketliliği** sağlanır.			
Kurumda **çalışma güvencesi** vurgulanır.			
Görev tanımları açıkça sunulmaktadır.			
Çalışanların **Performans değerlendirmeleri** yapılır.			
Çalışanlar için **ödüllendirme** sistemleri yer alır.			
Çalışanların kurum özelinde alınacak **kararlara katılmaları** teşvik edilir.			

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz

ANKET SONU