YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSU

DOKTORA SAVUNMA TEZİ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA YETENEK YÖNETİMİ İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN KARİYER GELİŞİMİNDEKİ ROLÜ: BİR MODEL ÖNERİSİ

FÜSUN TOROS

TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ YILDIRIM OSMAN ÇETMELİ

İŞLETME

SUNUM TARİHİ: 21 OCAK 2021

BORNOVA / İZMİR
OCAK 2021

ÖZ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA YETENEK YÖNETİMİ İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN KARİYER GELİŞİMİNDEKİ ROLÜ: BİR MODEL ÖNERİSİ

Toros, Füsun
Doktora Tezi, İşletme
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yıldırım Osman Çetmeli
Aralık 2020

İşletmelerin en değerli sermayesi olan insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması işletme performansı için gereklidir. Bu kaynağın etkin ve verimli kullanılması işletmelere sadece bir rekabet avantajı kazandırmakla kalmaz, aynı zamanda temel bir yetenek de katar. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi işletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri olmuştur. Çalışmanın çıkış noktası, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşme bağlamında bütüncül bir model önerisinde bulunmak ve söz konusu modeli görgül verilerle sınamaktır. Çalışmanın alan yazınına en önemli katkısı daha önce bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkili olduğu gösterilen kariyer gelişimini çevresel faktörleri ve yetenek yönetimini dikkate alarak yeniden değerlendirmek ve kariyer gelişiminin örgütsel sonuç değişkenleri üzerindeki etkisini psikolojik sözleşme üzerinden tartışmaya açmaktır.

Çalışmanın amacı çevresel, örgütsel ve bireysel faktörler ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin düzenleyici rolünü; kariyer gelişiminin örgütte kalma ve örgütten ayrılma üzerindeki etkisinde ise psikolojik sözleşmenin aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu doğrultuda geliştirilen modelde düzenleyici ve ara değişken etkisini göstermek üzere hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, geliştirilen modelde öne sürülen hipotezlerin modelin öngördüğü şekliyle desteklendiğini göstermektedir. Geliştirilen bütüncül kavramsal modelin ve görgül istatistiksel analiz sonuçlarının gösterdiği üzere yetenek yönetimi, kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasında düzenleyici değişken olarak rol almaktadır. Aynı zamanda, psikolojik sözleşme kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyetleri arasındaki ilişkide aracı değişken rolü oynamaktadır.

Anahtar sözcükler: yetenek yönetimi, psikolojik sözleşme, kariyer yönetimi, örgütten ayrılma, örgütte kalma

ABSTRACT

THE ROLE OF TALENT MANAGEMENT AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON CAREER DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A PROPOSED MODEL

Toros, Füsun

PHD, Business Administration

Advisor: Assist.Prof.Dr.Yıldırım Osman Çetmeli

December 2020

Effective and efficient utilization of human resources, the most valuable capital of any organization, is needed for enhanced business performance. Effective and efficient utilization of human resources does not only bring competitive advantage to the organization but it also ensures that essential talent is acquired. Thus, management of human resources has been one of the vital functions of organizations. The main argument of this study is to propose a holistic model in the context of career development, talent management and psychological contract and then test this model using empirical data. The most significant contribution of the study to scholarly literature is re-evaluating career development, formerly exhibited to be in relation with personal and organizational factors, this time considering environmental factors and talent management, as well as discussing the consequences of career development on organizational outcome variables.

The objective of the study is to determine the moderating role of talent management in the relationship between environmental/organizational/personal factors and career development; and to assess the mediating role of psychological contract upon the effect of career development on the intention whether to remain or leave the organization. In order to exhibit the moderating and mediation influence, hierarchical regression analysis was conducted in this study. Results of the study show that the hypotheses proposed in the model are supported in the way postulated. As the holistic conceptual model and statistical analysis of the empirical data also reveal, talent management plays a moderating role between career development and the factors influencing career

development. Besides, psychological contract has a mediating role in the relationship between career development and intention to remain or leave the organization.

Keywords: talent management, psychological contract, career management, intention to leave, intention to stay

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren Sayın Dr.Öğr.Üyesi Yıldırım Osman ÇETMELİ başta olmak üzere, Doç.Dr.Murat ÇOLAK ve Doç. Dr.Yücel ÖZTÜRKOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Füsun TOROS

İzmir, 2021

YEMİN METNİ

Doktora Yeterlik Tezi olarak sunduğum "STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA YETENEK YÖNETİMİ İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN KARİYER GELİŞİMİNDEKİ ROLÜ: BİR MODEL ÖNERİSİ" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Füsun TOROS

26 Ocak 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZ i
ABSTRACT iii
TEŞEKKÜR v
YEMİN METNİ vi
İÇİNDEKİLER vii
ŞEKİL LİSTESİ x
TABLO LİSTESİ xii
SİMGE VE KISALTMALAR xiv
GİRİŞ 15
BÖLÜM 1 17
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 18
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi 18
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları 18
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri 24
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları 27
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı İçerisindeki Yeri 33
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 41
1.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi 41
1.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları 46
1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 51
1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma 54
1.2.5. Stratejik Yönetim Bağlamında Yetenek Yönetimi 54
BÖLÜM 2 56
KARİYER GELİŞİMİ, YETENEK YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME 56
2.1. Kariyer Gelişimi 56
2.1.1. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Önemi 56
2.1.2. Kariyer Kalıpları 65
2.1.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler 66
2.2. Yetenek Yönetimi 72
2.2.1. Yetenek Yönetimi Tanımı ve Önemi 72
2.2.2. Yetenek Yönetimi Süreci ve Uygulamaları 74

2.2.3. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk 84
2.3. Psikolojik Sözleşme 85
2.3.1. Psikolojik Sözleşmelerin Tanımı ve Önemi 85
2.3.2. Psikolojik Sözleşmelere İlişkin Kuramlar 91
2.3.3. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu 95
2.3.4. Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri 98
2.3.5. İş gören ve İşverenin Psikolojik Sözleşmeye Dayalı Beklentileri 98
2.3.6. Psikolojik Sözleşme Türleri 100
2.3.7. Psikolojik Sözleşme Katkıları 100
2.4.8. Psikolojik Sözleşme İhlali 101
BÖLÜM 3 103
YETENEK YÖNETİMİ İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN KARİYER GELİŞİMİNE ETKİLERİ 103
3.1. Kavramsal Çerçeve 103
3.2. Yetenek Yönetimi ile Kariyer Gelişimi İlişkisi 104
3.2.1. Kariyer Gelişimi Odaklı Geliştirilen Modeller 104
3.2.2. Yetenek Yönetimi Odaklı Geliştirilen Modeller 114
3.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE KARİYER GELİŞİMİ İLİŞKİSİ 127
3.3.1. Psikolojik Sözleşme Odaklı Modeller 127
3.3.2. Psikolojik Sözleşme ve Kariyer Gelişimi Odaklı Modeller 137
3.4. GENEL DEĞERLENDİRME 142
BÖLÜM 4 144
ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE SONUÇLARI 144
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 144
4.2. Bütünsel Bir Model Önerisi 145
4.2.1. Model Tasarımı 145
4.2.2. Hipotezlerin Geliştirilmesi 149
4.2.3. Değişkenlerin Yapısı 150
4.2.4. ÖRNEKLEM VE VERİ YAPISI 161
4.3. Araştırma Sonuçları 161
4.3.1. Araştırma Sonuçlarının Genel Çıkarımları 162
4.3.2. Araştırma Modelinin Tahminlenmesi 179
4.3.3. Hipotez Testlerinin Sonuçları 196
4.4. Araştırma Kısıtları 197
4.5. Araştırma Sonuçları 197

SONUÇ 202
KAYNAKÇA 205
EK.1. ARAŞTIRMA ANKET FORMU 227

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1: Kariyer Gelişimi İle İş Rotasyonu Modeli…….91

Şekil 3.2: Kariyer Başarısı Modeli…….92

Şekil 3.3: Örgütsel Kariyer Model…….93

Şekil 3.4: Kariyer Gelişimi – İş gören Gelişimi – Performans Modeli……..94

Şekil 3.5: Kariyer Gelişimi ve Verimlilik Modeli……..…95

Şekil 3.6: Kariyer Gelişimi Modeli…….96

Şekil 3.7: Kariyer Gelişimi Modeli…….98

Şekil 3.8: Kariyer Bağlılığı Modeli…….……99

Şekil 3.9: Kariyer Gelişimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli…….….100

Şekil 3.10: Strategic Yetenek Yönetimi Modeli……....101

Şekil 3.11: Küresel Yetenek Yönetimi Modeli……...…..102

Şekil 3.12: Yetenek Yönetimi Modeli……..…….104

Şekil 3.13: Küresel Yetenek Yönetimi ile İş gören Çekiciliği Modeli…….….105

Şekil 3.14: Yetenek Yönetimi ile Psikolojik Sözleşme İlişkisi Modeli……..…..106

Şekil 3.15: Stratejik Yetenek Yönetimi Modeli……..…..107

Şekil 3.16: Yetenek Yönetimi ile Yetkinlik Gelişimi Modeli……..108

Şekil 3.17: Yetenek Yönetimi ile Performans İlişkisi Modeli……..…….109

Şekil 3.18: Yetenek Yönetimi Modeli……..…….110

Şekil 3.19: Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Destek İlişkisi Modeli……..…..…111

Şekil 3.20: Yetenek Yönetimi ile İş Rotasyonu İlişkisi Modeli……...….112

Şekil 3.21: Psikolojik Sözleşme İhlali Modeli……..114

Şekil 3.22: Psikolojik Sözleşme Modeli……..…..…115

Şekil 3.23: Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli…….….116

Şekil 3.24: Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Modeli……..….117

Şekil 3.25: Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Kimlik ve İş Tatmini İlişkisi Modeli…….....118

Şekil 3.26: Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma İlişkisi Modeli…..…….119

Şekil 3.27: Psikolojik Sözleşme ile Satış Performansı İlişkisi Modeli…….....120

Şekil 3.28: Psikolojik Sözleşme ile İş gören Davranışı İlişkisi Modeli…….121

Şekil 3.29: Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Modeli…….....122

Şekil 3.30: Psikolojik Sözleşme ve Kariyer Yönetimi İlişkisi Modeli……....….124

Şekil 3.31: Psikolojik Sözleşme ile Kariyer Aşamaları İlişkisi Modeli…..…….…125

Şekil 3.32: Psikolojik Sözleşme ile Kariyer İlişkisi Modeli……...…...126

Şekil 3.33: Psikolojik Sözleşme ile İK İlişkisi Modeli……...…...127

Şekil 4.1. Araştırma Modeli……..…...…134

Şekil 4.2. Araştırma Modeli Düzenleyici Değişkenin Rolü…….…..…166

Şekil 4.3. Etkileşimsel Terimin İstatistiksel Anlamlılığı……..….169

Şekil 4.4. Araştırma Modeli Ara Değişkenin Rolü……...….177

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Psikolojik Sözleşme Matrisi……..86

Tablo 4.1. Kariyer Gelişimi Bireysel Faktörler…….....137

Tablo 4.2. Kariyer Gelişimi Örgütsel Faktörler…….....138

Tablo 4.3. Kariyer Gelişimi Çevresel Faktörler……..…139

Tablo 4.4. Kariyer Gelişimi Ölçeği……..…..141

Tablo 4.5. Yetenek Yönetimi Ölçeği……..…...143

Tablo 4.6. Psikolojik Sözleşme Ölçeği…….....144

Tablo 4.7. Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği……..…..…145

Tablo 4.8. Örgütte Kalma Ölçeği……...…146

Tablo 4.9. Demografik Bilgiler……..…...149

Tablo 4.10. Normallik Testi……..…150

Tablo 4.11. Cinsiyet Değişkeni Temelli Sonuçlar…….....151

Tablo 4.12. Eğitim Düzeyi Değişkeni Temelli Sonuçlar…….…..153

Tablo 4.13. Medeni Durum Değişkeni Temelli Sonuçlar…….…....155

Tablo 4.14. Eşin Çalışma Durumu Değişkeni Temelli Sonuçlar……...156

Tablo 4.15. Çocuk Sahipliği Durumu Değişkeni Temelli Sonuçlar……..157

Tablo 4.16. Yaş Durumu Değişkeni Temelli Sonuçlar…….…158

Tablo 4.17. Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi Değişkeni Temelli Sonuçlar……..160

Tablo 4.18. Firmadaki Çalışma Süresi Değişkeni Temelli Sonuçlar…….161

Tablo 4.19. Sektördeki Çalışma Süresi Değişkeni Temelli Sonuçlar…….....162

Tablo 4.20. Çalışılan Firmanın İş gören Sayısı Değişkeni Temelli Sonuçlar…..…..163

Tablo 4.21. Çalışılan Sektör Değişkeni Temelli Sonuçlar…….....164

Tablo 4.22. Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Tüm Faktörler)……...168

Tablo 4.23. Düşük Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Tüm Faktörler)……...171

Tablo 4.24. Yüksek Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Tüm Faktörler)……..…….....172

Tablo 4.25. Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Bireysel Faktörler)……...…173

Tablo 4.26. Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Örgütsel Faktörler)…...…….....174

Tablo 4.27. Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Çevresel Faktörler)……...175

Tablo 4.29. Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Örgütten Ayrılma Niyeti……...…179

Tablo 4.30. Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Örgütten Ayrılma Niyeti……..……180

Tablo 4.31. Hipotez Testlerinin Sonuçları……..…..182

SİMGE VE KISALTMALAR

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
MBF	Bireysel Faktörler Ortalaması
MOF	Örgütsel Faktörler Ortalaması
MCF	Çevresel Faktörler Ortalaması
MPSOR	Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması
MYYOR	Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması
MOANO	Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması
MOKNO	Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması
MKGOR	Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

GİRİŞ

İnsan kaynağı, işletmelerin sahip oldukları en değerli sermayelerden biridir. Bu değerli sermayenin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi de işletmelere sadece bir rekabet avantajı kazandırmakla kalmaz aynı zamanda bir temel yetenek de katabilir. Bundan dolayı, insan kaynakları yönetimi işletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri olmuştur.

Örgütler, tıpkı insanlar, işletmeler, devletler gibi doğaya adapte olan canlı organizmalar olarak görülebilirler. Uyum süreci, kimi organizmalarda yüksek maliyet getirdiğinden çevreye uyum diğer organizmalara göre olması gerektiği oranda gerçekleşmeyebilir. Bu durumun doğada pek çok örneği bulunmaktadır. İşten çıkarma, yeniden yapılanma, yatırımları azaltma veya bitirme gibi acı tecrübeler ise iş hayatında verilebilecek örneklerdir. Firmalar ve dinamikleri uzun vadede değişime açıktırlar. Burada sorulması gereken soru, söz konusu örgütlerin açıklanan uyum süreçlerini nasıl geçirdikleri ve oluşan yeni çevreye uyum için nelerin gerektiğidir. Bu çalışma kapsamında, örgütlerin muhasebeleştirilemeyen ama sermaye olarak ticaretin başlangıcından bugüne değin vazgeçilemeyen bir unsuru üzerinde durulacaktır. Bu unsur, insan sermayesidir. Bu açıdan insan sermayesinin, bulunması, işlenmesi ve yönetilmesi işletmeler açısından önemli bir konuma gelmektedir.

Bu tezin temel motivasyonu, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşme kavramlarının ilgili literatürde çokça çalışılmasına rağmen bir bütünsel yaklaşımda ele alınmamış olmasıdır. Bundan dolayı, stratejik insan kaynakları bağlamında yetenek yönetiminin ve psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimi ile ilişkisini ilk defa bu tezde bütünsel bir yaklaşımla modellenmiştir. Bu modellemede ilk defa yetenek yönetiminin kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasında düzenleyici bir değişken olarak rol aldığı ve psikolojik sözleşmenin de kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyeti arasında bir ara değişken rolünde olduğu gösterilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda dördünce bölümde gösterilen araştırma modeli ilgili akademik yazında ilk defa olacak şekilde kurulmuştur. Bu modellemede yer alan temel kavramlar, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşmelerdir. Bu modelde, yetenek yönetimi ilk defa kariyer gelişimi üzerinde doğrudan bir faktör

olarak değil bir düzenleyici değişken olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamanın temeli ise; yetenek yönetiminin kariyer gelişimi üzerinde etkisinin var olan faktörlerin etki derecelerinin arttırdığı varsayımıdır. Yetenek yönetimin düzenleyici değişken formunda ilk defa ele alınması bu değişkenin yokluğunda da kariyer gelişiminin gerçekleşmesi temeline dayanmaktadır. Bundan ötürü, yetenek yönetimi uygulamalarının olması veya olmaması durumunda kariyer gelişiminin düzeyi ne olur sorusuna bu model ile daha doğru bir yanıt verilmeye çalışılacaktır. Kurulan teorik modelin bir başka önemli değişkeni de psikolojik sözleşme boyutudur. Bu boyut ile kariyer gelişimi ile örgütte kalma ve örgütten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır. Buna göre, psikolojik sözleşmeler, kariyer gelişimi ile örgütte kalma veya örgütten ayrılma eğilimleri arasında bir ara değişken yapısında olduğu varsayılmıştır. Buradaki dayanak da kariyer gelişiminin örgütte kalma veya örgütten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkisini etkileyebileceğidir. Başka bir ifade ile psikolojik sözleşmeler örgütte kalma veya örgütten ayrılma eğilimlerinin doğrudan bir faktörü değil arttırıcı (psikolojik sözleşme olumlu ise) ya da azaltıcı (psikolojik sözleşme olumsuz ise) bir ara değişken yapısındadır.

Bu tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, insan kaynakları, stratejik insan kaynakları ve ilgili konular incelenmiştir. İkinci bölümde, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşme boyutları detaylı olarak açıklanmıştır. Tezin üçüncü bölümünde kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşmeler konularından birbirleriyle ilişkili ve insan kaynakları literatüründe geliştirilen teorik modellerin açıklamalarına yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise bu tez kapsamında geliştirilen ve üçüncü bölümde anlatılan teorik modellerin de gösterdiği bütünsel ilişki eksikliği kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşmeler bağlamında modellenmiştir.

Bu tez, ilgili yazında üzerinde sayısız çalışmanın yapıldığı, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşme kavramlarını ilk defa bu çalışmadaki yapısıyla modellenmesi adına akademik yazına katkı sağlamaktadır. Bilindiği kadarıyla, kariyer gelişimi ve işten ayrılma süreçlerinin modellemesinde yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşme faktörleri sırasıyla düzenleyici ve ara değişken yapısında ele alındığı başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile yetenek yönetiminin kariyer gelişimi açısından önemi ve değeri ortaya koyulmaya çalışılmakla beraber, konuyla ilgili

psikolojik sözleşmelerin modellenmesi de son derece önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 1

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimin genel çerçevesi kapsamında tanımı, amaçları, ilkeleri, fonksiyonları, örgüt içerisindeki yeri konuları ele alınacaktır.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), yöneticilerin ve bireylerin davranışlarının şirket çıkarlarına uygun olmasını sağlamak için yaptıkları eylemleri birleştiren ana mekanizmalardan biridir (Goold ve Quinn, 1990). İnsan kaynakları, örgütte bulunan tüm yöneticilerden iş görenlere kadar olan aralıktaki tüm çalışanları kapsayan ve örgüt dışında bulunan faydalanılabilecek iş gücünü içeren, örgütlerin kullanmak durumunda olduğu temel kaynaklardan olan beşeri kaynağı ifade eder (Öğüt ve ark., 2004).

İnsan kaynakları (İK) uygulamaları, kurumsal performansın iyileştirilmesine yönelik uygulamaların birleşimi olarak özetlenebilir (Boselie ve ark., 2005). Tanım, ilk olarak sadece personel yönetimini karşılayacak şekilde yapılmıştır. Sonrasında çıkan personel politikalarının oluşturulmasıyla tanım zenginleştirilmiş ve daha kapsamlı hale gelmiştir (Kozak, 2009). İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmaları için çalışanların memnuniyeti, gelişimi, performanslarını kaliteli şekilde sürdürmeleri gibi aktivitelerin yönetimini içerir (Dolgun, 2007). Buna ek olarak, çalışanların işe alınması, eğitimi ve verimliliğin iyileştirilmesi de insan kaynakları yönetiminin içeriğinde yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Kaynak temelli yaklaşıma göre nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemeyen iç firma kaynakları kaynakların sürdürülebilir rekabetçi avantajlarını sağlayabilir (Barney, 1991). Bu kriterleri karşılayan insan kaynakları uygulamaları öyle bir kaynaktır ki örgütsel performansı arttırır (Ngo ve ark, 2008). Bilgi ve insan kaynağı her kurum için en kritik stratejik varlık haline gelmiştir. Bu nedenle, kurumların İnsan kaynakları yönetimi uygulaması olarak adlandırılan bu (insan) sermayenin etkin yönetimi için sayısız faaliyette bulunulması gerekmektedir (Naeem ve ark., 2019).

İK uygulamasının çok boyutluluğu, kuruluşların kurumsal ve kişisel hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Bu sebeple İKY yaklaşımı, şirketlerin başarısında önemli bir rol oynar. Rekabet avantajı sağlamak için, kuruluşlar uzun bir süre boyunca sürdürebilecekleri bir avantaj veya üstünlük yaratma konusunda çok fazla ihtiyaçları vardır. İKY, çalışanların örgütsel davranışını etkileme kapasitesine sahiptir ve bu sayede kurumların hedeflerine ulaşılmasını sağlar (Wright ve Nishii, 2007). Şirket hedefleri doğrultusunda İKY, çeşitli stratejik iş birimlerinin performansını iyileştirmeye ve optimize etmeye odaklanmaktadır. Temel olarak, İKY sadece çalışanları eğitmek için çabalamakla kalmaz, aynı zamanda beceri kazanma ihtiyacını belirler ve uzun vadeli bir örgütsel bağlılık için bu bireyleri güçlendirmeyi amaçlar. Aynı zamanda çalışanların örgütsel davranışını etkileme ve böylece kurumsal hedeflere ulaşma kapasitesine sahiptir. İKY, örgütsel bağlılığa yol açan firma performansını olumlu yönde etkilemektedir (Jawaad ve ark., 2019).

İK uygulamaları, çalışanlara etkili bir eğitim verilmesi, ilham alma, kayıt ve tespit sürecinin desteklenmesi konularında kritik öneme sahiptir. Küresel rekabet, İK uygulamalarını benimsemek için kurumların arkasındaki ikna edici güçleri zorlamıştır. Akademik araştırmacılar, İKY'nin örgütsel bağlılığa yol açan firma performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Delery ve Roumpi, 2017). İKY uygulamaları, sadece çalışanların kabiliyetini artırarak değil; motivasyon ve fırsatlar sunarak, aynı zamanda arz ve talep tarafındaki hareketlilik kısıtlarını da şekillendirerek firmanın sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunabileceğini göstermiştir. Güçlü bir İKY sistemi, günümüzde kurumların en değerli varlığı olup, bir işletmenin verimliliği ve çalışanlarla ilgili yönetim sistemi ile yakından ilişkilidir. İK, performans üzerinde olumlu etkisi olan iş gücü yönetimlerini iyileştirmenin yollarını bularak bir işletme için değerler yaratabilir. İK, genel yönetim sistemi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu için, önemli bir katma değer yaratabilir (Iqbal, 2019).

İmalat endüstrisi için İKY, kaynak yönetimi ve işletme fonksiyonlarındaki tüm gelişmeleri destekleyen bir entegrasyon işlevi olarak kabul edilir. İKY sistemleri ve stratejileri verimlilik artışına açıkça katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, İKY'nin bilişsel farklılıkları çeşitli İKY stratejileri üretecek ve İKY'nin kazanımları farklı iş performanslarını etkileyecektir (Chen ve ark., 2003). İş dünyası liderleri şimdi İK fonksiyonunun, sonuçları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ve kurumsal

hedeflerle aynı doğrultuda olması gerektiğini kabul etmektedirler. Modern organizasyonlar sürekli değişmekte ve düzensiz piyasalarda artan rekabet, devlet politikaları/mevzuatı ve yeni teknolojilerin baskısı altındadırlar. İKY, kuruluşların çevresel değişikliklere adapte olmalarına ve yanıt vermelerine olanak tanımak için zengin uygulamalar sunmaktadır (McConville, 2006). Bu çalışmaların pratik uygulaması, firmaların İKY kontrol sistemlerinin uygun bir kombinasyonunu kullanması gerektiği yönündedir. Bunu yapmamak, düşük performansa yol açacaktır. Tarihsel olarak, IK'nın örgütsel rolünün tartışması, İK'nın katkısındaki belirsizlik ve açıklık eksikliği üzerine odaklanmıştır. Bu nedenle, bazı yorumcular stratejik İKY'nin ortaya çıkmasını gösterse de, eşzamanlı olarak İK fonksiyonunun parçalanma ve erozyona uğradığını işaret etmektedirler (Guthrie ve ark., 2011).

İKY'nin gelişim sürecinde karşılaştığı bir dizi sorunlar vardır. Bunlardan ilki, İK yöneticilerinin geleneksel olarak stratejik karar alma sürecine etkin bir şekilde katılmak için yeterli güce sahip olmamasıdır. Bu durum İK'nın yöneticiler ve çalışanlar tarafından olumsuz algılanmasına yol açmıştır. İkinci olarak İK, örgütsel performansını ve katkısını değerlendirmek için net kriterler bulunmadığından muzdariptir. Bu, sırayla İK rollerini üstlenen insanların iletişim hattını kısıtlayarak İK'nın katkısını daha da sınırlar (Gunnigle ve ark., 2019).

Kaynak temelli görüşe göre, bir firmanın İKY'i uygulamalarının veya yeterliliklerinin, eksik faktör piyasalarından istifade edebilmesi ve normal getiri oranları ve sürdürülebilir rekabet avantajları üzerinde üretebilmesi için kaynaklar veya yetenekler açısından değerlendirilmelidir. Kaynakları seçme ve biriktirme konusundaki kesin kararlar, sınırlı bilgi, bilişsel önyargılar ve nedensel belirsizlik kısıtlamaları dahilinde ekonomik olarak rasyonel kabul edilir (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu görüşe göre, İKY'deki en iyi uygulamalar da dahil olmak üzere başkalarının stratejilerini veya uygulamalarını kopyalayarak sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmek zor olabilir. Farklı şirketler bu uygulamaların rekabet avantajı elde etmelerine izin verdiği sürece İKY'de farklı en iyi uygulamalara sahip olabilirler. Firmalar farklı iş ortamları ile karşı karşıya olabileceğinden, firmaların bu İKY uygulamaları da ortamların taleplerini karşılayacak şekilde farklı olmalıdır (Li, 2003).

Firmaların İKY politikasının firmaların üretkenliği üzerinde daha az etkisi olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, test edilen verimlilik çoğu zaman kişisel durumlardan

etkilenirken, verimsizlik olabilir. Başka bir deyişle, İKY politikası kişisel durumları etkileyebilir ve bu da üretkenliği etkileyebilir. Bununla birlikte, İKY politikasının her zaman şirket verimliliği üzerinde önemli bir etkisi olmayabilir. Diğer işlevsel veya kurumsal politikalar, şirket üzerinde daha önemli etkilere sahip olabilir. Örneğin, İKY politikasının zayıf olduğu bir şirket, şirketin etkin ekonomik stratejisi nedeniyle kazanç halinde olabilir (Yeung ve Tung, 1996). Araştırmalar incelendiğinde, kontrol ve taahhüt, yüksek katılım, insan sermayesini artırma ve yönetme, piyasaya dayalı, verimlilik, uyumluluk, işbirliği, bağlılık ve yüksek performanslı çalışma sistemleri gibi çok çeşitli İKY sistemleri tanımlanmaktadır. Hepsi farklı bileşenlere sahip olan İKY sistemlerinin çeşitliliği göz önüne alındığında, temel bir soru, aynı sürekliliğin sadece zıttı olup olmadıkları ya da temelde farklı İKY yaklaşımları olup olmadıklarıdır (Huselid, 1995). Bu görüş, genel olarak literatürde kullanılan etiketlerin, çalışanların nasıl değerlendirildiğine ilişkin olarak aynı süreklilik boyunca uç noktaları tanımladığıdır. Örneğin, Arthur (1994) *'İnsan kaynakları sistemlerinin kontrol edilme amacını, çalışanın belirtilen kurallara ve prosedürlere uygunluğunu artırarak ve çalışanların bazı ölçülebilir çıktı kriterlerine dayandırılmasını sağlayarak doğrudan iş gücü maliyetlerini azaltmak veya yetkinliğini artırmak olarak'* belirtmiştir.

Bununla birlikte, İKY sistemlerinin, çalışanların değer kattığı farklı yolları yansıtacak şekilde tasarlanması mümkündür. Örneğin, Zacharatos ve arkadaşları (2005), iş güvenliği için bir dizi İKY uygulaması içeren yüksek performanslı bir çalışma sistemini önermiştir. Güvenliğe yönelik yüksek performanslı bir çalışma sisteminin, çalışanların yönetime olan güvenini artırdığını ve çalışanların güvenlik yönelimini iyileştiren ve iş kazası olaylarını azaltan pozitif bir güvenlik ortamı oluşturduğunu iddia etmişlerdir. Liao ve Chuang (2004), müşteri hizmetleri için yüksek performanslı İKY uygulamaları ve hizmet ortamlarında çalışanların performansı için en uygun olan çalışanların katılımı, eğitimi ve performansı hakkında bir kavramsal yapı önermiştir.

Performans ölçütleri genel sonucu, ciro, finansal sonucu ve piyasa sonucunu içerir. Jackson ve ark. (2006), bilgi yoğun ekip çalışması için İKY sistemleri önerisi sunmuştur. Hala başlangıç aşamasında iken, bu düşünce çizgisi İKY'yi kavramsallaştırmanın umut verici bir yolu olarak, belirli organizasyon hedefleri ve gerekli rol davranışları için sistemler tasarlamak olabileceğini düşündürmektedir. Açıkçası, bu yaklaşımın uygulanabilirliğini inceleyen daha fazla araştırmaya ihtiyaç

duyulmaktadır. İK konfigürasyonlarının İK sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahip olması muhtemeldir, bunu organizasyonel, finansal ve pazar sonuçları izlemektedir (Dyer ve Reeves, 1995). Bunun nedeni, İK stratejilerinin öncelikle İK sonuçlarını etkileyecek şekilde tasarlanmasıdır. Ciro kısmen iş gücü piyasası koşullarından etkilenmektedir.

Finansal ve piyasa sonuçları, ekonomik durum gibi diğer faktörlerden etkilenmektedir. İlk olarak, çalışmamız hem dikey hem de yatay yönlerin önemini vurgulamaktadır. İnsan Kaynakları fonksiyonunu ve uygulamalarını dikey olarak hizalayan ve yatay olarak bütünleştiren kuruluşlar daha iyi performans göstermektedir. Aynı zamanda, bireysel performansta artış gösteren daha kararlı ve tatmin edici insan kaynakları çalışanları üretmektedirler. Dikey ve yatayın değerini değerlendirmek için hem bireysel hem de örgütsel seviye çıktılarını içeren gelecekteki araştırmalar, sadece teorileri ilerletmekle kalmayacak aynı zamanda pratik uygulamalar da sağlayacaktır. İkincisi olarak, çalışmanın sonuçları İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin İK profesyonellerinin taahhüdüne, memnuniyetine ve bireysel performans seviyelerine olumlu katkısı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin İK etkinliğini olumsuz yönde etkilediğini gösteren önceki bulgularla çelişkili görünmektedir. Özellikle, Bennett ve ark. (1998), İK fonksiyonu tamamen iş stratejisine entegre edildiğinde, yardımcı hale geldiği ve beklenen rolünü oynayan bir bölüm olarak algılanmadığı kanısındadır. Bununla birlikte, çalışmada dikkat çeken önemli noktalardan biri, İK'nın etkinliğinin ölçülmesi 3 maddelik bir ölçütle üst yönetimin genel algılarından elde edilmesidir. Bu yaklaşım, İK'nın stratejisinden daha iyi haberdar olabilecek üst düzey yöneticilerden İK'nın performans değerlendirmesi için farklı bir kaynak sağlamıştır. Üst yönetim, İK hizmetlerinin doğrudan kullanıcıları olmayabilir ve bu nedenle değerlendirmelerinin doğruluğu tartışılabilir. Wright ve ark. (2001) İK yöneticilerinden ve hat yöneticilerinden elde edilen İK etkililik derecelendirmelerini karşılaştırmıştır ve sonucunda İK yöneticilerinin, idarecilerin değerlendirmesine göre daha iyi İK etkinliği bildirdiklerini şaşırtıcı bulmamışlardır.

Bireysel performansın nihayetinde departman performansına katkıda bulunduğu ve çalışma tutumu ile iş performansı arasındaki sağlam bağlantı fikrine dayanarak, çalışma, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin bireysel İK profesyonelleri üzerindeki etkisini incelemek için aşağıdan yukarıya bir yaklaşım benimsemiştir.

Çalışmada tespit edilen olumlu ilişkiler, İK profesyonellerinin bireysel performanslarının bir araya getirilmesiyle daha yüksek düzeyde İK departman performansı önerilebilir. Anlaşılan, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği ile İK etkinliği arasındaki ilişki, değerlendirmenin kaynağına bağlı olarak önemli ölçüde değişmektedir. Çalışma, önceki bulgularla birlikte, çok kaynaklı değerlendiricileri kullanarak belirlenmiş bir İK performans ölçümü geliştirme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu araştırma dizisi yalnızca İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği ve İK etkinliği arasındaki ilişkiyi netleştirmekle kalmayacak, aynı zamanda İK yöneticilerine eylem planlarını oluşturmalarında zengin teşhis bilgileri sağlayacaktır (Green ve ark., 2006).

Piyasaların küreselleşmesi, müşteri taleplerinin değişmesi ve ürün pazarındaki rekabetin artması, yönetilme şekillerinin daha fazla önem kazanması insanların daha rekabetçi bir ortamda çalışmalarına sebep olmuştur. Ancak, insanlar arasında rekabetçi bir başarı elde etmek için istihdam ilişkileri hakkındaki düşünme biçimimizin değiştirilmesi önerilmektedir. İnsanlarla başarılı bir şekilde çalışmak ve İK'yı yalnızca bir maliyetten ziyade bir rekabet avantajı kaynağı olarak görmek anlamına gelir (Peffer, 1994).

Kaynak temelli bakış açısına göre, yatırım yapan insan kaynağının veya insan sermayesinin, üstün performans yaratma potansiyeline sahip olduğunu düşünebiliriz. Bu nedenle, kaynak yönetiminin kaynak temelli görüşü, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel başarı hakkındaki tartışmalara önemli bir bakış açısı sağlar. İddia ettiği gibi, örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde akılcı olarak önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle yönetim, yeteneklerin iç gelişiminin stratejik planlanması yoluyla spesifik insan sermayesi yaratılmasını teşvik eden bir İK politikasının varlığından etkilenir. Girdi temelli yetenekler, iç iş gücü piyasası gelişimi, İK iç gelişim planlaması, uzun vadeli ve takım oryantasyonunu destekleyen İK uygulamalarından olumlu ve önemli derecede etkilenir. Dönüşümsel yetenekler, temel olarak fikirlerin ve eleştirilerin toplandığı bir sistemin varlığı ile teşvik edilir. Son olarak, çıktı temelli yetenekler, personelin iç gelişimini teşvik eden İK uygulamalarından etkilenir. Bu nedenle, tasarruf bankalarının stratejik insan sermayesi oluşturmak ve geliştirmek için insan kaynakları politikalarını doğru şekilde birleştiren bir İK sistemi ile örgütsel

yeteneklerin geliştirilmesini kolaylaştıranlar olduğu sonucuna varabiliriz (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002).

İnsan kaynakları uygulamaları ve performans ölçümleri arasındaki ilişkiler, piyasa bağlamı veya stratejisi tarafından denetlenmemiş ve insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki bağlantılar güçlü değildir. Bu bakımdan, performans sonuçları, kendisi için çok sınırlı bir destek bulmuş olan insan kaynakları-performans ilişkisinin diğer çalışmaları ile ya da uygulamalar veya performans kriterleri arasında eşit olmayan sonuçlar bulunmaktadır (Godard 2003). İnsan kaynakları uygulamalarının benimsenmesi veya kaynaklara dayalı performans teorisi ile tutarlılık konusunda kurumsal kanıtlar bulunmamaktadır. Sonuç olarak, bu bağlamdaki çalışmalar, çalışanların zorlayıcı çalışma koşullarını iş yükü şeklinde yaşadıkları seviyenin, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile devamsızlık arasındaki fırsatı artırma arasındaki bağlantıyı etkilediğini göstererek, stratejik İKY'deki çalışmaları genişletmektedir. Bu bulgular, Yüksek performanslı iş sistemleri ve davranışları arasındaki ilişki üzerine bir aciliyet perspektifi benimsemenin önemini vurgulamaktadır ve farklı yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları paketlerine yapılan yatırımların bazı iş bağlamlarında diğerlerine göre daha faydalı olduğunu göstermektedir (de Reuver ve ark, 2019).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İşletmelerin en önemli fonksiyonlarından olan insan kaynakları, uygulamaları itibariyle bazı ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmeleri beklenir. Bunlar, işletmelerin türlerine göre farklılıklar gösterseler de genel olarak bazı ilkelerin yaygın kabul gördüğü söylenebilir (Goss, 2001). Bu ilkelerden bazıları olan yeterlik, eşitlik, güvence, yansızlık, tarafsızlık gibi daha gelen kullanım alanı bulmuşlardır. Bunların yanında kariyer ve yönetici yerleştirme (geliştirme) gibi ilkelerin de uygulamada karşılıkları bulunmaktadır.

1.1.2.1. Yeterlilik İlkesi

İnsan kaynakları uygulamalarında uygulanan en temel ilkelerden birisi yeterlilik ilkesidir. Bu ilke dar ve geniş kapsamlı iki tanımı barındırır. Dar kapsamında, kişisinin talip olduğu iş tanımına yetkinlikleri ile uyumlu olmasıdır. Geniş kapsamda ise

işletmelerin genel yönetim politikası olarak kişiyi en etkin ve verimli bir şekilde işletme içerisinde konumlandırmasıdır. Örgütler açısından yeterlilik ilkesinin uygulanabilir olması hem işletmenin çalışanından verim alması adına hem de çalışanın yaptığı işe ve kuruma bağlılığı adına son derece önemlidir. Bu ilkenin ihlal edildiği durumlarda çalışanların düşük performans göstermesi ve işletmelerin de daha fazla insan kaynağı maliyetlerine katlanmaları beklenebilir (Flippo, 1984).

1.1.2.2. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi sadece insan kaynakları uygulamaları açısından değil insanın konu olduğu her konuda gözetilmesi gereken genel ilkelerin başında gelmektedir. Kanun önünde herkesin eşit olması, insan hakları açısından bazı görevlerin her insan için eşit tanımlanması bunlara örnektir. İnsan kaynakları bağlamında eşitlik üç durumda uygulanabilir bir nitelik kazanmaktadır. Bunlar, fırsat eşitliği, ödül ve teşvik eşitliği ile paylaşım eşitliğidir (Cheminais ve ark., 1998). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, insan kaynakları uygulamalarının tüm çalışanlara aynı fırsat eşitliğini sunması, ücret ve teşvik politikalarının belli bir ırka, cinsiyete, gruba veya zümreye göre oluşturulmaması ve adil paylaşım mekanizmalarının gözetilmesi bu ilkenin doğru uygulamalarıyla sağlanabilir.

1.1.2.3. Kariyer İlkesi

Kariyer ilkesi, genel olarak çalışanın işletmede geçirdiği süre zarfınca tanımlanması gereken kadro, görev ve pozisyon sisteminin uygulanabilir olması anlamına gelmektedir (Güney, 2014). Çalışanlar, kariyer yolculuklarına devam ederken özellikle beklentilerinin karşılanabildiği ölçüde performans gösterirler. İşletmelerin, kadro, görev ve pozisyon sistemlerinin olması çalışanların ne zaman ve hangi koşullarda terfi edeceklerini görebilmeleri açısından son derece önemlidir. Bu ilkenin uygulanabilir olması çalışanlar arasında örgütsel adalet duygusunu pekiştireceği gibi çalışanların performans düzeylerini de yukarı çekebilecek bir yapı göstermektedir.

1.1.2.4. Güvence İlkesi

İnsan kaynakları uygulamalarında çalışanın kariyer yolculuğunun daha güvenli olabilmesi adına ilgi gören ilkelerden biri de güvence ilkesidir. Bu ilkeden anlaşılması gereken çalışanın başarılı olduğu ve işletme normlarına uyduğu sürece sahip olacağa hakların muhafaza edilmesi ve çalışan yararına uygulanmasıdır (McKenna ve Beech, 2008). Güvence ilkesinin hem işletme hem de çalışan için kazanımları mevcuttur. Bu ilke ile işletmelerin, çalışanlara keyfi yaptırımların önüne geçilmesi ve çalışanın da işletme içerisindeki görev ve sorumluluklarını ihlal etmesi durumunda ne tür yaptırımlar olacağı bakımlarından önem kazanmaktadır.

1.1.2.5. Yansızlık İlkesi

İnsan kaynakları uygulama ilkelerinden olan yansızlık (tarafsızlık) ilkesi işletme ile çalışanlar arasındaki uyumun performansı yukarı yönlü çıkarması ve işletme içerisinde huzursuzlukların önüne geçilmesi bakımından son derece önemlidir. Bu ilke niteliği itibariyle tüm işletmede istisnasız uygulanması gereken genel bir ilkedir. İşletmede herkesin değerlendirme sistemleri açısından aynı uzaklıkta görülmesi ve yansızlığın adil bir şekilde uygulanması genel bir ilke olarak önemli kazanımlar getirmektedir. Yansızlık ilkesi sadece işe alım sürecinde değil aynı zamanda istihdam sürecince de benimsenmesi insan kaynakları uygulamaları açısından gerekli bir durumdur (Güney, 2014).

1.1.2.6. Yönetim Geliştirme İlkesi

Yönetim geliştirme ilkesi, işletmelerin sadece insan kaynakları uygulamaları bakımından değil tüm fonksiyonları bakımından gözetilmesi gereken bir ilkedir. Bu ilke ile insan kaynakları uygulamalarının işletme yönetiminde gelişmeyi esas alan politikaların geliştirilmesinin ve uygulanmasının sağlanması hedeflenmektedir (Flippo, 1984). Bunun temel dayanağı olarak da değişen piyasa ve çevre koşullarına uyum sağlayabilen yönetim anlayışına sahip işletmelerin daha başarılı olacağı

beklentisidir. Bundan dolayı yönetimsel uygulamalarda gözlemlenecek ilerlemeler değişen piyasa koşullarına paralellik göstermelidir. Bu şekilde, yeni jenerasyon çalışanların yönetilmesi, istihdam edilmesi ve geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Lado ve Wilson (1994) tarafından önerildiği gibi bir firmanın İK uygulamaları da bir rekabet avantajı kaynağıdır. "İK uygulamaları" genellikle firmalar tarafından çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonlarını geliştirmek için benimsemiş bir takım tutarlı iç uygulamalar anlamına gelir. Bu uygulamalar insan kaynakları ve yetkinlikleri destekleyip geliştirirken, şirkete değer katar. Bunların arasında iç tutarlılığa ihtiyaç vardır. Örneğin, kapsamlı bir eğitimin etkinliği; personel turnover'ını azaltıcı, performans değerlendirme ve terfi uygulamalarıyla tamamlanmış olmalıdır. (Baron, ve Kreps, 1999). Literatür taraması ayrıca insan kaynakları yönetimi ve performansının yer aldığı çok katmanlı bir çerçeve olduğunu öne sürmektedir. İlk olarak, birçok farklı bağlam uluslararası, ulusal ve örgütsel bağlamlar tarafından farklılaştırılmış yapıyı hem etkiler hem de sınırlar. Buna, herhangi bir ulusal sistemdeki kurumsal düzenlemeler ile kamu ve özel sektör eklenebilir. İkincisi, örgütler ve işçiler arasında, bir destekleyiciden ahlaki bir müdahaleye ve devam eden eklenmenin temeli olarak uyumluluktan bağlılığa kadar değişen farklı katılım biçimlerini güvence altına alınan ilişkidir. Üçüncüsü, istihdam ilişkisi ve işçi ile işveren arasındaki etkileşim sonuçlara odaklanmıştır. Bir düzeyde, bu çıktılar süreçler, prosedürler ya da uygulamalar olup olmadığına göre algılanabilir, ancak başka bir düzeyde, tarafların amaçlarını güvence altına almak için bir mekanizma olarak görülebilir (Manning, 2010).

İK stratejisi, İK genel fonksiyonlarının entegrasyonunu içerir: seçme, değerlendirme, terfi ve tazminat (Tichy ve ark., 1992). Bailey'e (1993) göre, yöneticiler yüksek kaliteli çalışanları çekmek, tanımlamak ve elde tutmak için, geliştirme, değerlendirme, eğitim ve ücretlendirme sistemleri gibi İK uygulamalarını kullanabilirler. Bu nedenle, normal ücret ve teşvik paketlerinden daha yüksek ve çok sayıda geliştirme fırsatı gibi çekici İK programlarına sahip bir kaynak yönetimi, en yüksek kalitede kaynak havuzunu çekebilir, geliştirebilir ve koruyabilir (Wright ve ark., 1994). Ayrıca, çalışanların

kaynak yönetiminin çıkarlarına etki etmelerini teşvik eden ödüllendirme sistemleri, iletişim sistemleri, eğitim programları ve sosyalizasyon sistemleri geliştirilebilir (Shuler ve MacMillan, 1984). Bu nedenle, İK, bir kaynak yönetimi'nin insan sermayesinin edinilmesi ve geliştirilmesi yoluyla çalışan becerilerini geliştirmektedir. Güvenilir ve geçerli bir seçim rejimiyle birleştirilmiş büyük bir kalifiye başvuru havuzu sağlayan prosedürler, yeni çalışanların sahip olduğu becerilerin kalitesi ve türü üzerinde etkili olacaktır.

Temel beceri eğitimi, iş başında deneyim, koçluk vb. gibi resmi ve gayri resmi eğitim vermek, çalışanların gelişimini daha da artırabilir. Boxall'ın (1996) işaret ettiği gibi, yetenekli personeli işe alarak ve geliştirerek ve katkı kaynaklarını "kaynak yönetiminin kaynak paketi içinde birleştirerek" İKY, sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturabilir. Daha sonra, kurumsal İK uygulamaları, uygun şekilde biçimlendirilmişse, kaynak yönetiminin performansına doğrudan ve ekonomik olarak önemli bir katkı sağlayabilir (Huselid ve ark. 1997). Dolayısıyla, bu tür uygulamalar arasında sinerji potansiyelinden yararlanmak için İK uygulamalarını içeren etkili bir İK sistemi oluşturan bir kaynak yönetimi, İK'nın rakiplerinden önce yeni stratejiler geliştirmedeki içsel değerini tanıma kabiliyetine sahiptir (Mueller, 1996). Bu nedenle, makalenin amaçları doğrultusunda, bir İK sistemi "İK faaliyetlerinin, fonksiyonlarının ve süreçlerinin kümesinin stratejik entegrasyonunu içeren bir örgütsel yetenek olarak adlandırılır: seçme, eğitme, değerlendirme, terfi ve tazminat, "kaynak yönetiminin hedeflerine ulaşmasını sağlayan" stratejik bir İK yaklaşımıdır.(De Saá, 1999).

İK yönetimi, rekabet avantajı için kendi başına yeterli bir koşul olmasa da, değişimin teşvik edilmesinde hala önemli bir rol oynayabilir ve "örgütün en kıymetli rezervlerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasıyla sonuçlanan bir sürece" başlayabilir (Mueller, 1996). Bu nedenle, stratejik İKY ancak etkin kaynak hareketliliği engelleri mevcutsa rekabet avantajına yol açabilir. Bu nedenle, kaynak temelli bir bakış açısına göre ve Becker ve Gerhart'a (1996) göre, uygun şekilde geliştirilmiş bir İK sistemi, bir kuruluşun işletim sistemlerine gömülü olduğu zaman değer yaratan 'görünmez bir varlıktır (Itami ve Roehl, 1987). Kurumun derinliklerine yerleştirilmiş bir İK sistemi, taklit etmek zor çünkü İK uygulamalarının etkileşime girdiği ve değer yarattığı kesin mekanizmaları belirlemek zordur. Karmaşık bir sistemi

taklit etmek için öğelerin nasıl etkileşime girdiğini anlamak gerekir. Bir İK sisteminin nasıl çalıştığını anlayamadan, onu taklit etmek imkansızdır.

Kaynak yönetiminin, üst düzey yöneticilerden birini veya birkaçını işe alarak değerli bir İK sistemini taklit etmesi bile bir avantaj sağlamaz. Çünkü sistemin anlaşılması, kaynak yönetimindeki sadece birkaç kişiye değil, birçok insana yayılmış olan bir organizasyon yeteneğidir. İkincisi, bu İK sistemleri sürece bağımlıdır. Zaman içinde geliştirilen ve sadece piyasada rakipler tarafından satın alınamayan politikalardan oluşurlar. Bir sistemin değerli olduğunu anlayabilen bir rakip, stratejiyi tam olarak uygulamak için gereken zamanda derhal taklit edilmekten alıkoyulur. Ayrıca, yönetimin kişilerarası ilişkiler ve kültür gibi sosyal açıdan karmaşık unsurları başarılı bir şekilde yeniden üretme kabiliyetinde kısıtlamalar olabilir (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002).

İnsan kaynakları işlevi sürekli olarak örgütlerdeki konumunu haklı çıkarma mücadelesiyle karşı karşıya kalmıştır (Stewart, 1996). Çoğu zaman firmalar eğitim, staj, ödül ve çalışan katılım sistemlerine yapılan harcamaları kolayca kazanca dönüştürürler. Ancak finansal zorluklarla karşı karşıya kalındığında, ilk kesintiye uğrayan İK yapılan yatıtımlardır. (Wright ve ark., 2001). Geçmişteki çalışmalar İKY uygulamalarının çalışanların yeteneklerinin gelişimini desteklediğini ve çalışanların faaliyetlerini kurumun hedefleriyle aynı hizada tutmaya motive ettiğini göstermiştir (Lee ve Lee, 2010).

İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği ile çevresel performans arasındaki ilişkiyi anlamak için kavramsal bir model geliştirildi. Sonuçların analizi çevre için örgütsel vatandaşlık davranışının İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin çevre performansı üzerinde etkili olduğu sürece aracılık ettiğini doğruladı. Bu, bir çalışanın çevre performansına uygun bir çevre koruma kültürü oluşturmak için çalışanların işyerindeki çevre dostu uygulamalarını seçme, eğitim ve ödüllendirmeye daha fazla odaklanma ihtiyacını doğurur. Ek olarak, personelin İKY ile çevre yönetimi arasındaki entegrasyonu gerçekleştirmesini sağlayan konularla ilgili eğitim alma ihtiyacı vardır. Üniversiteler aynı zamanda sürdürülebilirlik konularında kursları veya programları sunabilecek önemli paydaşlardır. Son olarak, çalışma iç çevresel yönelimin etkisini inceleyerek, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği ile çevre için örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi etkilediğini göstermiştir. Bu, bir firmanın İnsan

Kaynakları Yönetimi Derneği'nin uygulanmasını yönetme ve etkilemede stratejik yönelimin kritik etkisine işaret etmektedir (Paille ve ark., 2014). İnsan kaynakları işlevi sadece kurumsal performans üzerinde değil aynı zamanda çalışanların davranış ve tutumlarında da doğrudan etkiye sahiptir. Bu ilişki karmaşıktır ve kişi doğasını basitleştirmekten korunmalıdır (Bowen ve Ostroff, 2004). İnsan kaynakları uygulamaları örgütsel etkinliği geliştirir ve sürdürür (Namasivasyam ve ark., 2000) ve çalışanların bilgi ve becerilerini çekmek, geliştirmek ve tutmak konusunda özellikle önemlidir.

İnsan kaynakları uygulamaları, yüksek düzeyde örgütsel ve profesyonel kimliği desteklemek için stratejik olarak planlanmalı ve kullanılmalıdır; daha spesifik olarak, bu da çalışanların son derece rekabetçi bir sektörde kalmasını teşvik eden bir sonuçtur. (Choudhury ve Mishra, 2010). İKY ayrıca işe alım, eğitim ve ücretlendirme gibi fonksiyonların tasarlanması ve yürürlüğe girmesi yoluyla etik bir kültürün geliştirilmesi üzerinde potansiyel olarak güçlü bir etkiye sahiptir (Buckley ve ark., 2001). İKY süreçleri ve çıktılarının deneyimi, değerleri ve kültürü de dahil olmak üzere kurumla ilgili çalışanların bütünlük algılarını şekillendirir (Innocenti ve ark., 2012). Bununla birlikte, çoğu zaman sınırlı bir güç bağlamında hareket eden İKY yöneticilerinin kurumlarında etik görevler olarak büyük rol oynayabilecekleridir.(Guest ve Woodrow, 2012).

1.1.3.1. Planlama

İnsan kaynaklarında planlama, işe alınacak personellerin sayı ve kalite açısından karar verilmesi ve ihtiyaçları karşılayacak kaynakların belirlenmesi anlamına gelir. Kısaca insan kaynakları planlaması iş için personellerin belirlenmesi ve doğru kaynakların tespit edilmesi için bir ön çalışmadır. İşletme belirli amaçlara ulaşabilmeyi ister. Bu amaçlara ulaşmak işletmeye kaliteli ve yeterli personellerin alınmasıyla mümkündür (İlic ve Keçecioğlu, 2009). Ön çalışmayla personel sayısının belirlenmesi ve işletmenin niteliklerinin belirlenmesi gibi tüm aktiviteler insan kaynakları planlama kapsamında yer almaktadır. Bu planlama işletmede sorun ortaya çıkarabilecek yüksek veya düşük sayılarda personel alımını engeller. Planlama değişimlere yönelik

hareketlerin yanında mevcut olan personelin faaliyetlerinin planlamasıyla da ilgilidir (Barutçugil, 2004)

1.1.3.2. İşe Alma

İşe alma ve seçme tekniğinin temel amacı, bilgili ve vasıflı işçileri İK taleplerini karşılamak için minimum maliyetle işe almaktır. İş hedeflerine ulaşmak için uygun çalışan ekibine ihtiyaç vardır (Fong ve ark., 2011). İşe alma ve seçimin en önemli aşamalarından biri, yöneticilerin şirketlerde işe alınan personel hakkında karar vermesi gerektiğidir. Chapman ve Webster (2003), (i) ilan aşamasını, (ii) başvuruları kabul etmeyi, (iii) başvuruların temel taramasını ve (iv) işe alma ve seçim sürecinin nihai kararını içeren dört aşamalı bir alım ve seçim tekniği önermiştir. İşe alım, iş için potansiyel adayların isimlerini alırken, seçim süreci iş için doğru kişilerin dikkatlice atanmasını içerir. İK ile ilgili politika iş stratejilerine uygun olmalıdır. Bu nedenle, organizasyonların işe alım ve seçme ile İK uygulamaları arasında bir denge kurmaları gerekmektedir. Büyük ölçekli şirketlerin çoğu, İK bölümlerindeki uzmanlar tarafından kurumsal metodolojiye büyük ölçüde bağımlıdır. Darrag ve Mohamed (2010) başarılı şirketlerin en uygun çalışanı çekmek için gereken temel işe alım yaklaşımlarını benimsemelerini önermiştir. Ayrıca işe alım ve seçme sürecinin detayı çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemekte ve çeşitli firmalarda işe alım ve seçme sistemini ifade etmektedir. Çeşitli çalışmalar, işe alım ve seçim ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Seçme ve yerleştirme doğru kalitede doğru adayın kazandırılması için çok önemli adımlardır. İşe alım şirketleri, işe alım sırasında, başvuru sahibinin kuruluş için uygunluğunu sağlamak için genellikle başvuru sahibinin becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini iş tanımları ve belirtimleriyle eşleştirir. (Nielsen ve ark., 2011).

1.1.3.3. Performans Değerleme

Performans değerleme, çalışanların görev sorumluluklarını yerine getirme amacıyla uygulanan IK fonksiyonlarından biri olarak görülmektedir. Son zamanlarda, bazı

araştırmalar, İK uygulamalarının bireysel çalışanların tutumları üzerindeki olumlu etkilerini göstermiştir (Snape ve Redman, 2010; Paşaoğlu, 2015). İK yönetimi performans zincirinde, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkilerini olumlu yönde arttırmıştır.(Greenidge ve Coyne, 2014). Paillé ve ark., (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, çalışanların kuruluşun eylemleri ile kendi eylemleri arasındaki karşılıklılık sürecinin bir sonucu olarak proaktif davranışlarda bulunmalarını önermektedir. Gelişimsel ve destekleyici İK uygulamaları, çalışanların ihtiyaçlarını karşılar ve bu nedenle olumlu tutum ve davranışlar yaratır. Guest ve King (2004), gelişimsel ve destekleyici İK uygulamalarının, çalışan gereksinimlerini karşılamayı kendi başına bir amaç olarak değerlendirdiğini ileri sürmektedir. Çalışanlara yatırım yapan ve çalışanların tanınmasını sağlayan (örneğin; eğitimlere katılım, fikirlerine önem verme vb.) İK uygulamaları, kurumun çalışanları desteklediğini ve onlarla bir sosyal değişim ilişkisi kurmaya çalıştığını göstermektedir (Allen, Shore, & Griffeth , 2003).

1.1.3.4. Eğitim ve Geliştirme

Çalışan eğitimi, çalışanların belirli bir görevi yerine getirme konusundaki yeterlilik ve yeteneklerini artırmayı amaçlamaktadır. Çalışanların kuruluşların önemli kaynakları olarak görülmesi gerçeğinden dolayı, şirketler çalışanlarının uzmanlıklarını ve potansiyellerini büyütmek için eğitim programlarına yatırım yaparlar (Jimenez ve Valle, 2012). Eğitimin arkasındaki motivasyon temel olarak iş önkoşulları ile iş gücünün potansiyelleri arasındaki engelleri aşmaktır. Personelin davranışı ve performansı uygun eğitim ile geliştirilebilir. Eğitim ve ilerlemenin ardındaki mantık, şirket çalışanlarının anlayış ve uzmanlıklarını kolaylaştırmaktır (Fong ve ark., 2011). Lamba ve Choudhary (2013), işe yönelme, güvenlik ve tanıtım faaliyetleri ile ilgili eğitimi içeren çalışanlara verilen eğitimlerin, İK'nın uzmanlıklarını daha yetkin hale getirmek için arttırmayı amaçladıkları sonucuna varmıştır. Yeteneklerin eğitim yoluyla güçlendirilmesi ve iyi bir kariyer duygusu sağlanması, güvenli bir gelecek hissine yol açar ve öz-yeterlilik gelişimine yardımcı olur (Guest, 2017). Eğitim programları, aynı firmaların kalifiye yöneticileri tarafından yönetilmektedir veya organizasyonda iş gücü verimliliğini doğru bir şekilde arttırma amacıyla dış

kurumlardan alınabilir. Bir danışman ya da eğitmeni kullanmak şirketler için pahalı olabilir, ancak uygun maliyetli olan ve istenen sonuçları veremeyen mevcut yöneticiye kıyasla daha faydalı olabilir (Lim ve Ling, 2012). Bunun yanı sıra, araştırmalar, eğitim programlarının örgütsel performansı ve çalışan bağlılığı artırdığını kanıtlamaktadır (Bimpitsos ve Petridou, 2012).

Çalışan eğitiminin artırılmasının, örgütsel bağlılığın artmasıyla sonuçlandığı belirlenmiştir. (Paşaoğlu, 2015). İK sistemi gücü teorisine odaklanarak, çalışanların algılarını örgütsel değişimle başa çıkma ve sonrasında gelen yanıtlarla bağdaştıran bir model geliştirilmiş ve test edilmiştir. Merkezi duygu teorisi ve sosyal değişim teorisi önermeleri doğrultusunda, bu çalışma güçlü bir İK sisteminin, çalışanların değişim ile başa çıkma kabiliyetini arttırdığını göstermektedir. Çalışanlar aynı anda olumlu duyguları ile örgütün refahını desteklediği ve önemsediğini ve bu inançla hareket ettiğini göstermiştir. Bu nedenle, bir kuruluşun İK sistemi gücü, İK uygulamaları yoluyla iletilen mesajların, çalışan tutumları ve davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğu için bir değişim girişimi uygulanırken dikkate alınmalıdır. Eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışanların kariyerlerini geliştirmelerini ve becerilerini kullanabilmelerini sağlamak için iş geliştirme ve İK planlaması ile uyumlu olmalıdır. Örgütsel değişiklikler hakkında karar veren yöneticiler, çalışanların durumunun artan bilincinden faydalanabilirler. (Raeder, 2019).

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı İçerisindeki Yeri

Yöneticilerin İKY'yi nasıl yorumladıkları ve operasyonelleştirdikleri üzerine bir araştırma, İK'nın gerçek etkisini anlamayı sağlar. Yöneticilerin İKY'nin sahipliğinden ne anladığını keşfetmek ve gelişimi ile ilgili sorunları ve maliyetleri kavraması kritiktir. İKY sadece İk yöneticilerinin değil, bölüm yöneticilerinin de işi olduğu iddiasıyla gündeme getirilen sorular ve paradokslar ele alınmadıkça, İKY'nin incelemeleri ve değerlendirmeleri asla tamamlanmayacaktır. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular, bölüm yöneticilerinin, personellerinin yönetiminde yer almak istediklerini, ancak özerklik ve kaynak eksikliği, özellikle zaman eksikliği yüzünden süreci yürütemediklerini göstermiştir. (McConville, 2006). Bu makaledeki dikkatin odağını oluşturan İK yöneticileri, iş stratejilerinin işlenmesinde kilit bir role sahiptir

ve iş stratejileri oluşturulurken uygulandığı gibi İK faktörlerinin de dikkate alınmasını sağlamak için aktif olarak çalışmaktadır. Bundan dolayı da stratejik bir İK yaklaşımı benimsemektedirler.

Stratejik bir İK yaklaşımı çerçevesinde, yorumcular İK rolleri mesleğinde operasyon ve stratejiye bölünme eğiliminde olduklarını ve kendilerini "geliştiren" ve "stratejik" İK yöneticileri olarak tasvir etmektelerdir.(Renwick, 2003). İK yöneticileri için özel olarak stratejik bir İK yaklaşımına doğru ilerlemenin ve uygulanmakta olan değişim ajanı ile stratejik ortak rollerine konsantre olmak istenmelidir. İK'nın üst düzey yönetim ekibi/yönetim kurulu düzeyinde temsili gösterilmesi, İK yöneticilerinin bu seviyeye kadar kariyer yollarının gittikçe daha fazla tanınması beklentiler dahilindedir. Bununla birlikte, personelin / İK rolünün tarihsel hesapları, aynı zamanda "politik hayvanlar" ve "bukalemun" olma eğilimini de göstermiştir (Hope-Hailey ve ark. 1997). Gelişmelerin Redman ve Wilkinson'ın (2001) iddia ettiği gibi olumsuz bir etkisi olabilir; "İK yöneticilerinin üst düzey yöneticilerle meşruiyet ve statü arayışlarında temelleri ihmal edebileceği" konusunda gerçek bir endişe var. Kısacası, İK çalışanları yok saymakla suçlanabilir" (Redman ve Wilkinson, 2001).

İK yöneticileri tarafından stratejik entegrasyon ve gelişme gibi İK girişimlerinin kullanılması, bu gibi endişeleri dengelemek için tasarlanmıştır, çünkü İK yöneticilerinin bütünsel İK politikaları oluşturma ve İK sorunlarını kaynağında çözme ihtimalini sunmaktadır. Bununla birlikte, bu girişimlerin kullanılması, yönetmen düzeyinde İK temsili eksikliğinin sorunlarını ve yöneticilerin İK çalışmasında yetersiz ya da bağlılık göstermemesine neden olmaktadır (Cunningham ve Hyman, 1995). Bu nedenle, İK çalışanlarının "yok sayılması" endişeleri devam etmektedir. Bu yazının tartışmak istediği soru, stratejik bir İK yaklaşımı kullanırken, İK yöneticilerinin aktif olarak çalışan refahını ("vasiler" rolü ya da "kumarbazlar" rolü) geliştirme sürecine dahil olup olmadıklarıdır. İK yöneticileri için bu rollerin her ikisi de İK tavsiyesi ve hizmetlerinin sunulma şeklinin değişmesinden ve mevcut çalışan refahının mevcut durumundan sonra detaylandırılmıştır. Birinci rol: İK yöneticileri çalışan refahının "koruyucusu" olarak İK için bu (ilk) rol, İK yöneticilerinin değişim aracıları, stratejik ortaklar ve çalışan şampiyonları olarak gösterilmesini içerir (Schuler ve ark., 2001). Yorumcular, İK yöneticilerinin İK uzmanlarında çalışanların refahını sağlamada "etik koruyucusu" rolü olan İK uzmanlarının "standartların koruyucusu olarak" rolünü

üstlendiği İK yöneticileri için meta-standartlar oluşturma potansiyeline dikkat çekti (Woodall ve Winstanley, 2001).

İK çalışmalarının bölüm yöneticileri ile birlikte takip edilmesinin İK sorunlarının kaynakta çözülmesini sağlayabileceğini ve İKY için sorumluluk/hesap verebilirliği tüm yöneticilere yayabileceğini iddia edebiliriz. Buradaki sonuç, İK yöneticilerinin, kurumlarındaki çalışanların refahı için en yüksek önceliği almalarını sağlayan "stratejik" İK girişimlerini geliştirmektir. Nihayetinde şirket üst yönetimi; hissedar, çalışan, müşteri veya topluluk olsun, tüm paydaşların hedeflerinin yerine getirilmesiyle ilgilenir (Sparkes, 2001). Bununla birlikte, tüm paydaşlara ulaştırmanın çelişkileri uzlaşmayı zorlaştırmaktadır ve Ulrich modeli kabul edilirse, burada da çelişkiler mevcuttur (Kirkbride ve Ward, 2002). Diğer yazarlar İKY'de, "sert" ve "yumuşak" İKY arasında "çelişki", "düşük özerklik ve emek yoğunluğu", "özerklik" ve "mülkiyet", "küçülme", "hak koyma" (Sparrow, 1999) olarak birçok çelişki bulunduğunu belirtmişlerdir (Legge, 1995).

Günümüzde İKY'de yeni tartışmalar vardır ve İK yöneticilerinin İK için "kumarbaz" rolü olan çalışanların çıkarlarını değil kendi çıkarlarını korumak için stratejik bir yaklaşım benimseme olasılığı bunlardan biridir. İkinci rol: İK yöneticileri için stratejik bir yaklaşımın İK çalışmasına "zaman harcayacakları yeterli zaman ayırmadıkları anlamına gelebilir" ve "İdarecilerin güçlendirilmesidir." "İnsan Kaynakları Yönetiminde kötü sonuçlar (çalışan bakış açısıyla), İK çalışmasına diğer görevlerin arasında ihtiyaç duydukları önceliği verilmemesidir. (McGovern ve ark. 1997). Orta düzey yöneticiler, "ortada sıkışıp kaldıklarını" (Redman ve ark., 1997) ve/veya "sandviçin içini doldurma" konusunda sıkıntı yaşadıklarından, zorunlu olarak artan görevler nedeniyle ekstra görev almak istememektedirler (McConville ve Holden, 1999).

İK çalışmasındaki karmaşıklık düzeyi arttığında (özellikle yeni AB direktiflerinin yorumlanması ve yürürlüğe girmesi nedeniyle işçi ilişkileri/iş kanunu), daha az değil, İK girdisine daha fazla ihtiyaç duyulduğu görülmektedir (Deeks, 2000), ancak Townley bir yazım ya da çeviri sürecinde İKY'nın aksiyonun uzaktan gerçekleştirilmesini kolaylaştırdığını belirtmektedir (Townley, 1994). İK yöneticilerinin stratejik bir yaklaşım benimsemeleri, İK'nın "strateji" hazırlamak veya "operasyonlar" yürütme konusundaki bölünme, belki de "uzak mesafedeki eylemi"

kolaylaştıran klasik İK yöneticileri örneğidir. “Esneklik” gibi İK uygulamalarının “normal” bir İK uygulaması haline geldiği, İKY'nin etik gündemindeki daha geniş bir kaymaya neden olabilir.

Burada verilen genel (alternatif) izlenim, İK yöneticileri tarafından son derece düşük bir öncelik olarak görülen çalışan refahıdır. Bu gibi kavramlar, İK yöneticilerinin, İK’nın kendi örgütsel yaşamını güvenceye almak için çalışanların önündeki üst düzey yöneticilerle/yöneticilerle bağlantı kurmaları için (siyasi) ihtiyaçla karşılanmaktadır; İK yöneticileri iş ihtiyaçlarından ziyade “estetik çevre birimlerine” odaklandıkları için eleştiriliyorlar (Beer, 1997); Bununla birlikte, bu gündemin oluşturulup başka yöneticilere aktarılmasının bazı yolları vardır. İlk olarak, İK yoluyla İK'de meta-standartların oluşturulması ve sürdürülmesi yoludur. (Sparrow, 1999). İkincisi, İK hattı ile “ortaklık” modunda çalışmaktır. (Ulrich, 1997). Üçüncüsü, İK yöneticileri aracılığıyla çalışanların kaygılarını öne çıkarmak için üst düzey yöneticilerle / yönetim direktörleriyle olan etkilerini kullanırlar (Kelly ve Gennard, 2001). Ancak burada sınırlamalar vardır. Özellikle, bunlar İKY'de meta-standartlar oluşturmak için hükümet düzenlemesine ihtiyaç duymaktadır (Sparrow, 1999); İK girişimlerine karşı bölüm yöneticisi direnci (Marchington, 2001); ve İK'nın Birleşik Krallık'taki üst düzey organizasyon seviyelerinde daha etkili olmadığı durumlar (Boxall ve Purcell, 2003). Dolayısıyla, İK yöneticilerinin stratejik bir yaklaşım benimseyerek çalışan yanlısı gündemini nasıl oluşturabilecekleri ve bunları nasıl aktarabilecekleri soruları çeşitli zorluklar ortaya çıkarabilir.

Stratejik bir yaklaşım benimseyen İK yöneticileri, çalışanların refahını güvence altına alma rolünü üstlenmez veya üstlenemezse, o zaman kim olduklarını ve kuruluşlarda oynadıkları rolü yeniden tanımlamak için büyük bir fırsatı kaçırabilir. Ulrich (1997) 'e göre, çalışan refahına odaklanmayı benimseyerek, gerçek “çalışan şampiyonları” haline gelebilir, çalışan refahını arttırmaya çalışabilir ve kendileri için yeni bir organizasyon rolü oynayabilirler.

Uygulayıcı ve akademik İK literatüründe, İK dış kaynak kullanımı (Willmott, 2001) de dahil olmak üzere, Birleşik Krallık'taki iş organizasyonlarında İK rolü hakkında ve İK dahil edildiyse, bunların rolünün ne olduğu ve nasıl “iş yoluyla haklı olduğu” konusunda bazı tartışmalar vardır. Vaka ”ve/veya of RM'ın kaynak temelli bir görüşü (Marchington ve Wilkinson, 2002). İK yöneticileri çalışanların refahına odaklanırsa,

bu onların rollerini, kendilerini kanıtlama süreçlerine veya kaynak temelli bakış açısının haklarına / hakaretine maruz kalmayacak şekilde yeniden tanımlamaları için bir fırsat olabilir. Ayrıca, stratejik yaklaşımı benimseyen İK yöneticilerinin yaptıklarının daha doğru bir ifadesi olabilir, personel ve endüstri ilişkileri yöneticilerinin İngiltere'deki çalışma organizasyonlarında oynadığı tarihsel rolle bir bağlantısı vardır ve Stratejik İKY'nin aslında istihdam ilişkisine de "bütünsel" bir yaklaşım olduğu fikrini göstermektedir. Tarihsel olarak, İK organizasyonları tarafından sunulan idari hizmetler hem prosedürel hem de emek yoğun olmuştur. Çoğu zaman, iş tekrarlayan ve yüksek dokunuşludur. Onlarca yıldır, bu işi yapan İK personeli, müşterilerin yakınında bulunuyordu. Son on yılda, dış kaynaklı İK kullanımı da artmıştır. Elbette, dahili İK fonksiyonu hala İK dış kaynaklarını yönetmektedir. Dış kaynak kullanımı için tercih edilen adaylar fayda yönetimi ve işe alım olmuştur. İK yönetimini birden fazla tedarikçiye dış kaynak tedarik etmede giderek daha popüler olan iki alternatif vardır. Bunların her ikisi de elektronik İK sistemlerinin artan kabiliyeti nedeniyle mümkündür. Kuruluşlar, temel İK yönetimi söz konusu olduğunda, büyük ölçüde self-servis olan elektronik olarak etkinleştirilmiş İK sistemlerini daha fazla kullanabilmektedir. Bir şirketin güçlü bir seçme altyapısı sunan digital ortam yeteneği var olduğunda (Kariyer.net, eleman.net), İK ve idari hizmetleri kullanmak hem hızlı hem de ekonomiktir. Anahtar soru, bir İK iş süreçleri dış kaynak işverenine dış kaynak olarak mı tedarik edilmeli yoksa şirket içi mükemmellik ve hizmet merkezlerinde şirket tarafından mı gerçekleştirilmesi gerektiğidir. Her iki durumda da, bu süreç ortaklaşa bir şekilde planlanabilir.

Başka bir açıdan, İK iş süreçleri dış kaynaklı şirketlerden çok daha küçük İK personeline öncülük etmelerine rağmen, İK hala çalışan gelişimi, sosyal haklar yönetimi, ücretlendirme ve işe alım gibi süreçlerde önemli bir uzmanlığa sahip olmalıdır. Ayrıca, programın etkinliğini analiz etme, bir dış kaynak sağlayıcıdan diğerine süreçleri aktarma ve dış kaynak sağlayıcılarla hizmet düzeyindeki sözleşmeleri müzakere edebilme yeteneğine de ihtiyacı var (Lawler, 2005). İnsan kaynakları kaynak yöneticileri, bölüm yöneticilerini ve çalışanlarını iş analizinin stratejik ve katma değerli rolünü ikna etmek için daha güçlü bir konumda olmalıdır. Bu, İK yöneticilerinin iş analizi ve bunun şirket performansına katkısı ile ilgili çeşitli kavram yanılgılarını gidermelerini sağlamalıdır. İş analizi pratiği, dinî bir faaliyetten biraz daha fazlası olarak görülmüştür (Schwind ve ark., 1995). Bölüm yöneticileri

genellikle iş analizini gereksiz evrak işleri olarak görürken, çalışanlar bunu, yönetimin belirli çalışanlardan kurtulmak için bir haklı sebep olarak kullanabileceği gizli bir performans değerlendirme mekanizması olarak görür ve reddederler. Bu görüşler, bölüm yöneticileri, İK uzmanları ve çalışanlar arasında yakın bir ortaklık geliştirmeye engel teşkil edebilir. Birkaç yazarın da belirttiği gibi, bu ortaklık, modern rekabet ortamında faaliyet gösteren birçok şirketin hayatta kalması ve büyümesinin menteşeleri üzerine önemli bir güçtür (Dessler, 2003). Bu çalışma tarafından üretilen iş analizi-performans bağlantısının ilk kanıtı bu ortaklığın önünü açması beklentisidir. İK yöneticileri, somut sonuçlarla iş analizi gibi temel İK uygulamalarını ortaya koyarken, üst yönetimin girdilerini daha aktif olarak araması beklenmektedir. Bu da İK yöneticilerinin yönetim hiyerarşisindeki statüsünü yükseltecek ve stratejik planlamaya katılımlarını artıracaktır. Bununla birlikte, bu aynı zamanda İK yöneticilerinin, bölüm yöneticilerinin beklentilerini karşılamak için kimlik bilgilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Batılı kuruluşların çalışmalarından elde edilen mevcut kanıtlar, çoğu İK uzmanının hala kurumsal yöneticilere rehberlik etme becerisi ve karmaşıklığı yönünden yöneticilerin beklentilerinin altında kaldığını göstermektedir (Wright ve ark., 1998). Birleşik Arap Emirlikleri'nde ve belki de İKY alanının henüz gelişme aşamasında olduğu diğer Orta Doğu ülkelerinde İK yöneticileri, profesyonel danışmanlar ve değişim danışmanları olarak kendilerini göstermek için uzun bir yol kat etmelidir. Bu nedenle, İK yöneticileri, becerilerini ve profesyonel imajını geliştirerek ve daha da önemlisi kurumsal performansa etkin bir katkı yaparak, kurumlarında görünürlük elde etmek için fırsatlardan yararlanmaya devam etmelidir. İK yöneticileri de yeni ve yenilikçi İK uygulamaları ile proaktif bir görünüm benimsemeli, geliştirmeli ve denemelidir. İş analizi yaklaşımlarında ortaya çıkan yetkinlik odağı, şirket performansına dikkati çeken potansiyel bir katkısı olan bir alandır.

Artan küresel rekabet ve çevre belirsizliği, yetkinlik temelli iş analizi modellerinin daha geleneksel veya standart iş analizi yaklaşımlarına olası alternatifler olarak görülmesi muhtemel olduğunu göstermektedir. Çevresel türbülansla karşı karşıya olan şirketler, her geçen gün daha fazla yenilikçi ve girişimci becerilere sahip çalışanları arayacaktır. İş ve çalışma ortamındaki değişiklikleri yakalamak, bilgi sistemlerini sürekli güncellemek ve çalışanların özel yetkinliklere sahip olduğu işlere

yerleştirmelerine yardımcı olmak için insan kaynakları yöneticileri daha etkin iş analizi yaklaşımları geliştirmeye gayret edecektir. Bu, şirketlerin iş gücünün benzersiz güçlü yönlerini en iyi şekilde kullanmak için rekabet stratejilerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Aynı zamanda, İK yöneticilerinin İK fonksiyonunun şirket performansına katkısını gösterme fırsatlarını da artıracaktır (Siddique, 2004). İKY topluluğunun gelecekte karşılaşacağı zorlukları listeleyen Ulrich, İK uygulamalarının İK teorisi tarafından yönlendirilmesi gerekliliğine işaret ediyor. İKY uzmanlarına göre, teorinin sonuçlarının ortaya çıkış şeklini açıklamaya yardımcı olduğunu hatırlatır: İK uygulamalarını yalıtılmış eylemlerden daha fazla yapmak için yöneticiler ve İK uzmanları İK çalışmasının arkasındaki teoriye hakim olmalıdır; İnsan Kaynakları uygulamalarının sonuçlarına nasıl ve niçin yol açtığını kavramsal olarak açıklayabilmeleri gerekir.

Tercih edilen teori ne olursa olsun, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları, günlük çalışmaları için daha yüksek bir akıl yürütme düzeyi düşünmeli ve bu nedenle daha iyi olmalıdır. Çalışmalarının neden hedeflerine ulaştığını açıklar (Bowen ve Cheri, 2004). Bölüm yöneticisi, İK temsilcisinin yönetim kuruluna dahil edilmesinden bağımsız olarak, şirketin stratejisindeki İK rolü hakkında olumlu bir görüşe sahiptir ve kuruluşlarının İK yönetim stratejisinin işletme stratejisi ile açıkça bağlantılı olduğunu daha açık bir şekilde düşünmektedir. Bundan dolayı, İK yöneticileri, iş stratejisinin oluşturulmasında aktif bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bölüm yöneticisi hizalamayı İK'nın strateji tanımındaki aktif rolünden daha fazla algılar. Şirket büyüklüğü, sektör veya bölüm yöneticisi kategorisi ile ilgili önemli bir fark bulunamamıştır (Sanders ve Yang, 2016).

İK yöneticileri, gördüğümüz gibi, stratejik değerleri, stratejik tanımları içindeki rolleri ve değerleri bakımından daha yüksek bir öz kavrama sahipler. Bu bulgu, bölüm yöneticisi algıları ile biraz uyumsuzluk gösteriyor. İKY ve etkinliği ile ilgili çalışmalarda daha önce özetlenen bu kanıt (Op de Beeck ve ark., 2016), İK uygulamalarının salt uygulanmasının ötesindeki stratejik alanla ilgili olarak burada bulunur. Organizasyonlarının açık bir iş stratejisi olduğunu ve kuruluşun İK stratejisinin işletme stratejisiyle açıkça bağlantılı olduğunu düşünen bölüm yöneticilerinin olumlu değerlendirmelerini vurgulamak isteniyor (Navio-Marco ve ark., 2019). Çok uluslu işletmelerdeki İK yöneticilerinin, kurumlarında yerel

akranlarından daha stratejik bir rol üstlenmeleri muhtemeldir. Bunun için iki olası, birbiriyle ilişkili sebep vardır. Birincisi, çok uluslu işletmelerin, yerli firmalardan daha iyi küresel en iyi uygulamalara sahip olma ihtimalinin daha yüksek olması ve/veya hissedarlar tarafından menşe ülkelerinde baskın olan şeyleri yapma yollarını benimseme baskısı altında olmaları; Brunei örneğinde, büyük olasılıkla ileri toplumlardan kaynaklanan firmalar olacaktır. İkincisi, çok uluslu işletmelerin, en iyi ihtimalle, yalnızca tek bir ortamda kısmen köklü oldukları ve sadece ev sahibi ülke kurumlarına tabi olmadıkları, ancak yerel rakiplerinden daha fazla göreceli özerkliğe ve stratejik seçeneklere sahip olmalarıdır.

İK fonksiyonunun yönetim kurulu düzeyinde temsil edilmesi ona daha fazla görünürlük kazandırsa da (Lawler ve Mohrman, 2003), bu mutlaka stratejik bir rol üstleneceği anlamına gelmez. Aksine, ikincisi hem firma içindeki hem de diğer oyuncular arasındaki ilişkiler ağının yoğunluğunun bir ürününü temsil edebilir. Firmalar, en iyi ihtimalle, yalnızca tek bir ortamda kısmen köklü olduklarında, İK yöneticileri ve genel olarak üst düzey yöneticiler, İK için inovasyon ve daha normal bir uygulama olarak düşünüldüğünden daha stratejik bir rol üstlenmede belirli bir bağlamda daha fazla özerkliğe sahip olabilir. Bu çalışmanın bulguları, çok uluslu şirketler üzerindeki ev sahibi ülke baskısını nasıl anladığımız ve İK fonksiyonunun daha genel olarak rolü ile ilgilidir.

Her ne kadar uluslararası İKY ile ilgili literatür İK uygulamasındaki ev sahibi ülke dinamiğine göre varyasyonlara odaklanma eğilimindeyse de (Ferner ve ark., 2011), bu çalışma daha ayrıntılı bilgiler sunmaktadır. Çok uluslu bir kuruluşun İnsan Kaynakları yöneticisinin rolü, önemli ölçüde daha stratejiktir. Çünkü sahip olabileceği etki yerel bağların niteliğine ve kapsamına bağlı olacaktır. Ayrıca, yukarıdan aşağıya değişikliklerin gayri örgütsel organizasyon yapılarını reform uygulaması için değiştirdiğinin, yerel dinamiklere göre etkinlik bakımından farklılık gösterebileceğini de belirtmektedir. Genel olarak, bir bağlam içinde yayılan işleri yapmanın yeni yollarını geliştirmek yerine (Dore, 2008), çok uluslu işletmeler yalnızca yerel meslektaşlarının gerçek İK stratejileri üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olabilir. Bu, çok uluslu işletmelerin yaptıkları işte yerel akranlarından daha iyi oldukları anlamına mı geliyor? İK yöneticilerinin rutin ve resmileştirilmiş İK görevlerini devretme eğilimleri konusunda çok az bir fark bulduk, ancak ne gibi bir fark olduğu sabit prosedürler göz

önüne alındığında daha otoriter yerel yaklaşımlara atfedilebilirdi. Bununla birlikte, çokuluslu kurumsal İK yöneticilerinin rutin idari görevlerden daha fazlasını yerine getirmek için yerel personele tam olarak güvenmediğini de söylenebilir (Singh ve ark., 2019).

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışmanın bu bölümünde stratejik insan kaynakları yönetiminin genel çerçevesi kapsamında tanımı, önemi, uygulamaları, fonksiyonları, kavramsal arka planı ve kurumsallaşma ile olan ilişkisi ele alınacaktır.

1.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Strateji terimi, seçilen uzun vadeli yönlerin hem süreçlerini hem de sonuçlarını açıklamak için kullanılır. Bilinçli, planlı bir etkinlik veya arzulanan bir hedefe götüren bir dizi olay olabilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, iş ve İKY süreçleri arasında stratejik bir "uyum" veya "uygun" olmasını sağlamakla ilgilenmektedir. Hem dış hem de iç organizasyonel çevrenin muhtemel etkilerinin, kuruluşun uzun vadeli hedeflerine ve İKY stratejilerine nasıl adapte edileceğinin değerlendirmesini gerektirir. Stratejik İKY, genel örgütsel strateji ve hedefler çerçevesinde formüle edilmesi ve kuruluşun dış ortamının değişen doğasına duyarlı olması için İnsan Kaynakları (İK) plan ve stratejilerine olan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Tüm modeller gibi, İK, iş stratejileri ve planları arasında en olası uyumu sağlamak için uygulayıcılar tarafından yorum ve uyarlama gerektiren bir modeldir. Dolayısıyla, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin genel temaları, tüm İKY fonksiyonlarının entegrasyonu, geniş örgütsel hedeflere bağlılık ve dış çevreye karşı duyarlılıktır (Manning, 2010). Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi araştırması içinde en hızlı gelişen alanlardan biri olmuştur (Delery ve Shaw, 2001). Wright ve McMahan (1992) "stratejik insan kaynakları yönetimi" terimini "planlanmış insan kaynakları dağıtımları ve faaliyetlerinin bir örgütün amacına ulaşmasını sağlama amaçlı çalışmaları" olarak tanımlamıştır. Delery ve Doty (1996) Stratejik bir insan

kaynakları yönetimine engin bir organizasyon kültürü olarak hitap eder ve performansın etkinliğini, kaynakların temel gelişimini, bir organizasyon içindeki bilgiyi ve yeterliliği teşvik etmek için yapılandırılmıştır.

Uzun vadede iş hedefi ve organizasyon misyonuna yönelik örgütsel bir kültür kümesi, inovasyon ve insan gücü geliştirmek için bir bağlantıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bu nedenle, uygulanan stratejik yaklaşımlar ile bunların bir kurumun performans engeline olan etkileri arasındaki ilişkiyi incelemek için organizasyonlar içinde büyük ölçüde uygulanmaktadır (Iqbal, 2019). Yirmi yıldan fazla bir süredir, insan kaynakları yönetimi uygulayıcısı ve araştırma topluluğu içinde, iş verimliliğini ve çalışanların refahını en üst seviyeye çıkarmak için tasarlanmış uyumlu ve entegre bir set oluşturan uygulama sistemlerinde ilgi çekici olmuştur. Bu sistemler genel olarak yüksek performanslı iş sistemleri veya stratejik insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılır; bu sayede İKY sistemleri iş stratejik hedefleriyle uyum sağlayacak şekilde ayarlanır. Bu sistem veya stratejik bakış açısı, bir firma tarafından benimsenen İKY uygulamaları ile parçalı bir şekilde ve insan yönetimi alanındaki birçok alanı aşan daha kapsamlı girişimler arasında ayrım yapar. Ortaya çıkan kanıtlar, yüksek performanslı iş sistemlerinin firmalar için değerli performans kazançları sağladığını göstermektedir; Ancak, bu kanıtların çoğu büyük firmalar için geçerlidir. Nitekim, küçük şirketler için İKY/yüksek performanslı çalışma sistemlerinin değeri tartışmalı olmaya devam etmektedir.

Bazı küçük işletme yöneticileri, insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesinin, küçük işletmelerin tam olarak kullanması gereken esneklik ve kayıt dışılık gibi belirgin küçük firma avantajlarına müdahale edebileceğini öne sürmektedir. Buna karşılık, diğer uzmanlar, insan kaynaklarının küçük işletmelerdeki yoğun kalkınmaya katkı yaptıklarını, çünkü bu firmaların çoğu zaman diğer kaynaklara, özellikle de mali açıdan kısıtlı olduğunu savunuyorlar (Bryson ve White, 2019). Stratejik insan kaynakları yönetimi "planlı insan kaynakları dağıtımları ve bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlama amaçlı faaliyetler" olarak tanımlanmaktadır (Wright ve McMahan, 1992).

Bir firmanın insan kaynakları uygulamalarının birbirleriyle ve firmanın stratejik hedefleriyle tutarlı olması durumunda organizasyonel verimlilik ve performansın artırılacağı öne sürülmüştür (Huselid, 1995). Bu konu; İK'nın şirketin stratejisine

uyumu, İK uygulamaları ile insan sermayesini edinme, geliştirme ve motivasyonu amaçlayan kesin mekanizmalardır. Başka bir deyişle, İKY; toplumu, bir firmanın insan kaynakları ile "ne" olduğuna odaklanır ve İK uygulamaları bu kaynakların "nasıl" yönetildiğini belirtir (Ngo ve ark., 2008). Araştırmacılar, stratejik İK uygulamalarının kullanımının hem finansal hem de operasyonel performansla pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir (Delaney ve Huselid, 1996).

"Stratejik İKY'yi" tanımlamak, "biraz parçalanmış doğası" nedeniyle zorunlu olarak basit bir iş değildir ve henüz ampirik bulgular konusunda çok az bir fikir birliği vardır (Redman ve Wilkinson, 2001). Stratejik İKY tanımı ve bu makalede kullanılan İK yöneticileri tarafından benimsenen stratejik İK yaklaşımı ilk olarak, "İK stratejilerinin tamamen iş stratejilerinin işe alınmasıyla ilgili olduğu" fikrine dayanmaktadır (Sparrow ve Hiltrop, 1994) ve ikincisi, Redman ve Wilkinson'ın "stratejik insan kaynakları yönetimi ile tutarlı" İK "yaklaşımları" sınıflamasında kullandıkları bölümünde, yani insan kaynakları stratejisi, iş stratejisiyle tutarlı olmalı ve uygulama insan kaynakları faktörlerini dikkate almalıdır ve insan kaynakları faktörleri yalnızca politikanın uygulanmasında değil, aynı zamanda hangi iş stratejisinin benimsendiği konusunda da düşünülmelidir (Redman ve Wilkinson, 2001). İnsan kaynakları yönetimi için toplumdaki araştırmalar, insanları yönetmeyle ilgili işletme düzeyindeki konulara dikkat çekmede temel olmuştur. Toplumda insan kaynakları yönetimi literatüründe kullanılan popüler teorik modellerden biri davranışsal bakış açısıdır (Jackson ve ark., 1989). Teori, çalışan davranışlarına strateji ve performans arasındaki arabulucu olarak odaklanır. Çeşitli İKY uygulamalarının amacının çalışanların tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak ve kontrol etmek olduğunu varsayar. Sonuçlar ayrıca, firmaların işletme performansını iyileştirmek için İKY'yi stratejik amaç ve hedeflerle bağlaması gerektiğini önermektedir (Liao, 2005).

İnsan kaynakları yönetimi toplumsal açıdan önemli bir konudur. İK uygulamalarının bağımsız olarak örgütsel sonuçları etkileyip etkilemediği veya alternatif olarak bu tür uygulamaların daha geniş ve dahili olarak tutarlı bir yapılandırmasına dahil edilmesi gerekip gerekmediği ile ilgilidir (Delery ve Doty, 1996). Bazı yazarlar tarafından yapılan araştırmalar, bu tür uygulamaların örgütsel sonuçlar üzerinde en uygun etkiyi elde etmek için İK uygulamaları arasında iç tutarsızlığın gerekli olduğunu gösteriyor gibi görünmektedir (Huselid, 1995; Ichniowski ve ark., 1997). Her ne kadar bütün

çalışmalar konjonktürel veya "paket" perspektifini desteklemese de (Delery ve Doty, 1996) kanıtların üstünlüğü bu pozisyonu desteklemektedir (Bae ve ark., 2003).

Firmaların stratejisi ile firmaların İKY politikası arasındaki ilişkiyi vurgulayan ve firmaların stratejisine ve İKY politikasına göre firma performansını öngören stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifidir. Spesifik olarak, bu çalışmadaki veriler düşük maliyetli bir stratejinin kısa vadeli ve geçici istihdama, iş gücünde düşük eğitim seviyesine, çalışanlara daha az parasal gelir ve çalışanlar arasında yöneticilerin ve süpervizörlerin oranının daha yüksek olmasına neden olduğunu göstermektedir. Tüm bu faktörler, gelişmekte olan pazarlardaki çalışanlar arasında daha yüksek ciro oranı ve daha düşük verimlilik sağlayabilir (Li, 2003). Kuruluşların insan sermayelerini yönettiği, iş stratejisi, örgütsel bağlam ve sosyoekonomik bağlamdan etkilenen ve etkilenen bütünleşik uygulama, politika ve stratejiler kümesi olarak tanımlanır stratejik insan kaynakları yönetimi. Stratejik insan kaynakları yönetimi, yalnızca belirli bir İK stratejisinin formülasyonu olarak değil aynı zamanda uyumlu bir faaliyet modeli olarak sunulur. Bu sistemi tanımlayan strateji, politika ve uygulamalar, kurumun bilgi, beceri ve yetenek stoklarını yönetme ve geliştirme konusunda sinerjik bir şekilde birbirleriyle ilgilidir. Bu anlamda insan sermayesi, Stratejik insan kaynakları yönetiminin hedefi olarak kabul edilir.

Son olarak, sistemin etkileri sadece kurumun içsel yönleriyle değil, aynı zamanda Stratejik insan kaynakları yönetimi kararlarının bireysel ve sosyal düzeydeki sonuçlarına da bakılıyor. İş stratejisinin beklenmedik bir değişken olarak klasik açıklamasına ek olarak, model belirli bir örgütsel ve sosyoekonomik değişkenler kümesiyle karakterize ve Stratejik insan kaynakları yönetimi için bağlamsal bir çerçeve olarak değerlendirir. Bu ilişkilerin iki yönlü anlayışı, modelin Stratejik insan kaynakları yönetiminin dinamik doğasını açıklamasını sağlar. Bu nedenle, bu işlev yalnızca uyarlama değil, aynı zamanda proaktif değişimin de gelişen bir süreç olarak kavramsallaştırılmıştır (Martn-Alczar ve ark., 2005).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir kurumun personel politika ve uygulamalarını iş stratejisiyle uyumlu hale getirme çabalarını ifade eder. Stratejik insan kaynakları yönetimine olan son ilgi, hem kamu hem de özel kuruluşlarda başarının anahtarı olan insan kaynaklarının artan bir farkındalığını yansıtmaktadır. Ancak, bu artan farkındalığa rağmen, stratejik insan kaynakları yönetiminin kamu kurumları ile olan

ilgisi net değildir. Devlet kurumları nadiren rekabetçi pazarlarda faaliyet gösterir ve bu nedenle özel kuruluşların yaptığı gibi iş stratejileri geliştirmezler (Tompkins, 2002). Temel bileşenler, kurumun iç ve dış ortamlarını analiz etmeyi, kurumun stratejik hedeflerini belirlemeyi, kurumun hedefleriyle tutarlı İK hedefleri ve stratejileri geliştirmeyi ve İK politikalarını ve uygulamalarını birbiriyle uyumlu hale getirmeyi (yatay entegrasyon) içerir. İnsan kaynakları yönetiminde toplumun bu kavramsal anlayışının başarıyla uygulanabilmesi için bazı yapısal ve usule ilişkin şartların yerine getirilmesi gerekir. Bu temel gereksinimler aşağıdakileri içerir:

- Belirlenmiş bir stratejik planlama süreci.
- İK yöneticisinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesi ve tartışılan stratejik hedeflerin veya girişimlerin personel ile ilgili sonuçlarının tam olarak göz önünde bulundurulması.
- Her kurumun misyonunun ve misyonun takibinde ulaşılması gereken stratejik hedeflerin yazılı veya yazılı olmayan açık bir ifadesi.
- Personel politikalarının ve uygulamalarının bir kurumun misyon ve stratejik hedefleriyle dikey olarak hizalanması ve personel politikalarının ve uygulamalarının birbirleriyle yatay entegrasyonu.
- Organizasyonel rolü ve yapısı ile tutarlı olan ve kurumun misyonunun ve stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir personel ofisi.

Bu önkoşullar, stratejik planlamayı insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performansı artıracak şekilde entegre etmek için gerekenleri ele almaktadır. Bu tür bir entegrasyon, örneğin, stratejik bir planlama süreci mevcut değilse, İK yöneticisinin katılımı ve belirlenmiş hedefleri destekleyecek şekilde tasarlanan personel inisiyatiflerinin geliştirilmemesi durumunda elde etmek zordur. Bu önkoşullar, devlet ortamlarında nasıl yerine getirileceğine ilişkin çözülmemiş konularla birlikte aşağıda incelenmiştir (Tompkins, 2002). Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel gereksinimi, personel politikalarının ve uygulamalarının kurumun stratejik hedefleriyle uyumlaştırılmasıdır. Literatürde birçok hizalama örneği rapor edilmiş olmasına rağmen, hizalamanın nasıl yapıldığını ele almak için henüz bir sınıflandırma sistemi önerilmemiştir. Genel olarak, bildirilen örnekler aşağıdaki kategorilerden birine veya daha fazlasına düşme eğilimindedir:

- Çevresel değişime uyum sağlamak: Bu kategori, insan kaynakları tarafından çevresel etmenlere karşı alınması gereken tedbirleri kapsar. Bütçe kesintileri, iş gücü piyasasındaki değişimler, teknolojik yenilikler vb.

- Stratejik girişimleri desteklemek için insani kapasite geliştirmek: Bu kategori, insan kaynaklarının şirketin ihtiyaçlarına uygun çalışanların tespiti, istihdamı ve izlenmesi süreçlerini kapsar.

- Değişen örgüt kültürü: Bu kategori, işletmenin sahip olduğu kurum kültürünün değişimlere karşı uyumlaştırma tedbirlerini kapsar.

- Çalışanları değişime hazırlamak: Bu kategori, insan kaynaklarının çalışanları değişen şartlara uyumlaştırma tedbirlerini kapsar.

- Belirli bir "iş stratejisini" desteklemek: Bu kategori, belli bir strateji doğrultusunda belirlenen niteliklerinde planlama tedbirlerini kapsar.

1.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

Araştırmacılar bazı inceliklerde farklılık gösterebilir olsa da, stratejik İKY'nin diğer İKY araştırmaları çizgisinden farklılaşan birkaç ayırt edici özelliği vardır. İlk olarak, stratejik İKY araştırması iş birimleri, kuruluşlar ve organizasyonlar gibi makro düzeyde analiz etme eğilimindedir. Bu odaklanma, daha geleneksel, fonksiyonel İKY araştırmalarının tersine durmaktadır (Delery ve Shaw 2001). İkincisi, stratejik İKY araştırmacıları İKY uygulamaları (içsel uyum) (Arthur 1992; Huselid, 1995) ve/veya İKY ile diğer örgütsel faktörler (dış uyum) arasında kilit araştırma konuları olarak uygunlukları vurgulama eğilimindedir. Birçok acil durum değerlendirilebilse de, en yaygın acil durum bir iş stratejisi olmuştur (örneğin, Delery ve Doty, 1996). Üçüncüsü, istisnalar olmasına rağmen, çoğu stratejik İKY çalışmaları, kurumsal finansal performans (Huselid, 1995; Delery ve Doty 1996) ve kurumsal performansın yönetimsel algıları (Delaney ve Huselid 1996) dahil olmak üzere kurumsal performans

sonuçlarına büyük önem vermektedir. İlgili çalışmalar iş kazası oranları gibi örgütsel sonuçları da incelemiştir. Stratejik İKY düşüncesinin bu üç yönüne ek olarak, alandaki araştırmacılar, üç baskın teorik bakış açısından birini benimseme eğiliminde olmuşlardır: evrenselci, beklenmedik ve yapılandırmalı. Bunları aşağıda tartışıyoruz.

Evrenselci bakış açısı:

Stratejik İKY araştırmalarının en önemli özelliklerinden biri İKY sistemlerine odaklanmak olsa da, bazı İKY araştırmaları bireysel İKY uygulamalarına odaklanmıştır. Bu perspektifin mantığı, bazı bireysel İKY uygulamalarında stratejik değerin olmasıdır veya olabilir. Bu araştırma alanının kilit yönü, daha geleneksel İKY uygulama çalışmalarının "insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans için önemini ortaya koyması" için genişletilmesidir (Delery ve Doty 1996). (Terpstra ve Rozell 1993), staj uygulamaları ile yıllık kar arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Russell ve ark. (1985) eğitim uygulamalarını (örneğin, temel politikalar, stoklama ve işlem prosedürleri, müşteri ilişkileri, müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyeti bilgileri ve temel satış teknikleri) satış hacmi ve perakende mağazalarının mağaza imajıyla ilişkilendirmiştir. Perry-Smith ve Blum (2000) iş-aile politikalarının performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Belki de en iyi bilinen evrensel bakış açısı, Pfeffer (1995) tarafından sağlanmıştır.

İKY uygulamaları konusunda başarılı şirketlerin yaptıkları incelemeye dayanarak, belirli uygulamaların istihdam güvenliği, işe alımda seçicilik, yüksek ücretler, teşvik ödemesi, çalışan sahipliği, bilgi paylaşımı, katılım ve yetkilendirme, özyönetim ekipleri, eğitim ve beceri geliştirme, iş rotasyonu ve çapraz eğitim, eşitlikçi uygulamalar, ücret iyileştirmesi ve içeriden terfi etme gibi uygulamaları görülmüştür. Her ne kadar Pfeffer'ın (1995) incelemesi somut ampirik kanıtlardan daha çok yoruma dayanıyor olsa da, evrenselci yaklaşımı oldukça iyi tanımlamaktadır. Kısacası, bazı İKY uygulamalarının performansın önemli örgütsel göstergeleri ile pozitif bir ilişki sergileme açısından diğerlerinden daha iyi olduğuna dair bazı kanıtlar vardır. Bununla birlikte, aynı zamanda, bu perspektif dikkate alınmaksızın eleştirilebilir: başka hangi uygulamaların olduğu ve bu uygulamaların kullanıldığı bağlamdır. Bu iki eleştiri, yapılandırmaya ve beklenmedik perspektiflere yol açmaktadır.

Yapılandırma perspektifi:

Yapılandırma perspektifindeki kilit bir konu, belirli bir İKY uygulamasının, diğer etkili uygulamalarla birleştirilmediği sürece örgütsel düzeyde önemli faydalar sağlamayacağının tartışılmasıdır. Bu perspektife odaklanan araştırmacılar, "yatay uyum", "iç uyum", "tamamlayıcılık" veya "donatılacak" gibi çeşitli terimler kullandılar (Delery ve Doty 1996). Bu bakış açısı, bir dizi iç hizalanmış İKY uygulamasının bir konfigürasyonunun, örgütsel performanstaki değişimi açıklamak için tek bir İKY uygulamasından izole edilen daha büyük bir yeteneğe sahip olacağını göstermektedir (Delery 1998). Sonuçta, çalışanlar, işlerinde birden fazla uygulamaya maruz kalmaktadır. Sonuç olarak, herhangi bir uygulamanın etkinliği, kısmen, İKY sisteminin diğer unsurlarıyla uyumuna veya uygunsuzluğuna bağlıdır. Örneğin, seçici personel ortalamada çok etkili olsa da, zorunlu bir dağıtım değerlendirme şeması ile birleştirildiğinde, yüksek yetenekli çalışanların dağıtım puanlamasında düşük değerlendirilmesine neden olabilir.

Birkaç araştırmacı, İKY uygulamaları arasındaki uyumun potansiyel faydalarını araştırdı. Sistem mantığını destekleyen Pil ve MacDuffie (1996), tamamlayıcı İKY uygulamalarına sahip şirketlerin, ekipler, katılım, iş rotasyonu, öneri programları ve ademi merkeziyet dahil olmak üzere yüksek katılımlı iş uygulamalarını benimsemelerinin daha muhtemel olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Ichniowski ve ark., (1997) ve MacDuffie (1995) İKY sisteminin verimlilik ve kalite üzerinde bireysel İKY uygulamalarından daha büyük bir etkisi olduğunu bildirmiştir. Delery ve Doty (1996), piyasa tipi bir istihdam sisteminde yapılandırılmış İKY uygulamalarının daha yüksek firma finansal performansı ile ilişkili olduğunu bildirmiştir. Belki de en iyi bilinen yapılandırma çalışması Huselid (1995) tarafından yapılmıştır. Sektörler arası yapılan büyük bir çalışmasında Huselid (1995), “yüksek performanslı bir çalışma sistemi” olarak adlandırdığı bir uygulama sisteminin, önemli organizasyonel sonuçlarla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Acil durum perspektifi:

Evrenselci ve yapılandırma perspektifleri İKY uygulamaları ve performans sonuçları arasındaki doğrudan ilişkilere odaklanır, ancak bazı araştırmacılar alternatif bir acil

durum görüşünü desteklemektedir. Buradaki argüman, izolasyon veya kombinasyon halinde İKY uygulamalarının yalnızca belirli durum koşulları altında maksimum etkili olacağı yönündedir. Davranışsal bakış açısı, bu araştırma hattında ortaya çıkan etkili bir modeldir. Temel olarak, davranışsal bakış açısı İKY uygulamalarının belirli organizasyonel durumlar için gerekli rol davranışlarını ortaya çıkararak firma performansını etkilediğini göstermektedir (Jackson ve ark., 1989). Bu nedenle kuruluşlar, bu tür durumlarla uyumlu davranışları teşvik eden İKY sistemleri tasarlamalıdır. Bu perspektif içinde iki tür acil durum ilişkisi vardır. Birincisi, çeşitli koşullu koşulların tek İKY uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Örneğin, araştırmacılar işletme stratejisinin belirli personel veya performans yönetimi araçlarının seçimini ve/veya etkilediğini iddia edebilirler. Bu yaklaşımla tutarlı olarak, Jackson ve ark. (1989), alternatif iş stratejilerinin araştırılmasının farklı İKY uygulamalarının kullanımını nasıl etkilediğini incelemiştir. İnovasyonu teşvik etmek için şirketlerin daha az teşvik edici ücret ve daha fazla iş güvenliği ve eğitimi sağlama eğiliminde olduklarını buldular (Lepak ve Shaw, 2008).

Evrenselci yaklaşım - en iyi uygulama yaklaşımı

Nataraja ve Alamri'ye (2016) göre İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'ne dayalı evrenselci yaklaşım, "bireysel en iyi uygulamalar ve organizasyon performansı arasındaki ilişki, bağlam, organizasyon veya kültür ne olursa olsun uygulanmalıdır". Bu yaklaşımı uygulayan şirketler, çalışanlarına ilişkin olarak ellerinden gelenin en iyisini yapmaya isteklidir ve böylece daha üretken olurlar (Syed ve Jamal, 2012). Farklı yazarlar bu yaklaşım için farklı uygulamalar yarattı. Osterman'a göre (1994), bu uygulamalar daha üretken çalışanlar yaratır. Aslında, evrenselci yaklaşım, herhangi bir kuruluşun benimsemekten fayda sağlayabileceği en iyi uygulamaların olduğu sonucuna varılabilir.

Acil durum yaklaşımı - en uygun yaklaşım:

Acil durum yaklaşımı - "en uygun", evrenselciliğe göre daha karmaşıktır çünkü şirketin herhangi bir stratejiyi uygulamadan önce sektörünü ve çevresini analiz etmesi gerekir (Wan-Jing ve Huang, 2005). Aslında, insan kaynakları uygulamaları gibi ilgili bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken performansı arasındaki ilişki, sektör, strateji, yer, işin niteliği ve kuruluşun büyüklüğü gibi faktörlere göre

değişecektir. “Kurumun İK politikaları, rekabet ortamında etkin ve üretken olabilmesi için diğer yönleriyle tutarlı olmalıdır” (Nataraja ve Alamri, 2016). Sonuç almak için, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının şirket içi ve dışı tüm yönleriyle uyuşması gerekmektedir (Elliott, 2003) (Boxall ve Purcell 2008) Beklenmediklik yaklaşımını evrenselci yaklaşımdan farklı görmekte ve “İKY strateji-performans bağlantısının altında yatan varsayımların sadece“ en uygun ” olarak adlandırılan yüksek dış uyum koşullarında uygulanabileceğini iddia etmektedir. Bu nedenle, İK'nın amaçları, politikaları ve stratejileri, uygulamaları ve İK departmanının rolünün sadece kuruluşun durumuyla ilgili olması durumunda haklı olduğu söylenebilir. Acil durum yaklaşımı üç farklı modele ayrılabilir: “yaşam döngüsü, rekabetçi strateji ve stratejik yapılandırma” (Armstrong ve Taylor, 2014). İlk modelde İK tarafından kullanılan stratejiler, şirketin yaşam döngüsünün her aşamasından etkilenecektir (Beardwell ve ark. 2004). Rekabet stratejisi modeli, şirketin piyasada sahip olduğu rekabet avantajını yenilikçi, kalite veya maliyet liderliği olarak kabul eder (Beardwell ve ark. 2004). Son model olan stratejik yapılandırma da rekabet avantajı ile ilgili ancak farklı bir yaklaşım kullanıyor. Bu modelde, şirket insan kaynakları uygulamalarını dört farklı iş stratejisinden birine göre odaklayacaktır: adaylar, savunucular, analizciler ve reaktörler (Armstrong ve Taylor, 2014).

1.2.2.1. Evrensel Yaklaşım

Evrensel yaklaşım ya da en iyi uygulamalar yaklaşımı, organizasyonların artan performansı, sürdürülebilir en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları tanımlanması ve yüksek performanslı çalışma sistemleri ile ilgili kararlar veren bir yaklaşımdır. Bu evrensellik yaklaşımı maaş değişimi, seçme ve yerleştirme metotları, kapsamlı çalışma ve geliştirme programları gibi uygulamalara dayanmaktadır (Martin – Alcazar ve ark., 2005).

1.2.2.2. Durumsal Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımı, evrensellik yaklaşımı tarafından sunulan ve doğrusallıkla ilişkili olan en iyi İKY modeli yaklaşımına karşılık ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre İKY ve performans arasındaki ilişki uzun süreli olamaz ve bu ilişki üçüncü değişkene bağlı olarak değişir (Martin – Alcazar ve ark., 2005). Bu üçüncü değişkenlere üç gruba

ayrılabilir. Birinci grup stratejik değişkenlerin İK uygulamalarının performansa katkısıyla işletme stratejisi uyumuna bağlı olduğunu gösterir. İkinci grupta işletme büyüklüğü işletmenin teknoloji gelişmişliği gibi terimleri kullanır. Üçüncü grup çevresel değişkenlerdir bunlar da rekabetçi olma, ekonomik faktörler gibi tanımları ifade etmektedir.

1.2.2.3. Yapısal Yaklaşım

Yapısal yaklaşım durumsal yaklaşımın devamı olarak görülmektedir. Ve bu yaklaşım diğer yaklaşımlardan farklı olarak İnsan kaynaklarını karmaşık bir sistem olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşım işletme bilgilerinin analiz edilmesinden ziyade sentezlenmesi gerektiğini belirtir ve bütünsel bir bakış açısıyla ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Atalay, 2017). Bu yaklaşımda organizasyonlar çoklu değişkenlerin desenleri olarak düşünülür veya birbirine bağlı alt bileşenlerin karmaşık bir sistemi olarak değerlendirilir.

1.2.2.4. Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal yaklaşım tanımlamaları küresel açıklamaları sağlar ve kendini farklı tüm coğrafi ve endüstriyel şartlara uygulanabilir olarak sunar. Bu açıdan bağlamsal yaklaşım stratejik insan kaynakları yönetiminin iç fonksiyonlarını sunar ve iş tarafsızlığının kazanılmasına ve yönetimsel kararların alınmasında çevresel, organizasyonel şartlara katkı sağlar. (Martin – Alcazar ve ark., 2005).

1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Miller (1987), Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, bütün işletme basamaklarında personellerle alakalı kararlar ve uygulanan fiiller ayrıca rekabet avantajını sürdürmeye yönelik bu stratejilerin uygulanması olarak tanımlar. Bir şirketin insan kaynakları uygulamaları birbirleri ve şirketin stratejik hedefleri uyumlu olduğu zaman organizasyonel verimliliğin ve performansın yüksek olduğu düşünülür (Ngo ve ark., 2008).

1.2.3.1. İç Kariyer Fırsatları

İç kariyer fırsatları bir organizasyonun kendi personelleri için iç kariyer planları olma derecesini veya iç kariyer fırsatlarının derecesini ifade eder. İç kariyer fırsatları politikaları olan organizasyonlar geniş ve iyi tanımlanmış kariyer yollarını kullanırlar ve organizasyon içinde büyük bir istihdam sağlar (Lee ve Lee, 2010). İç kariyer fırsatları deyince ilk olarak içerden işe almayı düşünmemiz gereklidir. Bir kariyer sisteminin organizasyonun uzun süre boyunca karşılaştığı stratejik sorunları odaklanması gerekmektedir. Kısa dönemli hedefler fonksiyonel olmayan davranışlara ve hedef sapmalarına sebep olur. Uzun dönem bakış açıları organizasyonel bağlılık ve sadakat oluşturur. Bu da bireylerin ve organizasyonların eğitimlerine ve üretkenliklerine yatırım yapmalarını sağlar.

1.2.3.2. Biçimsel Eğitim Sistemleri

Hem işletmeler hem de iş görenler açısından son derece önemli olan eğitim, iş görenlerin belirli amaçlarla bilgi ve beceri kazanmasını ya da hali hazırdaki bilgi ve becerilerin geliştirilmesine hizmet eden bir süreçtir. Eğitim ve geliştirmedeki temel amaç iş görenlerde davranış değişikliği yaratmak ve onların yeteneklerini şu anda veya gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeylere getirmektir. Bu aynı zamanda bölüm yöneticilerinin yönetici fonksiyonları gereği kendi birimlerindeki iş görenlerin gelişimlerini sağlamak ve koçluk ya da mentorluk ile destek vermektir.

1.2.3.3. Sonuç Odaklı Performans Değerleme

Son zamanlarda, Çin'de yapılan birkaç çalışma, insan kaynakları yönetimi için toplum arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuş ve firma performansı (Law ve ark., 2003). Huselid (1995) insan kaynakları yönetimi için toplumu kavramsallaştırmıştır. Vurgu olarak, her firma İK fonksiyonlarını ve rekabet stratejisini uyumlaştırmaya çalışır. Muhtemelen, böyle bir hizalama (veya dış uyum) performans için oldukça elverişlidir (Bae ve Lawler, 2000).

1.2.3.4. İş Güvencesi

İş görenin işveren karşısında çalışma haklarını koruyan, kanun, yönetmelik vb kapsamında iş göreni koruyan yaklaşımdır. Çalışanlar insandır ve onların insanlığına saygı gösterildiğinde daha iyi verim elde edilmektedir. İş veren iş gören ilişkisi köle sahip ilişkisi gibi değildir ve olmamalıdır. İş gören hakları ve bu hakların korunmasını sağlayan sistemler her insanın sahip olduğu temel saygınlığa uygun bir eylemdir. Buna rağmen bazı organizasyonlar yasal sistemler olmadan çalışmayı tercih eder fakat gerçek durumun gerektirdikleri bu durumdan farklıdır.

1.2.3.5. İş gören Katılımı

Organizasyonda çalışanın üretkenliği arttırmak ve iş memnuniyetini sağlamak ve çalışana şirket kültürünün benimsetilmesi ile performans arttırmaktır. Pazarların veya ekonomik sistemlerin en önemli hayatta kalma göstergesi bir kalma/çıkmadır. Müşteri satın alıp almayacağını seçer yani kalır veya çıkar. Bireyler ürünü ya da servisi bırakarak piyasa yargılarını belirlerler. Buna benzer şekilde bir iş gören bir organizasyonu bırakabilir ve memnuniyetsizliğini vurgulayabilir. Bu söz hakkı politik bir durumu ifade eder. Söz hakkı yeniliğin savunulmasına odaklanır, sadakat da iş görenin organizasyonunu destekleme isteğini sunar (Daley, 2002).

1.2.3.6. İş Tanımları

Organizasyon bünyesindeki her bir pozisyonun kime bağlı çalıştığını, şirket bünyesindeki görev ve sorumluluklarının neler olduğunu, işin organizasyondaki yerini ve önemini içeren bilgilerdir. Ücretin temelini oluşturur. Görevler bireylere kolayca atanamaz, çalışan iş tanımına uygun bir şekilde istihdam edilir.

1.2.3.7. Teşvikler

Stratejik insan kaynakları uygulamaları bağlamında teşvik mekanizmaları çok çeşitlidir. Bunlardan bazıları, kar dağıtım politikası, bonuslar, parça başı ücretlendirme, beceriye dayalı ücretlendirme ve yetkinliğe dayalı ücretlendirme şeklindedir (Mondy ve Mondy, 2017). Şirketler genelde kar paylaşım programlarını çalışanların düşük ücretten dolayı doğan memnuniyetsizliği gidermek ya da büyük

karlar elde edildiğinde yine çalışanların düşük maaş ödendiğine dair düşüncelerini kırmak amaçlı oluştururlar. Bonus ödemeleri ise temel maaştan bağımsız bir performans arttırıcı unsur olarak kullanılmaktadır. Teşvik konusu ayrıca işletme içerisindeki birimler arasında da farklılıklar göstermektedir. Satış ve üretim bölümleri için uygulanan teşvikler aynı olmamaktadır. Bunlar, ilgili birimin performans çıktılarıyla ilişkilendirilmektedir.

1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma

Şirketler sürdürülebilir karlı büyüme, topluma hizmet etme ve çalışan istihdam etmek gibi birtakım amaçlara sahiptir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesinde ise işletmenin kurumsallaşma düzeyi oldukça önem arz etmektedir. Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyini ifade eden birçok gösterge olmakla birlikte, bunların en önemlilerinden birisi de stratejik insan kaynakları uygulamalarıdır. İnsan kaynaklarının işe alım, eğitim ve geliştirme, performans ve ücret yönetimi gibi temel uygulamaları kurumsallaşmış işletmelerdeki bilinen ve şirketin tercih edilmesini sağlayan yaygın uygulamalardır. Organizasyondaki insan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi ve faaliyetlerin belirli bir düzen çerçevesinde yürütülmesi kurumsallaşmayı gerektirir. Kurumsallaşma sürecini başarmış işletmelerde insan kaynakları yönetimi departmanı diğer bütün departmanların etkin ve verimli bir şekilde iş yapmasını bir takım insan kaynakları uygulamaları ile gerçekleştirmektedir. Yani en basit şekilde kurumsallaşma sürecinin göstergesi olan insan kaynakları uygulamaları, işletmenin yönetsel kademelerden iş yapma biçimlerine kadar birçok alanda kendini göstermekte ve aynı zamanda bu süreçten de etkilenmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma sürecini başarıyla tamamlayan ve sürdüren bir işletmede, insan kaynakları çok daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmektedir. Ayrıca kurumsallaşmayı başarıyla devam ettiren işletmelerde çalışanlar işletmelerinin kurumsallaşmasından memnuniyet duymakta ve çabalarını artırmaktadır. Çalışanların kurumsallaşma algısını etkiyen unsurlardan biride insan kaynakları uygulamalarının varlığıdır. İnsan kaynakları uygulamalarının; çalışan bulma seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi temel unsurların kurumsallaşma algısını etkilediği düşünülmektedir. (Işık, Çiçek 2019)

1.2.5. Stratejik Yönetim Bağlamında Yetenek Yönetimi

İnsan kaynakları uygulamalarının çok çeşitli olduğu ve işletmelerin niteliğine göre farklılıklar gösterdiği bilinmektedir. İşletmelerin, stratejik insan kaynakları uygulamalarından biri olarak görülebilecek bir yaklaşım da yetenek yönetimidir. Bu çalışma kapsamında ikinci bölümde detaylı olarak incelenecek olan bu kavramın insan kaynakları literatürü açısından önemi özellikle son yıllarda artmıştır. Bunun temel sebebi ise yetenek yönetiminin işletmenin kurumsal yapısı içerisinde stratejik bir araç olarak işletme performansının geliştirilmesi hususunda kullanılabilir olmasıdır.

Genel olarak yetenek yönetimi, yeteneklerin belli bir insan kaynağı seçim sistematiği içerisinde belirlenmesi, tanımlanması, geliştirilmesi ve istihdam edilmesi konularını kapsamaktadır. Bu açılardan bakıldığında işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarına geçmeleri her gün artan rekabetin yaşandığı iş piyasalarında gerekli bir tedbir olarak görülebilir. Bununla beraber, yetenek yönetimi uygulamalarının yetenek kavramının tanımından ve doğasından kaynaklı bir takım zorluklar mevcuttur. Bunların başında da yetenek kavramının nasıl tanımlanması gerektiği gelmektedir. Yetenek kavramının tanımı belli bir gruba özgü bir tanımlama mı yoksa tüm çalışanlar için yapılması gereken bir uygulama mı hususu çok tartışmalıdır (Tansley, 2011).

İnsan kaynakları yönetiminin yaşamış olduğu üç evre olarak bilenen personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında yetenek yönetimin çok özel bir durumu olduğu görülmektedir. Özellikle stratejik insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında yetenek yönetiminin bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir (Saddozai ve ark., 2017). Bazı araştırmacılar ise daha ileri giderek yetenek yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetiminin merkezi bir bileşeni olduğunu iddia etmişlerdir. Bununla beraber, yetenek yönetimi konusunda yapılan araştırmaların görece daha az olduğunu vurgulamışlardır (Burbach ve Royle, 2010).

BÖLÜM 2
KARİYER GELİŞİMİ, YETENEK YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

2.1. Kariyer Gelişimi

Çalışmanın bu bölümünde kariyer gelişiminin genel nitelikleri, işletme ve çalışanlar için önemi, türleri ve etkilendiği faktörler ele alınacaktır.

2.1.1. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Önemi

Kariyer, genellikle zaman içinde düzenlenmiş bir dizi iş olarak tanımlanmaktadır. En geniş anlamda kariyer, bir yandan sektörün büyüklüğü, örgütsel yapı ve bilgi özellikleri, bir yandan da insan yeteneği ve hırsı gibi bireye sağlanan yapısal fırsatların sonucudur. Bir sektördeki yapısal fırsatlar, her meslek için çerçeve sağlarken, bireysel yetenek ve hırs, insanların yapısal fırsatlar karşısında nasıl seçimler yaptıklarını belirler. Geçmişte kariyer, öncelikli olarak bireyin sorumluluğu olarak görülüyordu. Daha sonra, kariyerin odak noktası bireyden kuruma geçti, oysa ki bireyler kariyerleri için itici bir güç haline gelmişti (Weber ve Ladkin, 2011).

Kariyer, "bir insanın yaşamı boyunca işgal ettiği bir pozisyon dizisidir" (Super ve Hall, 1978). Bazı bilim adamları, kariyer gelişimini, bir kuruluşun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılaması ve artırmasının bir süreç olduğunu savunmaktadır. Diğerleri ise kariyer gelişimini, kendi kavramlarını netleştirmek ve birinin ömrü boyunca kişisel gelişime katılma süreci olduğunu savunmaktadır. Kariyer gelişimi tipik olarak, benzersiz kaygılar, temalar ve görevler ile karakterize devam eden bir dizi aşama olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamadaki kariyer gelişim modellerinin ardındaki ortak bir varsayım, kariyer sürecinde az ya da çok tahmin edilebilir zamanlarda gerçekleşen bir dizi öngörülebilir görev olduğudur (Lee ve Lee, 2018).

Kariyer gelişimi, organizasyon veya çalışma alanı içinde tanıtım ve geliştirme fırsatlarıdır (Conway ve Briner, 2002). Belirlenmiş bir geleceğe doğru ilerlemek için;

öğrenme, iş, eğlence ve geçişlerdeki ilerlemeyi yönetme, yaşam boyu süren bir süreçtir. Kariyer gelişimi bireylerin, organizasyonların ve endüstrilerin başarısı için çok önemlidir. Dolayısıyla, birçok meslekte, yönetsel pratiği yönlendiren yasal ve kurumsal politikalarla desteklenen kariyer gelişimi süreçleri vardır (Dawson ve Phillips, 2013).

Farklı ülkelerden yöneticilerin tutumları üzerine yapılan çalışmalar, eğitim ve mesleki gelişimin önemli İKY uygulamaları olarak algılandığını göstermiştir (Desimone ve ark., 2002). Günümüzde mesleki gelişim, potansiyel kariyer yollarını planlarken iş görenlerin aktif katılımını içermektedir. Geçmişte çoğu şirket, iş gereksinimlerine daha iyi yanıt verebilmek ve çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için mesleki gelişim programları oluşturuyordu. Ancak son zamanlarda kariyer tasarımı ve bireylerin kişisel gelişimi, organizasyonun ve çalışanın ihtiyaçlarını aynı anda karşılamanın bir yolu olarak görülmektedir (Bernes ve Magnusson, 1996).

Kariyer gelişimi veya planlaması, çalışanların kapasitelerinin, bir veya daha fazla organizasyonda gerçekleştirilebilecek bir dizi deneyim ve görevle arttırıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Baruch ve Peiperl, 2000). Örgütler, kariyer planlama programlarının geliştirilmesine giderek daha fazla ilgi duymaktadır. Böylece, çalışanlar kendileri için daha yüksek beklentiler üretmekte, motivasyonlarını arttırmakta ve karşılıklı yarar için kuruma yönelik davranışlarını değiştirmektedir (Vosburgh, 1986).

Bir organizasyonda profesyonel bir kariyer gelişimi, statü ve sorumluluk kazanarak (terfi ettirerek) dikey yönde ve aynı zamanda farklı seviyelerde olan (rotasyon) farklı pozisyonları da işgal ederek insanların iç hareketlerini içermektedir. Her iki hareket türünün de insanların gelişimi üzerinde olumlu etkileri olabilir. Dikey hareket, artan veya yeni sorumlulukların atanması ile ilgili olarak yeni fırsatlar ortaya çıktığında gerçekleşir. Yatay hareket ise yeni deneyimlerin ve iş zenginleştirmenin birleştirilmesini içerir (Kirk ve ark., 2000). Ayrıca, bir kurum içindeki iş rotasyonu yoluyla edinilen deneyim, edinilen özel ek becerilerin bir sonucu olarak terfi ile ilgili olabilir veya ilerlemeye yol açabilir. Bu nedenle çalışanlar, rotasyonu, terfi için ihtiyaç duyacakları deneyimi edinmenin bir yolu olarak değerlendirebilir (Baruch, 2004).

Kariyer, bir veya daha fazla kuruluşta farklı deneyimler ve işler içeren gelişimsel bir süreç olarak görülmektedir (Baruch ve Rosenstein, 1992). Bu gelişim süreci, organizasyonun yanı sıra odak çalışanı tarafından da yönetilebilir. Kariyer geliştirme girişimleri, kariyer planlama ve yönetim uygulamalarının bir portföyü veya organizasyonlar içinde çalışanları geliştirmek için bütünleyici bir sistem olarak görülebilir.

Bir kariyer bir bireye özgü olsa da, organizasyon tarafından çok etkilenir. Bunun nedeni, organizasyonun pozisyonları ve bu pozisyonlar arasındaki ilişkileri ve her pozisyon için gereken yeterlilikleri ana hatlarıyla belirleyen dahili kariyer yollarına sahip olabilmesidir. İnsan kaynakları departmanı içindeki kuruluşlar gibi bu kuruluşlardaki personel, her bir çalışanı etkileyebilecek örgün eğitim geri ödemeleri, kurum içi eğitim modülleri, danışmanlık ve mentorluk programları, değerlendirme ve benzeri gibi kariyer geliştirme uygulamalarını da ana hatlarıyla belirtir (Baruch, 2006). Mevcut iş gücü piyasasında, adapte olma yeterliliği; kariyer gelişimi ve kariyer başarısı için önemli ölçüde önem kazanmaktadır. Kariyer uyarlanabilirliği, yani değişen kariyerle ilgili koşullara uyum sağlama ve kariyer gelişimindeki ilerlemeyi öngörme kabiliyeti, başarılı bir kariyer müdahalesi için verimli bir bilimsel temel sağlıyor gibi görünmektedir.

Milyonlarca insan, dünyada ortaya çıkan ekonomik değişim, işverenlerle çalışanlar arasında gittikçe daha esnek olan ilişkiler, son ekonomik kriz, iş güvencesizliği, iş kaybı ve işsizlik nedeniyle birçok ekonomik strese maruz kalmaktadır. İşgücü piyasasının mevcut durumu, kariyer kavramını önemli ölçüde değiştirmiştir. Kariyerler daha çeşitli, küresel ve sınırsızdır ayrıca, esnekliğin artması ile karakterizedir (Hirschi ve ark., 2014). Bu kariyer zorlukları nedeniyle, uyum sağlama yeterliliği alakalı görünmektedir. Özellikle, çalışanların değişen iş taleplerine, daha çeşitli ve dağınık çalışma alanlarına ve farklı ortamlara esneklik kazanması giderek daha önemli hale gelmektedir (Zacher, 2013). Dolayısıyla, uyarlama yeteneği, kariyer gelişimini güçlü bir şekilde etkileyebilir. Bu nedenle, araştırma ve uygulamanın başarılı kariyer gelişim müdahaleleri için yeni paradigmalar ve bilimsel temeller bulması gerekir.

Çoğu kültürel üretim endüstrisinde bir kariyer başlatmak ve geliştirmek, öngörülemeyen ve dağınık bir süreç olma eğilimindedir, çünkü bu alanlar genellikle

geleneksel işe alım, seçme ve eğitim sistemlerinden yoksundur (O'Mahony ve Bechky, 2006). Resmi istihdam veya himaye düzenlemelerinin, kariyer gelişimini daha rutin ve sistematik hale getirdiği bazı durumlar vardır. Bununla birlikte, bu tür oluşumlar, özellikle güçlü pazar rekabeti veya belirsizlik ile şekillenen birçok yaratıcı endüstride, özellikle düzensizlik eğilimindedir (Peterson ve Anand, 2002). İşçiler sık sık, tekil bir proje veya kısa süren gevşek geçici işlerden oluşan örgütsel düzenlemeler arasında hareket ederler. Bu tür düzenlemelerde istihdam, tipik olarak düzensiz ve tutarsızdır. Ek olarak, bu tehlikeli sistem göreceli olarak yeni gelenlerin gelişiminden sorumlu olmalarını gerektirmektedir. Yeni deneyimler, pratik deneyim ve doğaçlama yoluyla, bu merkezi olmayan örgütsel alanları haritalandırmalı, mevcut kariyer yollarını tespit etmeli ve işi güvence altına almak ve kariyerin ilerlemesini sağlamak için gerekli becerileri, deneyimi veya kişileri belirlemelidir (Reilly, 2017).

Geçtiğimiz birkaç on yılda, batı ülkelerinin iş gücü piyasalarında bazı değişiklikler olmuştur. Emek, bilgiye dayalı ve hizmet odaklı hale gelmiş ve çalışanların refahı ve kariyer gelişimi giderek daha önemli hale gelmiştir. (Diener ve Seligman, 2004). Ve iş gücü piyasasının esnekliği artmıştır. İnşaat işleri ile yapılan bilimsel araştırmalara kadar tüm iş gücü piyasasında geçici işler daha belirgin hale gelmiştir. Sonuç olarak, kariyer de daha dinamik hale gelmekte ve çalışanların iş ve çalışma organizasyonlarında ortaya çıkan çok sayıda değişime ayak uydurması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların kariyerlerini yönetmek için kendi sorumluluklarını üstlenmeleri gittikçe artmaktadır (Segers ve Inceoglu, 2012). Bu zorluklarla karşı karşıya kalan çalışanlar, mevcut örgütlerinin dışında olduğu kadar proaktif olarak kariyer fırsatları da aramalıdır. Dolayısıyla, birinin kariyerini başarılı bir şekilde yönetmek için kaynak ve yetkinlik kazanması esastır. Bundan dolayı Vuori ve ark. (2012), kariyer gelişimini destekleyen müdahalelerin etkinliğini inceleyen daha ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu savunmuştur.

Vuori ve ark. (2012), Hall ve Las Heras (2010) doğrultusunda, bu müdahalelerin hem çalışanların refahını hem de kariyer gelişimini kolaylaştıracak şekilde tasarlanan işlerin de "akıllı işler" içerebileceğini vurgulamıştır. Şimdiye kadar, çalışanların refahı ve kariyer gelişimi üzerine yapılan araştırmalar esas olarak yetişkin, daha deneyimli çalışanlara odaklanmıştır. Nispeten az sayıda çalışma yalnızca genç çalışanlara odaklanmıştır. Özellikle de bu, şaşırtıcı bir sonuçtur, çünkü genç çalışanlar,

gelecekteki kariyerleri, sağlıkları ve refahları gibi önemli sonuçları olabilecek kısa süreli kariyerle ilgili birçok faaliyetle karşılaşırlar (Akkermans ve ark., 2013).

İlk mesleği bulmanın ve daha fazla mesleki gelişim için olasılıkları keşfetmenin yanı sıra, bunlar, yetersiz istihdam, iş sosyalleşmesi ve işsizliği tecrübe etmeyi de içerir (Koivisto ve ark., 2010). Dahası, genç çalışanlar son birkaç yılın ekonomik krizinden en çok etkilenmiş ve Avrupa'daki genç çalışanların %28 oranında işsizlik oranının endişe verici olmasına yol açmıştır. Kariyer gelişim müdahalesi, hem işsizlik gibi olumsuz sonuçları önlemeye hem de katılım ve istihdam edilebilirlik gibi olumlu sonuçları desteklemeye katkıda bulunabilir (Akkermans ve ark., 2015). Son yıllarda büyük değişiklikler şirketlerin organizasyon yapılarını ve özellikle hizmet sektöründe seçim, tanıtım, değerlendirme ve eğitim politikalarını değiştirmiştir. Bununla birlikte, az sayıda yapılan çalışmalar, şirketlerin iş gören kariyerlerinin gelişimindeki rolünü ele almıştır.

Üretimde esnekliğin gelişimi, organizasyon yapısı ve iş gücü yönetimi, firmalarda önemli değişiklikler ve işverenler ile iş görenler arasındaki güç dengesinin değişmesi anlamına gelir. İşverenlerin stratejilerindeki bu eğilimler, özellikle müşteri odaklı uygulamaların ve teknik becerilerden ziyade genel becerilere değer verme eğiliminin geleneksel kariyer gelişim yollarını etkilediği hizmet sektöründe gözlenmektedir (Lopez-Andreu ve Verd, 2013). İş organizasyonu ve çalışma koşulları ile analiz ettiğimiz iki hizmet sektöründeki eğitim ve tanıtım politikalarının analizi, çalışanların kariyer gelişim yeteneklerinde azalma eğilimi olduğunu göstermektedir. Temel personel pozisyonlarında, belirli sosyal ve davranışsal becerilere olan talebin artması, işe alınan işçilerin, terfi etmek için gerekli becerileri edinmemeleri ve şirketlerce yardım almaları için desteklenmedikleri sürece bu durum kariyer gelişim seçeneklerini azaltır. Bu eğilim, şirket içi eğitim, temel teknik beceriler ve iş deneyimi gibi kaynakların tanıtım için önem kaybettiği, eğitim düzeyiyle ilgili kaynakların ise en değerli olduğu anlamına gelir.

Kişisel sosyal beceriler terfi için daha önemli hale geldiğinde, işyeri gereksinimleri ve aday değerlendirmeleri oluşturmada gayrı resmi süreçlerin rolü de önem kazanmaktadır. Bu durum, şirketlerin takdir yetkisindeki bir artışı ve iş görenler ile şirketler arasındaki güç ilişkisinde bir dengesizliğin artışını ifade eder. Bu bağlamda, şirket politikalarının çalışanların kariyer gelişim seçenekleri üzerindeki etkisi, bireysel

oyuncuların geçişler üzerindeki kontrol seviyelerini açıkça azaltmakta ve böylece kariyer gelişim yeteneklerini azaltmaktadır (Lopez-Andreu ve Verd, 2013).

Mentorluk fonksiyonlarının kariyer gelişimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kariyer gelişimi, mevcut pozisyonu değerlendirmeyi ve gelecekteki bir pozisyona ulaşmak için adımlar atmayı içerir. Mentor, değerlendirme ve seçilen hedeflere yönelik kasıtlı hareketin yansıtılmasında yol göstericidir. Bu süreçte, mentor destekçi olur. Mentor, mentinin her zaman hedeflerine nasıl ulaşabileceği konusundaki sorularına cevap verir. Bu teori desteklenecek olursa, mentorluk işlevlerinin kariyer gelişimini olumlu yönde etkilediği gerçeğini güçlendirmektedir (Stamm ve Fischer, 2011). Sonuçlar tüm mentorluk fonksiyonlarının, kariyer gelişimi ile pozitif ve anlamlı şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Koçluk süreci, mentinin karar verme becerilerini geliştirmek ve sırayla kariyer gelişimine yardımcı olan yetkinlik seviyesini arttırmak amacıyla tavsiye ve geri bildirim sağlayarak, mentor ve menti arasında bağlantıların geliştirilmesine yardımcı olur.

Mentorluk işlevi, kariyer gelişimini olumlu yönde etkilemektedir (Ragins ve Scandura, 1999), çünkü mentorluk ilişkisi sırasında menti, kariyer fırsatları hakkındaki bilgilerini geliştirmeye ve kariyerini buna göre geliştirmesine yardımcı olan iç ve dış ağlar geliştirebilir (Jyoti ve Sharma, 2015). İşverenlerin, çalışanlarına istihdam edilebilirlik güvenliğini artıracak bir dizi kariyer geliştirme fırsatları sunması gerekir. Başka bir deyişle, çalışan bağlılığının ve yüksek performansın, değerli ve pazarlanabilir kariyer gelişim fırsatları sağlanmasıyla ortaya çıktığı bir ekonomik değişim modeli önerilmektedir (Herriot ve Pemberton, 1996). Bu nedenle kuruluşlar, çalışanlara değerli ve tatmin edici kariyer gelişim fırsatları sağlayarak, işe yarar ve belirli proaktif davranış seviyelerini, özellikle de proaktif davranışları elde etmek için çalışmak ve zarar veren kariyerci yönelimlerinin ortaya çıkmasını azaltabilmektedir.

Çalışanlara tatmin edici ve ödüllendirici kariyer geliştirme fırsatları sağlama organizasyonları için olumlu kazanımlar oldukça iyi bir şekilde oluşturulmuştur. Örneğin, önceki çalışmalar, algılanan kariyer gelişim fırsatları ile iş tatmini gibi olumlu iş tutumları arasındaki önemli ilişkilerin altını çizmiştir (Birdi ve ark. 1997). Çalışanların kariyer gelişim fırsatlarına ilişkin algıları ile bireysel proaktif davranışlar arasındaki ilişkiler gösterilebilir.

Etkin örgütsel kariyer yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel hayatta kalma ve refah için gerekli olan çalışan tutum ve davranışlarını teşvik eden politikalardır ve bireysel yenilikçilik ve proaktivite böyle görülmektedir (Parker ve ark. 2006). Araştırmacılara göre, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirmenin bu tür davranışların geliştirilmesindeki rolünü araştıran hiçbir çalışma bulunmamaktadır. Bireysel proaktiviteyi teşvik etmede kariyer gelişim fırsatları ve adil kariyer yönetimi prosedürlerinin sağlanması için başlangıçta geçici bir destek ya da farkındalık yaratılmalıdır.(Crawshaw ve ark, 2012).

Kariyer gelişimi ve ilerlemesi dağınık, tahmin edilemez ve karmaşık olabilir. Günümüzde insanlar, her zamankinden daha fazla esneklik ve becerilerin aktarılabilirliği hatta uyarlanabilirliği ile ilgili yetkinlikler edinmelidir. Bugün işyerinde kariyer için bireysel seçimleri ve fırsatları etkileyen makro ve mikro ekonomik güçler vardır. Özel kariyer geliştirme inisiyatiflerine, arka arkaya planlama, ilgi envanteri testleri, mentorluk programları, iş rotasyonu, iş eğitimi, sınıf, çevrimiçi veya karma eğitim, eğitim/öğrenim geri ödemesi, çalışan kaynak grupları, ağ birlikleri ve kariyer danışmanlığı (Preskill ve Donaldson 2008) dahildir.

Kariyer gelişimi, bir zamanlar bir organizasyon içindeki dikey harekete neredeyse eşdeğer kabul edildi (McDonald ve Hite, 2005). Sert bir hiyerarşik yapıda, bir çalışanın kariyerinin öngörülebilir ve güvenli olduğu düşünülüyordu. Bununla birlikte, etkileyici bir ekonomi ve son birkaç on yıldaki hızlı küreselleşme iş ve iş bağlamının doğasını etkilemiştir (Lent, 2013). Birçok kuruluş, çeşitli küresel durgunlukların bir sonucu olarak büyük çapta yeniden yapılanma projeleri gerçekleştirmiş ve iş maliyetlerini düşürmek için işlevlerini denizaşırı iş görenlere yaptırmıştır. Bu giderek, daha dengesiz ve öngörülemeyen çalışma koşulları nedeniyle, bir kuruluşun çalışanları ile arasındaki psikolojik sözleşmenin kırılmasını ve çalışanların şirketlerine olan bağlılıklarının azaldığını göstermiştir (Hite ve McDonald, 2008). Bu bağlamda, kuruluşlar kariyer gelişim sorumluluklarını bireylere kaydırmış ve araştırmacılar, kariyer geliştirme çalışmasının insan kaynakları gelişimi (İKG) alanındaki ilgisini kaybettiğini iddia etmişlerdir. Bununla birlikte, kariyer gelişimine ilişkin sorumluluk yalnızca organizasyona veya bireye ait olmamalıdır; bunun yerine işbirlikçi bir çaba olmalıdır (McElroy ve Weng, 2016).

Kariyer gelişimi, çalışanların kariyer gelişim deneyimlerine ve kurumun arka arkaya planlaması uyumlu olduğunda çalışanların verimliliğini artırarak sinerjik etkiler yaratabilir (Gaffney, 2005). McLagan (1989) kariyer gelişimini "bireysel ve organizasyonel ihtiyaçların optimum bir şekilde eşleştirilebilmesi için bireysel kariyer planlaması ve organizasyonel kariyer yönetimi süreçlerinin uyumu" olarak tanımlamıştır. Gilley ve ark., (2002) kariyer gelişimini "bireylerin ve kuruluşların çalışanlarının bilgi birikimi, becerileri, yetkinlikleri ve mevcutları için gereken tutumları artıran bir ortaklık oluşturmalarını gerektiren bir süreç olarak tanımlamıştır." Kariyer gelişimi kişisel gelişim ve organizasyon performansının iyileştirilmesine katkıda bulunur.

Araştırmacılar, kariyer gelişiminin çalışanların iş tecrübelerinin kalitesini arttırdığını bulmuşlardır. Örgütler aynı zamanda kariyer gelişiminden de yararlanır, çünkü çalışanların psikolojik sözleşmelerini ve iş performanslarını arttırır (Sturges ve ark., 2005). Ek olarak, kariyer gelişimi, çalışanları daha fazla liderlik sorumluluğu almaya hazırlar ve böylece kuruluşların sürdürülebilir kalkınmasını sağlar. Bu bakımdan, kariyer gelişimi, bir bireyin ve bir organizasyonun karşılıklı sorumluluğunda olmalıdır (Lee ve Lee, 2018). Kariyer değişiklikleri 1980'lerin sonlarından bu yana hızlıdır ve küreselleşme sadece örgütsel stratejik eylem için bir bağlam değildir, aynı zamanda yöneticilere kariyer gelişimi için fırsatlar sağlar. Teknolojik gelişmelerin belirttiği gibi, meslek yaşam döngüleri kısaldı ve bazı meslekler daha az kararlı ve daha az tahmin edilebilir hale geldi (Hesketh, 2001).

Kariyerlerin sınırsız olduğu, bireyin kendi yönetimi için sorumluluk almasını gerektirdiği söylenir. Bu nedenle, bireysel kariyer gelişimi, yöneticilerin kariyer hedeflerini sürdürmeleri için mevcut fırsatları kullanmaları gerektiği anlamına gelir (Sturges ve ark., 2005), öz-yönetim programlarına girerek, kariyerle ilgili hedefleri belirleyerek ve bunları başarmak için uygun stratejileri formüle etmeyi örnek olarak belirtmişlerdir. Bu arada, sosyal bilişsel kariyer teorisine göre, birçok açık bağlamsal ve örgütsel etki bütünleşmekte ve bireyin kariyer seçim davranışını etkilemektedir (Lent ve ark., 1994).

Örgütsel kariyer senaryosu, kurumun bireysel kariyer politikaları ve küresel kariyer gelişim projeleri tasarlamak için kurumsal ortamı göz önünde bulunduracağını belirtir. Bu uygulama, bireyin kariyerinin etkinliğini yönetebilir ve geliştirebilir, ayrıca bireyin

kariyer yolu seçimini de tatmin edebilir (Cappellen ve Janssens, 2010). Örgütsel kariyer senaryosu, yöneticiler ve süpervizörleri arasında bireysel danışmanlık ve kariyer tartışmaları sağlayabilir ve beceriler, eğitim, deneyimler ve davranış değişikliği ve iyileştirme teknikleri gibi kariyer geliştirme araçlarının seçilmesine yardımcı olabilir. Bu nedenle, kurumsal kariyer senaryosu bireylerin daha iyi çalışmasını ve şirkete değer katmasını sağlar. Ayrıca, yüksek potansiyelli yöneticiler, şirketin üst düzey yönetici pozisyonlarında başarılı olabileceğine inandıkları yöneticilerdir (Ballinger ve Marcel, 2010).

Genellikle kariyer yolu değişikliği için bir plan ve art arda takip desteği içerir. Bazı çalışmalar, örgütsel kariyer senaryosu ve duygusal bağlılık arasında yakın ve karşılıklı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Sturges ve ark. 2005). Araştırmacılar ve uygulayıcılar, çalışanların duygusal bağlılıklarını nasıl geliştireceklerini anlamakla özellikle ilgilenirler (Shepherd ve ark., 2011).

Bir şirketin başarısını sağlamak için yetenek geliştirme ve kariyer gelişimi stratejik bir önceliktir (Gunz ve Jalland, 1996). Kariyer gelişimi, bireylerin ve kuruluşların, çalışanların mevcut ve gelecekteki görev atamaları için gereken bilgi, beceri, yetkinlik ve tutumlarını geliştiren bir ortaklık oluşturmalarını sağlayan bir süreçtir. Bu, örgütsel destek olmadan kişisel kariyer başarısının elde edilmesinin zor olduğunu göstermektedir. Barnett ve Bradley'e (2007) göre, kariyer gelişimine yönelik örgütsel destek, çalışanların kariyer memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkilidir. Algılanan kariyer desteğinin, duygusal bağlılık ve katılımla olumlu yönde ilişkili olduğu da gösterilmiştir (Lee ve Eissenstat, 2018).

Kariyer yönetimi, çok sayıda insandan birinin kariyer gelişimini etkileme girişimi olarak tanımlanmıştır. Eğitim ve gelişim için kurs ve seminerlerle başlayan, değerlendirme merkezleri, mentorluk ve kariyer tavsiyelerine kadar değişen az ya da çok resmi faaliyetler şeklinde olabileceği ifade edilmiştir. Kariyer yönetimi sürecinin daha iyi anlaşılması, tartışıldığı organizasyonel ortamlarda önemlidir; işverenler, bireylerin kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu giderek daha fazla almasını beklemektedir. Önceki araştırmalar, hem kurumsal hem de bireysel kariyer yönetimi faaliyetleri ile kurumsal bağlılık arasında yakın ve karşılıklı bir ilişkinin var olduğunu ve özellikle işverenlerin kariyer yönetimi yardımının bir şekilde çalışan bağlılığının gelişimini desteklediğini göstermiştir (Sturges ve ark., 2002). Sosyal değişim teorisi

(Blau, 1964), kariyer yönetimi yardımının deneyimi ile çalışanların katkıları arasında, daha yüksek iş performansı gibi arzu edilen davranışlar da dahil olmak üzere, daha olumlu bağlantılar olabileceğini ifade etmiştir. Bunun tersine, kariyer yönetimi yardımının yokluğu ile devamsızlık ve turnover gibi istenmeyen davranışlar arasında olumsuz bağlantılar bulmayı bekleyebilir.

2.1.2. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişiklik göstermektedir (Tunç ve Uygur, 2001). Bireyler, iş hayatına başladıkları andan emekliliğe kadar olan süreçte bir dizi kararlar alabilmektedir. Bu kararlar, aynı işte emekliliğe kadar çalışmak olabildiği gibi, iş değişikliklerine giderek, farklı alanlarda da çalışma şeklinde olabilir. Bu süreçte birey büyük başarılar sergiler, bu durum işletme başarısını da etkilemektedir. İşe başlamadan, işi bırakma/ emekliliğe kadar geçen bir süreçte dört kariyer kalıbı vardır (Can vd., 2009).

Kararlı Kariyer Kalıbı; Devamlı kariyer olarak da adlandırılan bu kalıpta birey, okul yaşantısını bitirdikten sonra çalışmaya başlar ve tüm kariyeri boyunca aynı meslekte kalır. Bu kariyer kalıbında çalışanların iş doyumları yüksek olmaktadır. İşlerinde uzmanlaşmaktadırlar (Aytaç, 2005). Çalıştığı kurum, kuruluşları değiştirse bile, yaptığı iş genelde değişmeyecektir. Bu tip kalıba en iyi örnek, röntgen teknisyenleridir (Budak, 2008).

Doğrusal Kariyer Kalıbı; Çalıştığı kurum, kuruluş, örgüt içindeki konumuna göre, bireye sorumluluk verilmesidir. Buradaki temel amaç bireyin, adım adım hiyerarşide ilerlemesini sağlamak, bununla birlikte bireye, bir önceki konumundan daha fazla sorumluluk, bilgi, beceri gerektiren işleri vermektir. Örneğin, bankada işe kasa görevlisi olarak başlayan bir personelin, banka müdürü olduğundaki görev ve sorumluluklarının farklı olması gibi. Bu kalıbın diğerlerinden ayıran en büyük özelliği, örgütsel davranışı yönetmeye ve anlamaya uygun olmasıdır (Çalık ve Ereş, 2006).

Spiral Kariyer Kalıbı; Özellikle orta yaştaki bireyin, birbirinden farklı alanlarda, nispeten birbirinden farklılık göstermeyen işlerde çalışmasıdır. Kariyerini sık sık değiştiren bireyin hareketliliğini sembolize eden bu kalıba en uygun örnek; bir şirkette müdür olarak çalışan kişinin, başka bir şirkette danışman olarak çalışmaya başlaması, burada da belli bir dönem çalıştıktan sonra bir üniversitede öğretim üyesi olarak kariyerine devam etmesidir (Aytaç, 2010).

Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı; Eğitim düzeyi düşük, beceri ve yetenekleri düşük seviyede olan kişilerin izlediği kariyer kalıbıdır. Çalıştığı alanda mantıklı bir karar verebileceği süre geçmeden birey, tamamen başka bir alana geçerek çalışmaya başlar. Sürekli ve sıklıkla iş değiştirirler. Örneğin; Garsonluk, seyyar satıcılık, şoförlük vb. (Can vd., 2009).

2.1.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer uyarlanabilirliğinin, hem öznel hem de nesnel olarak ölçülen kariyer sonuçları üzerindeki etkisini incelemek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Kariyer adaptasyonu, iş arama öz yeterliği, kariyer memnuniyeti ve kişisel puanlanmış kariyer performansı, promotabilite ve maaş ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Guan ve ark. 2017). Ayrıca, yapı hedef arayışı ve esnek hedef ayarlaması ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir (Tolentino ve ark., 2013). Ancak, dört kariyer kaynağı aynı derecede güçlü kariyer sonuçlarının belirleyicisi değildir; kariyer başarısının en güçlü belirleyicileri olarak sunulan kaygı ve güvenin, kariyer uyumluluğuyla, iş stresi ve turnover ile olumsuz yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Guan ve ark., 2017). Birkaç çalışma, kariyer uyarlanabilirliğinin öncüllerini ve tahmin edicilerini araştırmıştır (Koen ve ark., 2012) ve bu nedenle bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

Kişisel özellikler, örgütsel özellikler ve kariyer uyumunu öngören psikolojik faktörlerle ilgili ana bulguların altında sunulmuştur. Kariyer uyarlanabilirliği, bireyler ve çevreleri arasındaki etkileşime dayanan psiko sosyal bir kavramdır: Bu etkileşime karşılık gelen anlam, başarılı uyum sürecini ya güçlendirir ya da engeller. Psikolojik faktörlerin kariyer uyumluluğunu öngörmedeki rolünü araştıran çalışmalar arasında, bazılarında esneklik, benlik saygısı, proaktivite ve iyimserlik gibi kişilik özellikleri

üzerinde duruldu (Cai ve ark., 2015). Zacher (2014), öz değerlendirmenin, daha fazla güven öngördüğünü gösteren, ve öz değerlendirmenin, kariyer uyumu ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi araştırdı. Gerçekten de, önceki kesitsel araştırmalar, kariyer uyarlanabilirliğinin, öz saygı, kontrol odağı, iş arama öz yeterliliği ve tedirgin hedef arayışı da dahil olmak üzere, temel öz değerlendirmelere entegre edilmiş veya bunlara benzeyen yapılar ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (Tolentino ve ark., 2013). Bununla birlikte, meslekle ilgili faktörlerin sırayla kariyer uyumluluğunu desteklemedeki rolünü araştıran çalışma eksikliği bulunmaktadır. Bu, eğitim uygulayıcılarına kariyer başarısı için kariyer uyarlanabilirliği geliştirme konusunda bilgi vermekle ilgili olabilir (Jones-Morales ve Konrad, 2018).

Bazı araştırmalar, dezavantajlı aile geçmişinin yaşam boyu kariyer gelişimi üzerindeki etkisini veya liderlik pozisyonunu alma olasılığını incelemiştir. Gençlerin mentorluğu üzerine yapılan kapsamlı araştırmalar öncelikle ergenlere odaklanmaktadır (Kogan ve ark., 2011) ve araştırma, küçük çocukların mentorluğunu incelememiştir. Bu araştırmanın çoğu aynı zamanda resmi mentorluk programlarına da odaklanmaktadır ve çocukluk döneminde doğal olarak meydana gelen gayrı resmi mentorluklar iyi anlaşılmamaktadır (Kogan ve ark., 2011). Çocukluk ve gençlikteki mentorluğun yetişkinlikte kariyer gelişimini nasıl etkilediği hakkında çok az şey bilinmektedir (Jones-Morales ve Konrad, 2018). Farklı kariyer gelişimi seviyelerindeki kadınlar benzer zorluklarla karşı karşıya kalmışlar, özellikle inşaatta kadınlar, erkek meslektaşların saldırgan davranışlarıyla başa çıkmakta zorlanmışlardır. Bu, görüşmelerde ortaya çıkan şaşırtıcı bir faktördür. İnşaat sektöründe başarılı olmak için, kadın uygulayıcıların özveri, kararlılık ve bağımsızlık gibi kişisel özellikleri, diğer kişilerarası ve örgütsel faktörlerden daha önemlidir. Bu nedenle, kişisel gelişimi güçlendirici karakter özellikleri, kadınların inşaatta kariyer gelişimi için özellikle yararlı olacağını göstermiştir. (Rosa ve ark., 2017).

Mesleki gelişimi kariyer gelişimi yoluyla etkileyen faktörler, bireysel çalışanlar olarak bireysel çalışanlar veya organizasyonlar olarak kategorize edilebilir; Lips-Wiersma ve Hall (2007), kalitatif çalışmalarında pratikte kariyer gelişiminin bireyler ve bir kuruluş arasında oldukça etkileşimli bir süreç olduğunu tespit etmiştir. Kariyer gelişimi, organizasyonel özelliklerden, bir organizasyonun kariyer gelişim fırsatlarından,

mevcut program ve müdahalelerden ve organizasyonun İKG stratejilerinden ve çalışanların bireysel özelliklerinden etkilenir (Lee ve Lee, 2018).

2.1.3.1. Bireysel Faktörler

Hite ve McDonald'ın (2018) örgütsel kariyer gelişim çerçevesi, bireysel özelliklerin kariyer gelişimini etkilediği varsayımına dayanmaktadır, çünkü kariyer geliştirme iş birliğine dayalı bir süreçtir. Kariyer esnekliği ve istihdam edilebilirlik gibi bireysel özellikleri dikkate almıştır. Ancak, bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, çalışma, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı bireysel özellikler olarak tanımlamıştır. Bunun nedeni, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarından, iş performansıyla pozitif ilişkili (Judge ve ark. 2001) olduğu bilinmektedir.

Bireysel düzey demografik bilgiler - cinsiyet, medeni durum, yaş, görev süresi ve eğitim düzeyi - bu çalışmada kontrol edilmiş ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık bireysel düzeydeki bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Gelişmiş cinsiyet eşitliği ve eşit eğitim olanakları gibi sosyal değişimler nedeniyle çalışan kadınların sayısı artmıştır. Bununla birlikte, kadınlar büyük ölçüde klişeleşmiş kadın işleriyle sınırlı kalmaktadır ve sadece birkaç kadın örgütlerde liderlik pozisyonlarındadır (Cook ve Glass, 2014). Hüttges ve Fay (2015), kadınların, erkeklerle benzer yetenekleri ve motivasyon seviyelerine sahip olmalarına rağmen, kuruluşlarda liderlik pozisyonlarını benimseme konusunda aynı düzeyde destek veya izin almadıklarını savunmuştur.

Kadınlar ayrıca, kariyerlerini kuruluşlar içinde geliştirmek için daha az fırsat alma eğilimindedir. Bununla birlikte, aynı fırsatları elde etseler bile, evli kadınlar genellikle aileleri veya kariyerleri arasında seçim yapmak zorunda kalırlar (Ellemers, 2014). Kadınların kariyer gelişimi, rol önceliği ve çevre açısından ciddi derecede önemlidir ve Luzzo'nun (1995) nitel araştırması, çoğu evli kadının mesleki ve aile rollerini bir araya getirme mücadelesinde bulunduğunu desteklemektedir. Birçok araştırmacı, yaşın kariyer gelişimi ile yakından ilişkili olduğunu savunmuş, çünkü benzer yaş gruplarındaki veya nesillerdeki bireyler ortak sosyal ve politik olaylar ve sistemler deneyimledikleri için ortak değerleri paylaşma eğilimindedir.

Sonuç olarak, yaş veya nesil bireylerin iş değerlerini, tutumlarını ve kariyer deneyimlerini etkiler. Yaş ve kariyer gelişimi ile ilgili çalışmalara göre, genç kuşak üyelerin kariyerleriyle ilgili özel değerleri ve beklentileri vardır. Kanfer ve Ackerman (2004), insanlar yaşlandıkça, başarı motivasyon seviyelerinin azaldığını, çünkü mesleki başarılarının yüksek maaş artışlarıyla ilişkili olmadığını iddia etmişlerdir. Bu, yaşın görev süresi ile oldukça ilgili olduğu göz önüne alındığında, görev süresinin kariyer gelişimi üzerinde de benzer etkileri olduğu tahmin edilmektedir. Birçok çalışma, kariyer gelişimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş tatmini "kişinin iş değerlerini başarması ya da kolaylaştırması olarak değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli duygusal durumdur" (Locke, 1969). Örgütsel bağlılık "kuruma duygusal bağlanma" anlamına gelir (Mowday ve ark., 1979). Tansky ve Cohen (2001) bir kuruluşun, kariyer gelişim fırsatları sağladığı zaman çalışanların kuruma daha fazla bağlı olduklarını bulmuşlardır.

2.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Kurumsal düzeyde kariyer gelişim uygulamaları, çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunur (Kim, 2005). Her organizasyon farklı bir amaç taşıyıp farklı kaynakları koruduğu için, çalışanların kariyer gelişimine yönelik organizasyon desteği, verilen desteğin özel durumuna bağlı olarak değişir. Hite ve McDonald (2018), kuruluş düzeyinde kariyer geliştirme uygulamaları ve iş rotasyonu, planlama, yedekleme, mentorluk, koçluk, eğitim/atölye çalışmaları, özel görevlendirme, ağ oluşturma ve performans değerlendirmeleri gibi programlarının kariyer başarısını kolaylaştırdığını öne sürmüştür. Bu uygulamalar, bir kuruluşun gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak yetenekli çalışanlar geliştirmek için özellikle etkilidir (McDonald ve Hite, 2005). Bu nedenle, bu desteği alma şansına sahip olanlar, bir kurumda daha fazla kariyer başarısı elde etme eğilimindedir.

Birçok araştırmacı ampirik olarak iş rotasyonu, planlama, yedekleme, mentorluk ve koçluğun, bilgi ve becerilerdeki artış, iş tatmini, örgütsel bağlılık, maaş ve terfi oranları gibi olumlu sonuçlarla önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Kalkavan ve Katrinli, 2014). Aşağıdaki alt bölümlerde, mevcut teorik çerçeveler ve kariyer gelişimi

ile kurumsal performansta kariyer gelişimi müdahaleleri ve iş performansı arasındaki ilişkiye dair ampirik bulgular tartışılmaktadır. Örgütsel faktörler, her ikisi de bu çalışmada kontrol edilen sanayi ve şirket büyüklüğünü içermektedir. Çalışmanın organizasyon düzeyinde bağımsız değişkenleri olarak iş rotasyonu, planlama ve danışmanlık/koçluk kullanılmıştır.

Bazı kariyer gelişim araştırmaları, endüstri sektörünü ve şirket büyüklüğünü kontrol değişkenleri olarak kullanmıştır (Eby ve ark., 2003). Ancak araştırmacılar bugüne kadar, sektördeki veya farklı büyüklükteki şirketlerdeki kariyer gelişimlerini karşılaştırmayı ihmal etmişlerdir. Her endüstri, kendisi için doğru olan benzersiz yeteneklere sahip çalışanlara ihtiyaç duyar. Ayrıca, her sektörün iş piyasasında farklı bir esneklik düzeyi vardır. Bu fark, endüstrinin üyelerini destekleme biçiminin mutlaka farklı olduğu anlamına gelir. Örneğin, yetenek kriterleri ve iş piyasası, üretim, ileri teknoloji, imalat sektörü ve küçük bir yayıncılık şirketleri için aynı değildir. Benzer bir şekilde, organizasyon büyüklüğü kariyer gelişimini etkileyebilir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988). Araştırmacılar, organizasyon büyüklüğünün kısmi bir sinyal veya çalışanlara tahsis edilebilecek organizasyonel kaynak sayısı için kanıtlardan biri olduğunu iddia etmişlerdir; Ayrıca, kuruluşların büyüklüğünün, çalışanların terfi fırsatlarını etkilediğini kanıtlamışlardır. (Forret ve Dougherty, 2004). İş rotasyonu, bir kuruluştaki işler arasındaki yatay transferleri ifade eder. Örgütsel hiyerarşideki artmış tazminatlı bir hareket olan terfi etmenin aksine, iş rotasyonu, bir görevdeki ya da işteki değişiklikleri ifade eder (Burke ve Moore, 2000). Hite ve McDonald (2018), iş rotasyonunun önemli bir organizasyonel kariyer geliştirme uygulaması olduğunu savunmuştur.

Kuruluşlar, çalışanlara, çalışanların deneyimini ve yeteneklerini çeşitlendirmeleri için iş rotasyonu fırsatları sunar. İş rotasyonu, çalışanların öğrenmelerini teşvik eder ve bir yönetici havuzu oluşturur. Campion ve ark. (1994), iş rotasyonunun hem öznel hem de nesnel kariyer başarı sonuçlarını öngördüğünü göstermiştir. İş rotasyonunun artan bilgi, daha fazla beceri ve maaş artışı ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte, bazı bilim adamları (Hsieh ve Chao, 2004) ampirik olarak iş rotasyonunun, iş performansına müdahale edebileceğini göstermiştir. Mesleki rotasyonun, örgütsel düzeyde bir kariyer gelişim alanı olarak, etkinliği üzerine düşündürücü çalışmalar bulunmaktadır, ancak iş rotasyonunun iş performansını etkilediği açıkça

görülmektedir. Sonuçlar, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kariyer gelişim etkinliğini etkileyen önemli bireysel faktörler olduğunu ortaya koydu. Dahası, mentorluk/koçluk, kariyer gelişiminde iş performansındaki iyileşmeyi etkileyen örgütsel faktörler olarak bulunmuştur. Bununla birlikte iş rotasyonunun, kariyer gelişimi ile iş performansındaki iyileşmeyi engelleyebileceği onaylandı. Bu çalışmanın sonuçları, kariyer gelişimi müdahalelerini planlarken, çalışanların kariyer gelişiminden sorumlu olan liderlere, bölüm yöneticilerine ve İK yöneticilerine ampirik kanıtlar ve pratik uygulamalar sunmaktadır (Lee ve Lee, 2018).

2.1.3.3. Çevresel Faktörler

Kariyer gelişimini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler literatürde detaylı olarak çalışılmıştır ((McDonald ve Hite, 2005; Judge ve ark. 2001; Kim, 2005; Lee ve Lee, 2018). Buna karşın, kariyer gelişimi üzerinde çevresel faktörlerin etkisinin varlığına ilişkin doğrudan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu konuda literatürde var olan çalışmaların büyük bir çoğunluğu kariyer seçimini etkileyen çevresel faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bununla beraber, insan kaynakları yönetim uygulamalarını etkileyen çevresel faktörlerin de incelendiği bilinmektedir. Buna göre, dış iş gücü, dış kaynaklar, rakipler ve düzenleyiciler insan kaynakları uygulamalarını etkileyen dışsal faktörler olarak tanımlanmışlardır (Kaynak ve ark., 2000).

Kariyer gelişimini etkileyen çevresel faktörler olarak;

- Çalışılan şehrin gelişmişlik düzeyi
- İçerisinde bulunulan ekonominin gelişmişlik düzeyi
- İçerisinde bulunan sektörün rekabet düzeyi
- İçerisinde bulunan sektörün teknolojik düzeyi
- İçerisinde bulunan sektörün dijitalleşme düzeyi
- İçerisinde bulunan sektörün işsizlik düzeyi
- İçerisinde bulunan sektörün hukuksal süreçler düzeyi
- İçerisinde bulunan sektörün mesleki eğitim olanak düzeyi
- İçerisinde bulunan sektörün sendika olanak düzeyi

şeklinde olduğu düşünülmektedir. Her bir faktör, bir çevresel faktör olarak bireyin kariyer gelişimi üzerinde etkili olabilmektedir.

2.2. Yetenek Yönetimi

Çalışmanın bu bölümünde yetenek yönetiminin tanımı, önemi, yönetim süreci ve uygulamaları konuları açıklanacaktır.

2.2.1. Yetenek Yönetimi Tanımı ve Önemi

Yetenek yönetimi genellikle yeteneklerin sistematik çekimi, tanımlanması, geliştirilmesi, katılımı /korunması ve tutundurulması olarak tanımlanmaktadır. Yetenek yönetimi tanımları içinde yazarlar "yetenek", örneğin "mükemmel yetenekler" gibi farklı terimler, aynı zamanda "kilit çalışanlar", "yüksek potansiyeller" veya "bir kuruluş için özel değeri olan kişiler" gibi terimler de kullanmıştır. Yeteneği tanımlamak için kullanılan terimlerin çeşitliliği, yetenek yönetiminde en temel tartışmalardan birini, yani yetenek yönetiminin tüm çalışanlara odaklanan (yetenek) kapsayıcı bir yaklaşım mı, yoksa belirli bir çalışan grubunu tutmaya yönelik özel bir yaklaşım mı olduğunu yansıtır (Tansley, 2011). Ayrıca, yetenek yönetimi sonuçları ve amaçlanan sonuçları elde etmek için gerekli yetenek yönetimi uygulamaları temel konulardır.

Genel olarak, yetenek yönetimi literatürü, yetenek yönetimi sürecinin rasyonel ve araçsal bir yorumunu sunar: yeteneklerini, davranışlarını, örgütsel ihtiyaçlara uygun bir yöne yönlendirerek, çeşitli yetenek yönetimi uygulamaları ile işe alınır ve geliştirir. Birey mutlu ve motive olur, kişisel ve örgütsel performans artar. Bu yaklaşımdaki genel varsayım, yetenek yönetiminin etkinliğinin temel olarak yetenek yönetiminin stratejik uyumuna bağlı olduğudur. Ancak, İKY alanında, İK stratejisinin performansa yol açtığı sürecin yetenek yönetimi literatürünün önerdiği kadar basit olmadığı kabul edilmektedir. İK stratejisinden örgütsel performansa giden yol, çoklu seviyelerde bir dizi alt süreçten oluşur ve her süreçte farklı seviyeler ve bu seviyelerin her birinde varyansın ortaya çıkabileceği engelleyici ve kolaylaştırıcı faktörler söz konusudur. Yine de, stratejik İKY alanına ilişkin bu görüşler henüz yetenek yönetimi alanına girmemiştir (Thunnissen, 2016).

Birçok akademisyen ve uygulayıcı tarafından herhangi bir organizasyonda çok önemli bir araç olarak tartışıldığı gibi yetenek yönetimi, yetenek yönetiminin ne olduğu ve tam olarak ne anlama geldiği konusunda aralarında net bir anlaşma yoktur (Iles, 2013). Yetenek yönetimi üzerine birçok çalışma yapılsa da hepsini incelersek, hiçbirinin bu konuda aynı bakış açısına sahip olmadığını görebiliriz. Çalışmaların çoğu, yetenekleri, bireysel yeteneklere, bireyin çalıştığı ortama, organizasyona ve organizasyon içindeki koşullara bağlı bir özellik olarak tanımlamaktadır (Thunnissen ve ark., 2013). Bütün bu çalışmalar çok daha geniş bir yetenek tanımı göstermektedir. Bazı bağlamlarda yeteneği, yetenekler, yüksek performans ve potansiyel olarak temsil ediyoruz. Böylece, kabiliyetin iki temel özelliğini varsayabiliriz. Bunlardan ilki, bir çalışanın hedeflerine ulaşma, rakiplerini geride bırakma yeteneği, potansiyeli, performansı, yaratıcılığı ve liderlik yetkinlikleridir. İkincisi, yetenekli kişilerin görevlerini iyi bir şekilde yerine getirdiğini ve en iyi performansı gösterdiğini varsayıyoruz (Darrough ve Melumad, 1995).

Yetenek yönetimi temel olarak, yönetim tarafından organizasyonun gelecek için yatırım yapabileceği, potansiyel bir yetenek olarak tanımlanan kişilere odaklanır (Collings ve Mellahi 2009). Yetenekleri çekebilmeleri için şirket ve kuruluşlar, yetenekleri belirlemek, işe almak, geliştirmek ve elde tutmak için yetenek yönetimi kavramı kullanmaktadır (Hatum, 2010). Bu yetenek yönetimi stratejileri İKY ile yakından bağlantılıdır, ancak tüm kuruluştan ziyade yalnızca küçük bir grup insan üzerinde odaklandıkları için farklıdır (Huang ve Tansley, 2012).

Yetenek yönetimi, akademi ve birçok çokuluslu şirkette araştırma açısından çok önemli bir konudur. Yetenek yönetimine daha iyi bir bakış için daha ayrıntılı ve yetenek yönetiminin tanımlanması gerekir. Araştırmacıların çoğunluğu yetenek yönetimini ciddiye almamakta ve bu nedenle insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olan yetenek yönetimi için geçerli bir tanım oluşturmamaktadır (Gallardo-Gallardo ve ark., 2013).

İnsan kaynakları yönetimi son yıllarda birçok değişiklik yaşamıştır, ancak kişisel yönetim, İKY ve stratejik İKY, yetenek yönetimi gibi üç temel adımda sınıflandırılabilir. Bu üç aşama, İKY'nin gelişimini ve yetenek yönetimi olarak bilinen yeni alana nasıl ilerlediğini göstermektedir (Saddozai ve ark., 2017). Yetenek yönetimi, kurumsal insan kaynakları stratejilerinin merkezi bir bileşeni haline

gelmiştir ve son zamanlarda İKY/İKG araştırmaları alanında artan bir ilgi kazanmıştır (Burbach ve Royle, 2010). Yetenek yönetimi yeni bir kavram değildir, ancak yetenek yönetimi araştırması azdır (Burbach ve Royle, 2010).

Yeteneğe artan odaklanma, bilgi yoğun örgütlerden iş gücü piyasasında daha geniş kesimlere yayılmıştır. 1997'den beri danışmanlık firması olan McKinsey, yetenek için küresel savaşın kurumsal rekabetçilik ve performansta kritik bir itici güç haline geldiğini öne sürdüğünde, yetenek yönetimi kavramı giderek daha popüler hale geldi (Axelrod ve ark. 2002). Bununla birlikte, yeteneklerin tanımlanması konusunda bir fikir birliği yoktur ve yetenek yönetiminin net kavramsal sınırları yoktur (Collings ve Mellahi, 2009). Literatürde, yetenek yönetimi kavramı genellikle tanımlanmaz veya sonuçlar, süreçler veya karar alternatifleri açısından tutarsız bir şekilde tanımlanır. Yetenek yönetimi kavramı iş dünyasında geniş ölçüde değişkenlik gösterse de, bu kavram hala bir dizi temel ilke oluşturulan iyi tanımlanmış bir uygulama alanı değildir (Lewis ve Heckman, 2006).

2.2.2. Yetenek Yönetimi Süreci ve Uygulamaları

İş dünyasında rekabet avantajı sağlamak için insan gücünün temel yeteneklerini de korumak büyük önem taşımaktadır. Yetenek yönetimi süreci, zorlu görevlere, mesleki gelişime ve kariyer gelişimine katılarak becerileri ve deneyimleri geliştirme fırsatı sağlar, bu da iş dünyasında bağlılığı arttırır. Ayrıca, yetenek yönetiminin bireyin örgütsel başarıya katkısını artırabildiğini de göstermiştir (Barnett ve Davis, 2008). Temel olarak, yetenek yönetimi dış ve iç kaynakları içeren bir yetenek havuzu kurar, bu gibi paha biçilmez kaynakları olağanüstü konumlarda yeterince kullanır ve daha sonra örgütsel performans üzerinde etkili olan motivasyon, örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışlarına odaklanır (Collings ve Mellahi, 2009).

Güçlü yetenek yönetimi uygulamalarına sahip ABD şirketlerinin, hissedarlara %22 daha yüksek getiri sağladıkları raporlanmıştır (Garman ve Glawe, 2004). Not olarak, yıllık yürütme yıpratma oranlarının düşük olduğu şirketlerin yetenek tutma programlarından yararlandığı gözlenmiştir (Mahfoozi ve ark., 2018). Gittikçe küreselleşen iş ortamlarında, dünya çapında yeteneği yönetebilen şirketler vardır (Björkman ve Smale, 2010). Bu, organizasyonların dünya çapında en stratejik rollerdeki en iyi çalışanlarını çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için üstlendiği tüm

faaliyetler olarak tanımlanan küresel yetenek yönetimini ifade eder. (Scullion ve ark., 2010).

Yetenek yönetimi, bir şirketin doğru zaman ve yerde doğru insanlara olan talebini karşılama stratejisi olarak algılanmış ve kurumsal kar üzerinde güçlü bir etki yaratmıştır. Ayrıca iç halefler dış haleflerden daha kolay keşfedilmekte ve daha düşük işlem maliyetleri oluşturmaktadır. Öte yandan, bu stratejinin bilgi akışını başarıyla gerçekleştirdiği ve bilgi kaybını azalttığı da anlaşılmaktadır. Çünkü yerleşik ve kanıtlanmış uygulamalar, yeteneklerin iş kalitesi üzerindeki olumlu etkisini de açıklayabilen kişisel olarak daha kolay kabul edilebilir bir durumdur. Müşteri memnuniyeti üzerindeki var olmayan etki, iş kalitesinin müşteri memnuniyeti için sadece bir kriter olması ve bu örnekte sürekli bir müşteri-çalışan ilişkisi olarak değerlendirilmemesi mümkündür (Reichheld, 1993). Yetenekler hangi yolların ümit verdiğini bilir ve böylece gelecekteki olası pozisyonlarını bilir. Beklenti teorisine göre (Vroom, 1964), bu yüzden yetenekler daha yüksek motivasyon gösterir. Ayrıca, yetenekli çalışanlarının liderlerinin vaatlerine güvenebileceği inancı, bu liderlere güven tesis etmede önemli bir rol oynamaktadır (Bethke-Langenegger ve ark., 2011). Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanları rekabet avantajı elde etmek için çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için stratejik bir girişimdir. Yetenek durumundaki algısal uyumluluk ile birlikte yetenek yönetimi sürecindeki sonuçlara, prosedürlere ve etkileşimlere ilişkin adaletli olma, yetenek yönetiminin bir tutundurma stratejisi olarak etkinliğinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar (Narayanan ve ark., 2019).

Organizasyonlar bireyler arasında hareket eder ve yetenekli çalışanlarının, organizasyonlarının başarısında önemli rolü vardır. Bu nedenle, yetenek yönetimi, yönetimin önemli bir parçası olarak kabul edilir (Michaels ve ark., 2001). Günümüzde ve gelecekte, gerekli insanları sunmak ve tanımlamak için geleceğe bakan bir süreçtir ve gerekli olan bu insanları büyütmeye çalışır. Böylelikle, organizasyondaki mevcut insan kaynağı arasındaki boşlukları sistematik olarak kaldırmış olur. Gelecekteki zorluklara cevap verebilmek adına liderlik için gerekli yetenekleri geliştirir. Günümüzde lider kuruluşların yöneticileri, akıllı ve yetenekli personelin, tüketicilere uygun ürün veya hizmetleri sunmaya devam etmek, geçmiş hata ve başarısızlıklarından kaçınmak ve rekabet avantajı elde etmek için lider oyuncular olduğunu kabul etmiştir. Bu nedenle, organizasyonda hayatta kalmak için, insan

kaynakları uygulamalarına ve yetenek yönetimine odaklanan yaklaşıma olan ihtiyaç, özellikle rekabet ve karmaşık ekonomik alanlara vurgu yapan üçüncü bin yılda kaçınılmazdır (Saadat ve Eskandari, 2016).

2.2.2.1.Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi

İşletmeler, yetenek yönetimini stratejik bir karar olarak insan kaynakları uygulamalarında belirlemesi gereklidir. Bunun ilk adımı olarak da yetenek yönetimi stratejisinin oluşturulmasıdır. Bu sistematik süreci sağlamak için şirketler, yetenek yönetiminin dört ana aşamasını tanımlayacak şekilde stratejilerini oluştururlar (Hatum, 2010):

(1) yetenek atışı;

(2) yetenek tanımlama ve yakalama;

(3) yetenek geliştirme; ve

(4) yetenek tutundurma.

Futbol kulüplerinin yetenek yönetimi uygulamaları küresel perspektifi futbol gibi olan ve takım çalışması gerektiren çalışmalar için uygun bir örnektir. Uluslararası sınırlar yetenek yönetimine engel teşkil etmez (Maqueira ve ark., 2019). Yetenek yönetimi kullanımı, liderler ve uzmanlar için işe alımlar için harcanan zamanı azaltır. Odak noktası, doğru kişilere ihtiyaç duyduklarında, tam anlamıyla doğru yetkinliklere sahip olan talepleri, iç haleflerle ya da şirket dışından adaylarla karşılamaktır (Cappelli, 2008). Daha önceki çalışmalara göre, proaktif içsel planlama ve yedekleme işlem maliyetlerini düşürür ve ardından kurumsal karı yükseltir. Ayrıca, kesintisiz bir art arda bilgi kaybını azaltabilir ve iş kalitesini artırabilir; örneğin bilgi ve uygulamalar kişisel olarak aktarılabilir (Conway, 2007). Ayrıca, müşteri memnuniyeti diğer şeylerin yanı sıra iş kalitesine bağlı olduğu için (Evans ve Jack, 2003), bu strateji müşteri memnuniyetinde bir artışa yol açmaktadır. Ayrıca liderler yetenekli çalışanlarını, muhtemel kariyer yolculukları hakkında bilgilendirirse, yetenekli çalışanlar da sorumluluklarını yerine getirdiğinde, karşılıklı anlaşılma sağlanır; bu bütünlük güvenilirliği sağlamada çok önemli bir faktördür (Mayer ve ark. 1995).

2.2.2.2.Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi, örgütte boş olan pozisyonların doldurulmadan önce bu pozisyonlarda başarılı olabilecek olan kişilerde bulunması gereken yetkinliklerin saptanmasıdır. Yetkinlikler, kişide bir işi yapabilecek potansiyelin var olup olmadığını gösteren davranışlar olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla çalışanda var olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren davranışları ortaya çıkaran bir yetkinlik modeli oluşturmak sürecin olumlu yürütülmesi açısından önemlidir.

Yetenek yönetimi uygulamaları, doğru kişilerin şirkete katılmak istemelerini ve yeni, yetenekli çalışanların şirkete etkili bir şekilde getirilmesini sağlar. Dahası, yetenekli çalışanlar tanımlanır ve değerlenir. Onları elde tutmak için teşvikler vardır (Ringo ve ark., 2008). Yeteneği çekmek ve elde tutmak için şirketin, yeteneklerin ne istediğini bilmesi ve dolayısıyla teşvik sistemini kendi ihtiyaçları doğrultusunda kurması gerekir. Daha sonra, saygı ihtiyaçları karşılanır ve bunun sonucunda yetenekler daha yüksek iş tatmini ve motivasyon gösterir (Maslow, 1954). Ayrıca, yetenekler şirket içinde var olan özel programlar tarafından değerlendirilir ve korunur; özel ödüller ile birlikte anlamlı işler elde ederler.

2.2.2.3.Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi

İyi bir işveren imajı ayrıca çalışanın değer teklifini daha da artırabilir. Yani bir çalışanın çalışma ortamı, eğitim olanakları, kurumun esnekliği ve itibarı ile ilgili olarak işe almak isteyen kuruluşun değerini algılayabilir. Bir kurumun işveren markası olarak tanımlanması ve markalaşmasının gücü büyük bir yetenek mıknatısı sunabilir. Bu da iş adaylarının sayısını, türünü ve niteliğini arttırır. Zamanında işe alım, maliyet tasarrufu, çok sayıda adaya daha iyi erişim, potansiyel adayların daha kolay hedeflenmesi, daha hızlı yanıt ile bilgi alışverişi ve kullanım kolaylığı sağlamak için yetenek avcıları işe alım amacıyla daha yoğun İnternet ve sosyal ağlar kullanmalıdır. (Cappelli, 2001). Seçim süreciyle ilgili olarak, İnternet ve sosyal ağların rolü önemlidir. Ayrıca geleneksel seçim yöntemlerinin rolü seçim kararlarını vermede hala önemlidir. Yeteneği tutma, çalışanları organizasyonda kalmaya ikna etmek için verimlilik kaybı, düşük performans seviyeleri ve yüksek çekim maliyetleri nedeniyle

çeşitli önlemleri almayı gerektirir, çünkü yetenek devri yüksek maliyetler doğurabilir. Polis kuvveti içerisinde, kadın yeteneklerini korumak için; kadınların iş ve özel yaşamlarını dengelemelerine olanak sağlayan ücret eşitliği, faydalar ve esnek çalışma uygulamaları sağlamaktır (Milikic, 2019).

2.2.2.4. Yetenek Yönetimi Stratejisine Uygun İş gören Seçme ve Yerleştirme

Daha önce yapılan çalışmalara göre, bu takdir ve tanınma, daha fazla bağlılığa yol açmaktadır (Beechler ve Woodward, 2009). Ayrıca, iş kalitesinin, deneyimin temel bir öğrenme kaynağı olduğu gerçeğinden hareketle bu stratejinin kullanılmasıyla arttırılması gerekmektedir (Kolb, 1984). Yetenekler bir şirkette ne kadar uzun süre kalırsa, şirkete özgü bilgi ve yeterlilik seviyesi o kadar yüksek olur. Ayrıca, müşteri memnuniyeti, iş kalitesi (Evans ve Jack, 2003) ve çalışan bağlılığını da arttırır (Reichheld, 1993. Bu da daha yüksek müşteri memnuniyeti sağlar. Son olarak, çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyeti temel değer kar zinciri unsurları içinde yer aldığından, bu strateji kurumsal kârı artırır (Reichheld, 1993).

Şirketin kârı üzerindeki algılanmayan, var olmayan etki oldukça şaşırtıcıdır. Yetenekleri elde etmekle ilişkili maliyetlerin, faydadan daha yüksek puan alması olabilir, bu yüzden ciro üzerindeki doğrudan etkinin değeri ölçülemez. Bununla birlikte, yetenek yönetimi stratejisi, daha önceki çalışmaların sonuçlarını destekleyen yüksek müşteri memnuniyetine yol açar. Ve daha sonra uzun vadeli müşteri ilişkilerine neden olan bu stratejiyle sürdürülen daha yüksek bir çalışan bağlılığının sonucu olabilir (Reichheld, 1993). Açıkçası, belli bir süreklilik ve tutarlılık derecesi şirketler için büyük bir takdir sebebidir.

Yetenek seviyesi üzerindeki istatistiksel olarak oldukça önemli etki, doğru insanları tanımlamanın ve onları şirket içinde tutmak için özel programlara sahip olmanın, iş kalitesini ve niteliklerini arttırdığını göstermektedir. Bu etki, söz konusu stratejiyle paralel olarak sürdürülen, başarılı bir şekilde yönetilen öğrenme sürecinin neden olduğu, şirkete özel bilgilerin giderek artmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, yetenekler, ayrıcalıklı çalışan grubunun bir parçası olduğu ve değer verildiği için, daha

yüksek düzeyde iş tatmini, performans motivasyonu ve bağlılık gösterirler (Bethke-Langenegger ve ark., 2011).

Cinsiyet eşitliği konusunda yetenekli kişileri polisliğe çekmek, cinsiyete duyarlı bir yetenek yönetimi stratejisinin ilk görevidir. Polis örgütlerindeki yetenek havuzu, muhtemelen kişilik özelliklerine, yeteneklerine, tutumlarına, davranışlarına, yeterli bilgi ve öğrenme, gelişme potansiyeline sahip ve gelecekteki üst düzey yönetici pozisyonlarının kaynağı olan bir grup insanı içerecektir. Yeteneği çekmek için üç temel faaliyet: seçme, yerleştirme ve işveren markasıdır. Seçme ve yerleştirme, geniş işe alım kampanyası, daha yetenekli kadın adayları çekmek için çoklu işe alım yöntemlerinin kullanımı, gerçekçi iş tanımları ve seçim testleri çeşitliliği temelinde polis işleri için en iyi adayların cazibesini sağlamalıdır. Görev tanımları işe alım sürecine rehberlik ettiğinden, modern polislikte gerekli olan bilgi ve becerileri doğru bir şekilde yansıtmak için gerçekçi ve güncel olmaları gerekir. Örneğin; çeşitli topluluk üyeleriyle iletişim kurabilme, kültürel çeşitliliğin değerini bilme, şiddet içeren durumları azaltma becerisi, uyuşmazlıklarda arabuluculuk yapabilme, topluluk gruplarıyla işbirliği içinde çalışabilme, suç ve toplumun günlük yaşam sorunları için çözüm geliştirme ve önceliklendirme becerisi, farklı değerlere sahip olanlarla empati kurabilme, diğer devlet ve sosyal hizmet kurumlarıyla işbirliği içinde çalışabilme becerisi, problemleri önlemek için proaktif önlemleri belirleme becerisi. Polis kuruluşlarındaki kilit roller ve yönetim pozisyonları için iş tanımları, daha fazla kadın yeteneğini çekmek için gerekli bilgi, beceri ve deneyimi yansıtmalıdır. Ayrıca, bazı çalışmaların gösterdiği gibi (Hernaus ve ark., 2017), kamu sektörü çalışanlarının işe katılımlarını önemli ölçüde arttırılabilir. En iyi adayları dışarıdan işe almak için polis teşkilatı, kamuoyunda iyi ve güvenilir bir işveren olarak imajını geliştirmeye yeterince dikkat göstermelidir.

2.2.2.5. Yetenek Yönetimi Stratejisine Uygun İş göreni Geliştirme

Yeteneklerin gelişim ihtiyaçları, kariyer seçenekleri ve yolları önerilirken etkin bir şekilde tanımlanır ve karşılanır. Bu nedenle, yetenekler, şirkete özgü ilgili becerilerini geliştirme niyetindedir (Ready ve Conger, 2007). Yetenek yönetimi, çalışanların davranışlarını iş gereksinimlerine uygun bir amaca yönlendirmek için kullanılabilecek bir süreçtir. Ayrıca, yeteneklerin geliştirilmesi, bireysel ihtiyaçları karşılamak için bir teşviktir ve daha sonra yetenekler (aracılar) şirketin (yöneticilerin) yönünü takip eder.

İnsan sermayesine yapılan bu sistematik yatırım, organizasyonların daha nitelikli çalışanlara sahip olmasıyla kalmaz aynı zamanda daha kaliteli işler üretmesini sağlayarak entelektüel sermayelerini arttırır. Bu, bir şirketin sermayesinin bir parçası olduğundan, bir şirketin piyasa değeri de artar. Ayrıca, daha nitelikli çalışanların daha üretken oldukları göz önüne alındığında, bu strateji daha yüksek şirket karına da yol açmaktadır (Axelrod ve ark., 2002). Önceki çalışmalara göre, kariyer seçenekleri, ilerleme, yetenek motivasyonu (Gandossy ve Kao, 2004), iş tatmini ve bağlılık için çok önemlidir. Bunun nedeni, yeteneklerin kariyer perspektifleri, zorlu iş içeriği ve faaliyet kapsamı gibi maddi olmayan kazanımları parasal kazanımlar yerine tercih etmeleridir (Gandossy ve Kao, 2004). Bu odağa sahip olan şirketler, yetenek yönetimi stratejisi ile, tercih edilen bir işveren markası olarak çekiciliğini çok kolay bir şekilde arttırırlar. Bu da yeteneklerin geliştirilmesine odaklanmak, insan sermayesine sistematik yatırımlar yapmaya eşittir. Sonuç olarak, entelektüel sermaye, sadece organizasyonun mevcut piyasa değerini değil, gelecekteki değerini de arttırır.

Örgütsel çıktılarla ilgili olarak, gelişime odaklanan yetenek yönetiminin işveren markası yaratmada da istatistiksel olarak daha önemli bir etkisi vardır. Yetenekli çalışanların kariyer yolları, gelişimsel bakış açıları ve zorlu iş içerikleri aradığını açıkça göstermektedir. Bu örnekteki şirketlerin, yetenek yönetimi stratejilerini başarılı bir şekilde uyguladıkları görülmektedir. Çünkü sıralamada, tercih edilen bir işveren olarak üst sıralarda yer almaktadırlar. Yetenek yönetimi stratejisinin uygulanmasından bu yana bireysel düzeyde gözlenen değişiklikler, çalışanlara kendi yeterliliklerine ve katılım düzeylerine göre kariyer ve gelişim perspektifleri ve hedefleri verildiğinden, istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bir iş tatmini, performans motivasyonu,

liderlik ve bağlılık sağlamıştır. Liderler, yeteneklere inanır ve insan sermayesine yatırım yapar (Bethke-Langenegger ve ark., 2011). Yetenek yönetiminin temel faaliyetlerinden biri, tanınmış yetenek gruplarına öğrenme ve gelişim imkanı sağlamaktır. Öğrenme ve gelişme, örgütsel etkinliği desteklemek için, çalışanın yeteneğini geliştirerek bireysel ve örgütsel performansı geliştirmeye yöneliktir. Gerekli becerilerin ve yeteneklerin, kuruluşun mevcut ve gelecekteki becerilerini ve davranışsal ihtiyaçlarını, genellikle farklı seviyelerde yansıtan bir yeterlilik çerçevesinde ifade etmesini gerektirir: temel yetkinlikler, iş yetkinlikleri ve liderlik yetkinlikleridir. Bunlar daha sonra işe alım süreçlerinde, yetenek yönetiminde ve kariyer gelişimi ve tanıtım kararlarında kullanılabilir. Temel yetkinlikler bir kuruluştaki her rol için bu rolde başarılı olacak seviyenin belirlenmesidir. Bu rolleri tanımlayan bir yetenek yedekleme planının yanı sıra bu rollerin önkoşulu olan yetkinlik ve sorumluluklarını sağlayacak potansiyeldedir. Polis teşkilatında öğrenme ve geliştirme uygulamaları, cinsiyet eşitliğine değer vermeli ve daha fazla kullanılabilirliği ve dolayısıyla kadın yeteneklerin daha fazla katılımını sağlamalıdır (Milikic, 2019).

2.2.2.6. Yetenek Yönetimi Stratejisine Uygun İş göreni Elde Tutma

Karakteristik özelliklerinden biri, kararsız olan ya da daha çok eğitim düzeyi orta ve aşağısı olan, yetenek ile becerilerinde de çok iddialı olmayan kimselerde rastlanılan bu kariyer kalıbında kişi sık sık iş değiştirir.

Yeteneği etkin bir şekilde yönetmek için kuruluşlar, görünür veya gizli olan yetkinliklerin tanımlar. Bu bölümde, hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında yetenekli kişilerin tespit edilme yolları özetlenmiştir. Genel olarak, daha geçerli sonuçlara ulaşmak için çoklu yöntemler ve değerlendiriciler kullanılır. (Gay ve Sims, 2006). Yetenek belirleme ve değerlendirmenin kilit unsurları arasında performans verileri, biyografik bilgi, küresel değerlendirme, test yöntemi, yapılandırılmış görüşmeler, değerlendirme merkezleri, yetenek inceleme toplantıları yer almaktadır.

Bu, firmaların rekabet üstünlüğünü en iyi şekilde korumaya yardımcı olacak kişileri çekip, geliştirmek ve sonrasında tutundurmasıyla mümkündür, Geliştirmek için çeşitli eğitim ve gelişim faaliyetlerinin yanı sıra, iş rotasyonları ve tutundurmada önem arz eden bir diğer konu da ücret ve teşviklerdir. Yeteneği tutundurmak için işverenler uzun dönemli teşvik programları da uygularlar.

2.2.2.7. Örgütlerde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

İşletme yapısı içerisinde kilit pozisyonların belirlenmesi son derece önemlidir. Bu pozisyonlarda görev yapacakların işletmeye katma değer yaratabilecek niteliklerde olmasından dolayı kilit pozisyonların belirlenmesi önceliklidir. Kilit pozisyonların işletmelerin satış ve performansına olan katkılarından ötürü yapılacak tanımlamaların şirketin niteliğine göre belirlenmesi gerekmektedir (Taylor, 2006).

İşletmeler, öncelikle kilit pozisyonlarını dolduracak olan çalışanların tanımını belirlemelidir. Bu kilit pozisyondaki çalışanlar, işletme bünyesinde bulunan ve direkt olarak işletmeye katkı sağlayan çalışanlardır. İşletmeler, bu kilit pozisyonda çalışanlarıyla birlikte karlılıklarını arttırabilir ve içinde bulundukları pazarda üstünlük sağlayabilir. Ancak bu durum, tüm çalışanların işletmeye kazanç sağlamak için katkı yarattığı anlamına da gelmemektedir. Bu noktada insan kaynakları departmanının, kilit pozisyonda çalışanlarını titizlikle seçip belirledikten sonra, eğitip, geliştirebilmesiyle içinde bulunduğu pazarda rekabet avantajı ve üstünlüğünü elde edebilir.

2.2.2.8. Yetenekli Çalışanların Tespit Edilmesi ve Sınıflandırılması

İşletme bünyesinde yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması stratejik bir karar niteliğindedir. Bu sebeple performansı ve potansiyeli yüksek personeli tespit etmelidir. Bunun temel sebebi kilit pozisyonlarda görev yapacak bu yetenekli çalışanlar, işletmeleri rakiplerinden farklılaştıracak niteliklere sahiptirler. Yetenekli çalışanların tespit edilip sınıflandırılması işlemini takiben bu pozisyonlarda görev yapacak çalışanların firmaya özel hale gelmesi beklenmektedir. Firmaya özel hale gelmesi,

çalışanın katma değer olarak ortaya koyduğu performansın taklit edilmesinin zor olduğu anlamındadır (Hatch ve Dyer, 2004).

İşletmeler, mevcut çalışanlarının, organizasyonlarında fark yaratması, piyasada rekabet avantaj yaratması ve aynı zamanda da sürdürülebilirliğin sağlanmasında en önemli temeli oluşturduğunun bilincindedirler. Dolayısı ile bu çalışanların, tespit edilmesi de büyük önem arz etmektedir.

2.2.2.9. Yedekleme ve Yetenek Havuzunun Oluşturulması

Yetenek Havuzu Sistemi, kurum içinde farklı pozisyonlar için mevcut ve gelecekte oluşabilecek yetenek ihtiyaçlarını bugünden belirlemeye ve sistematik bir süreç içinde yetiştirmeye sağlayan bir planlamadır. İş gücü açığı nedeni ile oluşabilecek riskleri en aza indirmek ve organizasyon içindeki yeteneklerin kariyer planlamasını yaparak çalışanlara değer vermek mümkün olmaktadır. Çalışanların sergiledikleri performans ve sahip oldukları gelişim potansiyelini dikkate alarak yetkinlikler bazında kariyer gelişimi, yedekleme ve eğitim ihtiyaçlarının planlanmasını sağlayan yetenek envanteri yönetim modelidir.

Yetenek Havuzu'na giriş için belirlenmiş olan temel kriterler doğrultusunda kişinin iş tecrübesi, kurum içi deneyimi, eğitim seviyesi, yabancı dil bilgisi gibi unsurlar belirlenir. Kritik pozisyon için yetenek havuzunda yer alan adaylar belirlenir ve buna göre gelişim programı hazırlanır.

2.2.2.10. Yetenek Yönetiminde Kariyer Yönetimi

İşletmeler, kariyer yönetimi uygulamalarıyla çalışanlarını örgütte tutmak isterler. Çalışanlar ise seçmiş oldukları kariyerlerinde ilerlemek adına kendi yetenekleri doğrultusunda yukarı yönlü bir ilerleme kat etmek isterler. Kariyer yönetimi konusunun bu bağlamda hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından önemli bir husus olduğu bilinmektedir (Bingöl, 2006). Bu önem, kariyer yönetimin, örgüt – birey ilişkisinde nasıl bir yol izleneceği noktasında bir çözüm önerebilmesidir.

Yetenek yönetimi uygulamalarında kariyer olanaklarının yönetilmesi genel insan kaynakları politikaları içerisinde farklılık gösterebilir. Genel insan kaynakları kariyer planlamasında tüm çalışanlar için oluşturulmuş kariyer yönetimi, belli bir strateji ile seçilen yetenekli çalışanlar için yeterli olmama ihtimalini taşır.

2.2.3. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk

Yetenek yönetimi uygulamaları niteliği itibariyle üst yönetimin belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda belirlenmektedir. Bundan dolayı, her ne kadar yetenek yönetimi uygulamalarının insan kaynakları birimi tarafından yürütülmesi beklense de asıl sorumluluk öncelikle üst yönetimindir. Üst yönetim tarafından belirlenen stratejilerin uygulanması ise insan kaynakları biriminin sorumluluğundadır. İnsan kaynakları biriminin yetenek yönetimi uygulamalarında üst yönetimin yakından izleme ve müdahale etme görevleri bulunmaktadır.

2.2.3.1. Üst Yönetim Sorumluluğu

Yetenek yönetiminde üst yönetimin en temel sorumluluğu işletme açısından kilit pozisyonların belirlenerek buralarda görev yapacak yetenekli çalışanların niteliklerini tespit etmektir. Üst yönetimi genel olarak şirketin tepe yönetimi olarak tanımlanmakla beraber yönetim kurulu ve yönetim kurulu başkanı yetenek yönetiminden doğrudan sorumludur. Yetenek yönetimi kararının stratejik bir karar olmasından dolayı yönetim kurulu kilit pozisyonlarda görev yapacak birimlerin ve bu birimlerde yer alacak çalışanların belirlenmesinde yetkilidir (Atlı, 2013). Bu bağlamda alınacak kararların şirketin orta ve uzun vadede rakiplerinden farklılaştıracak sonuçlar elde etmesi amaçlanmaktadır.

2.2.3.2. İnsan Kaynakları Bölümü Sorumluğu

Yetenek yönetimine ilişkin alınan kararların yürütülmesinden sorumlu birim insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları, üst yönetimin belirlediği hedefler doğrultusunda belirlenen birimlere istenilen nitelikteki yetenekli çalışanların istihdamını, eğitimini ve oryantasyonunu gerçekleştirirler. Üst yönetim ile insan kaynakları arasında yetenek yönetiminin uygulamaları tek yönlü olmayıp etkileşimsel bir yapıda gerçekleşmektedir. İnsan kaynakları, yetenekli kişilerin kilit pozisyonlara

yerleştirilmesi, sistemsel alt yapının kurulması, gerekli koordinasyonların yapılması, performans ve izleme süreçlerinin üst yönetimle paylaşılması, işletme içerisinde bu uygulamaların yaygınlaştırılması ve tüm süreçlerin izlenmesinden sorumludur.

Yetenek yönetimi uygulamalarında insan kaynaklarının sorumlulukları üst yönetimle koordinasyon neticesinde anlam kazanmaktadır. Başka bir ifade ile kilit pozisyonlarda görev alacak yetenekli çalışanların örgüt kültürüne adapte olması, motive edilmesi ve şirket amaç ve hedeflerine yönlendirilmeleri sadece insan kaynaklarının tek yönlü uygulamalarıyla gerçekleşemez. Söz konusu pozisyonlarda görev yapanlar ile karşılıklı bilgi paylaşımlarının yapılması ve kariyer olanaklarının doğru bir şekilde planlanması önem kazanmaktadır. Bunlara ek olarak var olan yeteneklerin şirketin ileride ihtiyaç duyacağı alanlara yönlendirilerek sonuç alınması bu uygulamaların ne düzeyde başarılı olacağını göstermektedir (Değirmenci, 2015).

2.3. Psikolojik Sözleşme

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme kavramı, işletme ve çalışanlar açısından önemi, türleri, katkıları ve ihlal durumları ele alınacaktır.

2.3.1. Psikolojik Sözleşmelerin Tanımı ve Önemi

Argyris (1960) ve Levinson ve ark. (1962) tarafından, psikolojik sözleşmelerin erken kavramsallaştırılmasından bu yana psikolojik sözleşmeler, sosyal bilimlerde önemli bir araştırma konusu haline gelmek için sürekli olarak gelişmiştir (Anderson ve Schalk, 1998). Psikolojik sözleşmeler "örgüt tarafından şekillendirilen bireyler ve örgütün kendi aralarındaki anlaşmasıyla ilgili inançlar" olarak tanımlanmıştır (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşmelerle ilgili teori ve araştırma, istihdam ilişkilerini incelemek, işverenlerin ve çalışanların karşılıklı anlaşmalarını daha iyi anlamaları ve yönetmelerine yardımcı olan yararlı bir teorik yaklaşım olarak kabul edilmiştir (Rousseau, 1995). Sonuç olarak, bu literatür son 20 yılda gelişmiştir (Rousseau, 2011).

Psikolojik sözleşmenin esas bir tanımı olmamasına rağmen (Conway ve Briner, 2005), burada bir örgütün ve bireyin gelecekteki ilişkileri ve sonuçları açısından, bir diğerinden beklentilerini içeren, yazılı olmayan bir sözleşme olarak tanımlar. 'Yazılı olmayan sözleşme' veya 'kapalı kişisel organizasyon sözleşmesi' gibi bir terim daha iyi tanımlayabilir. Kavram etrafında inşa edilen geniş literatürü anlamak için "psikolojik sözleşme" terminolojisini benimsemek, ancak bunun psikolojide sadece disiplinli bir temelle sınırlı olduğunu göstermedikleri anlamına gelmez. (Inkson ve King, 2011).

Psikolojik sözleşme, bir çalışanın, çalışan ile işveren arasındaki karşılıklı yükümlülükleri hakkında, sözlü ve yazılı sözleşmelerin yorumlarından ve işverenle sürekli değişim kalıplarının gözlemlenmesinden elde edilen taahhütlere dayanan öznel inançları olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşmenin, yurtdışındaki işveren ilişkisinin bir şeması olarak önemi, uluslararası görev sözleşmesinde yer alan belirsiz ya da eksik bilgilerle vurgulanmakta olup, uluslararası göçmenlerin yeni ortamdaki risk ve belirsizliğe karşı savunmasızlıklarını vurgulamaktadır. Örneğin, resmi sözleşme, gurbetçilerin iş sorumluluklarını ve tazminatlarını kapsayabilir, ancak yeni yerlerdeki kariyer sonuçlarının, belirli performans beklentileri veya kabul edilebilir davranış normları net olmayabilir. Psikolojik sözleşme şeması, uluslararası görevlendirme sırasında ortaya çıkan yeni ya da beklenmedik durumları anlamak ve bunları ele almak için yabancılara önemli ipuçları sağlayarak bu eksik bilgi boşluklarını doldurmaktadır (Perera ve ark., 2017).

Psikolojik sözleşme, 'çalışanların yükümlülükleri (işveren için ne yapacakları) ve haklarını (karşılığında ne beklediklerini), alakalı olan yükümlülükleri (işveren için ne yapacakları) ile ilgili tuttukları kendine özgü bir karşılıklı beklenti setidir" (McLean Parks ve ark., 1998). Çağdaş istihdam ilişkilerinin çeşitliliğini tanımlamak, çalışanların tutumlarını ve refahını tahmin etmek için sıklıkla kullanılmıştır. Bu sorunların her ikisi de öncelikle psikolojik sözleşme içeriğine dayalı, yani "algılanan değişim ilişkisinin bir parçası olan somut terimler" e dayanan tipolojiler inşa ederek ele alınmıştır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Ayrıca, psikolojik sözleşmenin içeriği, çalışanların örgütsel bağlılık, işle ve genel refah ile ilgili tepkilerini şekillendirmede çok önemli olduğunu kanıtlamıştır (Cuyper ve ark., 2008).

Psikolojik sözleşmeler, çalışanların örgütsel değişim ilişkilerinde tarafların yükümlülükleri ve sorumlulukları hakkındaki inançlarından kaynaklanan, kavramsal olarak ilişkili öğelerin şemaları veya zihinsel modelleridir. Psikolojik sözleşmeler soyut, karmaşık ve güven, karşılıklılık ve içerik boyutlarını oluşturan diğer sosyal tercihler gibi ayrık unsurlardan oluşur. Sosyal değişim tercihleri tüm insan etkileşimleriyle ilgili olsa da, psikolojik sözleşmeler özellikle iş ilişkileriyle ilgilidir ve hem ekonomik sözleşmelerin varlığında hem de yokluğunda var olabilir. Psikolojik sözleşmeler; işverenin bir çalışanına, çabası, becerisi veya bilgi katkısı karşılığında açık veya zımni bir söz verdiğine inandığında ortaya çıkar. Bu sözler, ücret veya terfi gibi somut sonuçlar veya saygı, güven ve çalışanların gelişimi gibi maddi olmayan faydalar da olabilir. Ekonomik sözleşmelerden farklı olarak, psikolojik sözleşmeler resmi değildir; bunun yerine, görüşme, yazılı belgeler ve örgütsel uygulamalar gibi çalışanın organizasyonla ilgili deneyimlerinden toplanan kavramsal olarak ilişkili öğelerin zihinsel bir modelini veya şemasını temsil eder. Psikolojik sözleşme ihlallerinin kurumlar üzerindeki olumsuz etkileri, katılımcı bütçeleme sistemlerinin psikolojik sözleşme oluşumundaki rolü, ihlalleri ve etkilerini araştırmıştır (Gallani ve ark., 2019). Psikolojik sözleşme, bir çalışan ile örgütü arasında, her birinin ilişki içinde ne almayı ve ne almayı ummaması gerektiğini belirten ana hatlarıyla örtük bir ilişki olarak tanımlanmıştır (Kotter, 1973).

Araştırmacıların ve uygulacıların, yirminci yüzyıldaki iş ilişkisinin tanımına gerek duymalarına, psikolojik sözleşmeyi araştıran çalışmaların artması sebep olmuştur (Granrose ve Baccili, 2006). Örgütlerin, çok sayıda kariyer yoluna sahip olanlarının genç çalışanlarla ve daha az sayıda kariyer yoluna sahip olan örgütlerin daha yaşlı çalışanlarla birlikte yönetilmeleri gerekmektedir. Ömür boyu istihdam nosyonu şu anda çoğunlukla kariyer esnekliği ile yer değiştirmektedir. Bireyler, kişisel tercihlerin ve koşulların zorunlu olduğu yerlerde, sadece yukarı doğru değil, yanlara ve bazen de görünüşte geriye doğru olan iş ve kariyer değişiklikleri yapıyorlar. Artık, daha yaşlı çalışanının, kariyerlerinde genç X veya Y kuşağı meslektaşlarına göre daha gelişmiş olduğu varsayılamaz (Kupperschmidt, 2000). Kuşaksal farklılıkların incelenmesinin "yönetim araştırması için kritik ve az gelişmiş bir alan" olduğu söylenir (Hess ve Jepsen, 2009).

Psikolojik sözleşme, istihdam ilişkisini anlamak için önemli bir çerçevedir. Bireyin, örgüt tarafından şekillendirilen, kişi ile kurum arasında algılanan örtülü veya açık karşılıklı taahhütler için takas anlaşması şartlarına ilişkin inançları olarak tanımlanmıştır (Rousseau, 1995). Bu yükümlülükler hem işlemsel hem de ilişkisel niteliktedir ve bu iki boyut bir sürekliliğin ilgili uçları olarak değişir (Chambel, 2014). Psikolojik sözleşme, istihdam ilişkisinin temelidir (Rousseau, 1989). Sosyal değişim teorisinden elde edilen psikolojik sözleşmenin mevcut tanımları, Rousseau'nun (1989) çalışmasından etkilenir.

Psikolojik sözleşme, bir çalışanın, kendileri ile çalışan kuruluş arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilgili algılarını, örneğin, kuruluşun, çalışanın sorumluluklarını yerine getirme yükümlülüklerini (Rousseau, 1989) açıklar. Bu yükümlülükler, çalışanın kendilerine verdiğine inandıkları sözlerle ilgili algılarına dayanır (Morrison ve Robinson, 1997). Algılanan yükümlülükler, istihdam ilişkisinin hem somut (örneğin ücret) hem de soyut (örneğin güvenlik) unsurlarıyla ilgilidir ve zaman içinde değişebilir. Çalışanların açık bir söz algılaması durumunda (örneğin, görüşme sırasında) veya kuruluşa katkıda bulunmadan önce bir söz algıladığında yükümlülükleri geliştirme olasılığı daha yüksektir (Rousseau, 1989). Diğer bir deyişle, yeni çalışanların insan kaynakları işlevini kolaylaştırdığı, oryantasyon ve sosyalleşme uygulamalarından doğan beklentileri özellikle önemlidir (Eilam-Shamir ve Yaakobi, 2014).

Psikolojik sözleşme, yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve bununla ilgili üç ayrı bileşene ayrılabilir. Yükümlülükler ve yerine getirilmesi, çalışanların örgütün kendilerine verdiği belirli taahhütlere ilişkin algılarını ve çalışanın sırasıyla yerine getirdiğini algıladığı anlamına gelir. Psikolojik sözleşmede bir söz dahi sözleşme ihlalidir (Morrison ve Robinson, 1997). Psikolojik sözleşmenin yerine getirilme nedenleri, psikolojik sözleşme literatüründe yeterince araştırılmamıştır. Bununla birlikte, sosyal değişim teorisini uygulayarak, yükümlülüklerin yerine getirilmesi, çalışanların organizasyona duyduğu güveni artıracak, bu da bireylerin karşılıklılık normu kapsamında aldıkları faydaları iade etmek istedikleri başarılı sosyal değişimlere yol açacaktır. Yani psikolojik sözleşmenin sosyal değişim teorisindeki temeli, bireylerin devam eden değişim sürecinin bir parçası olarak girdiler ve çıktılar arasında nasıl bir denge sağlamayı amaçladıklarını vurgulamaktadır (Homans, 1958). Yerine

getirme, çalışanların sonuçlarına borçlardan daha güçlü bir şekilde bağlanmıştır ve takviye, yerine getirmenin çalışanın sonuçlarına neden olduğu bir mekanizmadır (Rodwell ve ark., 2015). Son ekonomik ve politik türbülanslar, petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar ve 2008 mali krizleri, dünya genelindeki firmalarda büyük çapta işten çıkarmalarla sonuçlandı, bu da işçi-işveren ilişkisini dönüştürmüştür. Sonuç olarak, psikolojik sözleşmelerin önemi, bu ilişkiyi tanımlamak için çok çeşitli olmuştur.

Çalışan ve işveren arasında yazılı olmayan bir anlayış olarak tanımlanan psikolojik sözleşme, sosyal değişim teorisinden kaynaklanmaktadır (Blau, 1964). Bir çalışan ile bir işveren arasındaki yazılı sözleşmeyle karşılaştırıldığında, psikolojik sözleşme, iyi performans karşılığında adil tazminat, iyi çalışma koşulları ve kariyer geliştirme fırsatları gibi önemli yazılı olmayan beklentileri karşılamaktadır (Rousseau, 1995). Temelde, psikolojik sözleşmeler, çalışanların, işverenlerinin vermiş olduğu sözleri yerine getireceklerinden emin olduklarında, kendi sözlerini yerine getirmek için daha motive bir şekilde çalışırlar. Bu anlaşmalar, tatil paketleri gönderen geçici bir iş görenin saatlik ücreti ile sınırlı olabilir veya bir biyoteknoloji firmasının baş bilim insanı için cömert destek ve karşılıklı yatırım kadar geniş olabilir. Sırasıyla işverenler, yeterliliklerine, güvenilirliklerine ve firmanın misyonuna, önemlerine bağlı olarak, çalışanlarla kendi psikolojik sözleşmelerine sahiptir.

Genel olarak, tutulabilecek gerçekçi sözler vermek için, işverenlerin ve çalışanların yarattığı psikolojik sözleşmeler, iyi hazırlanmış bir insan kaynakları stratejisiyle tutarlı olmalıdır (Rousseau, 2004). Schein (1965), psikolojik bir sözleşmenin, çalışanın ve kuruluşun, birbirlerine borçlu olduğu özel kaynaklar ile ilgili beklentilerini yansıttığını öne sürmüştür. Ayrıca, Schein, psikolojik sözleşmelerin çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarının temel belirleyicileri olduğunu belirtmiştir. Daha yakın zamanlarda, Rousseau (1989), psikolojik sözleşmeyi çalışanların kendileriyle kurum arasında var olan karşılıklı yükümlülüklere ilişkin algıları açısından tanımlamıştır. Shore ve Tetrick (1994), psikolojik sözleşmelerin, çalışanlara işverenler ile olan ilişkilerinde bir kontrol ve güvenlik hissi verdiğini, işverenlere ise çalışanların davranışlarını gözetlemeden, denetlemeden yönetmek ve yönlendirmek için bir yol sağlamaktadır.

Rousseau (1995), psikolojik sözleşmelerin güç ve genel olarak farklılık gösterdiğini belirtmiştir. İşlemsel yükümlülükler, yakın zaman dilimi ve ekonomik kaynakların değişimi ile tanımlanırken, ilişkisel sözleşme yükümlülükleri, açık uçlu bir zaman

dilimi ve sosyo-duygusal kaynakların değişimini içerir. Buna göre, işlemsel ve ilişkisel yükümlülüklerin ampirik olarak farklı olduğu bulunmuştur (Robinson ve ark., 1994). Ancak borçların alternatif çok boyutlu karakterizasyonları önerilmiştir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000). Rousseau (1995), çalışanların psikolojik sözleşmelerinin şartlarını üç ana yoldan türetmelerini önermiştir. İlk olarak, bireyler işe alındığında, mevcut çalışanlardan, işe alım yapan kişilerden veya görüşülen yöneticilerden örtük veya açık sözler alabilir. İşe alındıktan sonra, iş arkadaşları ve amirler, çalışanlarla işveren arasında var olan yükümlülüklere ilişkin görüşlerini açıklayabilir. İkinci olarak, çalışanların çalışma arkadaşlarının ve amirlerinin nasıl davrandığı ve kuruluş tarafından nasıl davranıldığı hakkındaki gözlemleri, çalışanları sözleşmeden doğan yükümlülüklerini bildiren sosyal ipuçları olarak hareket eder. Üçüncüsü, kurum, çalışanların psikolojik sözleşmesinin oluşturulmasında rol oynayan el kitapları ve görev beyanları da dahil olmak üzere, resmi tazminat sistemleri ve faydaları, performans incelemeleri ve örgütsel literatür gibi yapısal prosedür ve talimatlar sağlar. Shore ve Tetrick (1994), bir çalışanın psikolojik sözleşmesinin niteliğinin, kurumun çalışanlarıyla uzun vadeli veya kısa vadeli ilişkiler kurma eğilimi nedeniyle etkileneceğini ileri sürmüştür. Tsui ve ark., (1997), kuruluşların çalışanlarına yatırım yapmak istedikleri kaynakların değeri ile ilgili farklı stratejiler benimsendiğini savunmuştur. Bu nedenle, yüksek yatırım stratejileri olan kuruluşların, düşük yatırım stratejisine sahip olan kuruluşlardan daha fazla değişim ve gelişim içeren psikolojik sözleşme yapma olasılığı yüksektir. Ayrıca, Shore ve Tetrick (1994), çalışanların istihdam hedeflerinin de psikolojik sözleşmeyi şekillendireceğini belirtmiştir.

Örgüt ile bir kariyer inşa etmek isteyen çalışanlar, kapsamlı karşılıklı yükümlülükler taşıyan bilgi arama eğiliminde olacaktır. Buna karşılık, kuruluş için çalışmaya yalnızca kısa bir süre ilgi duyan çalışanlar, sınırlı yükümlülükleri olan sözleşmeler hakkında bilgi arayacak ve sözleşmeler oluşturacaktır (Aselage ve Eisenberger, 2003). Temelde, psikolojik sözleşme, bir işveren ile iş gören arasındaki geçmiş beklentilerden, belirli sözlerden ve karşılıklı inançlardan oluşur. Beklentiler, örneğin iş güvenliği, kaynaklara erişim, firmalar tarafından sağlanan ilişkisel faydalar ve ayrıca çalışanların bireysel motivasyonları ile ilgilidir (David ve ark., 2015).

2.3.2. Psikolojik Sözleşmelere İlişkin Kuramlar

Rousseau (1995), "sözleşme yapıcıların" psikolojik sözleşmelerin geliştirilmesinde ve yerine getirilmesinde çok önemli bir rol oynadığını öne sürmüştür. Liderler aynı zamanda örgütsel aracılar olarak da hizmet ederler. Bundan dolayı da psikolojik sözleşmeleri aktif bir şekilde yönetebilir ve yerine getirme algılarını şekillendirebilirler. Bununla birlikte, takım liderleri, alt düzeylerin psikolojik sözleşmelerini toplu bir seviyede "lider-grup bağlantısı" olarak adlandırır. Burada, yöneticilerin temel özelliklerinin, hem ortak takım psikolojik sözleşme gerçekleştirme düzeyini hem de bireysel psikolojik sözleşme gerçekleştirme düzeyini etkileyebileceği savunulmaktadır. Tüm grup üyeleri, yöneticilerinin davranışlarını sürekli olarak gözlemlerler. Lider tarafından sürekli olarak benzer muamelelere maruz kaldıklarından ve yöneticilerinin karar vermelerinin etkilerini eşit olarak algılarlar. Ve bundan dolayı da liderlerin kişilik özelliklerinin takımın ortaya çıkan durumlarını etkilemesi muhtemeldir. Özellikle, yöneticinin değişim ideolojisi veya daha genel olarak yöneticinin iş ilişkisinin karşılıklılığına dair fikirleri, ortak/takım psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmesinin ortak bir öncüsü olarak hizmet verebilir. Son araştırmalar, güçlü değişim ideolojilerine sahip bireylerin, verdiklerinden ziyade aldıklarına daha fazla vurgu yapma eğiliminde olduklarını göstermiştir (Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004).

Güçlü değişim ideolojileri olan yöneticiler astların taahhüt ettikleri performansı yerine getirip getirmediklerini yakından izleyebilir ve bunun sonucunda psikolojik sözleşmelerden vazgeçmeleri de muhtemel olabilir. Örneğin, Robinson ve Morrison (2000), denetçilerin "çalışanların performans algıları" nın psikolojik sözleşme ihlali ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bireyleri referans olarak kullanmak, birden fazla çalışanın aynı yöneticiyle çalışması nedeniyle, benzer bireysel psikolojik sözleşme gerçekleştirme düzeylerini algılamak için birbirlerini etkileyen astlar arasında genelleştirilmiş/paylaşılmış bir psikolojik sözleşmeler ihlali algısı da geliştirilebilir (Laulie ve Tekleab, 2016).

Gurbetçilerde algılanan psikolojik sözleşme ihlali, bir çalışanın, işverenin psikolojik sözleşmedeki bir veya daha fazla yükümlülüğü yerine getirmediği konusundaki öznel inancıdır (Morrison ve Robinson, 1997). Bu inançlar, yükümlülüklerin ertelenmesi

veya azaltılması, taahhüt edilen ödüllerin türünde veya biçiminde değişiklik yapılması, benzer pozisyonlarda diğerlerine kıyasla eşitsizlik ve karşılıklı dengesizlikten kaynaklanabilir (Cassar ve Briner, 2005). Karşılanmayan beklentilerden daha şiddetli olan psikolojik sözleşme ihlali, yükümlülüklerin taahhüt niteliği nedeniyle işçi-örgüt ilişkisine zarar verir. Bir gurbetçi ile işveren arasındaki karşılıklı yükümlülükler, birçok yükümlülük göz ardı edilebileceği veya unutulabileceği için psikolojik sözleşme ihlali olasılığını arttırmaktadır.

Dahası, uluslararası ödevleri çevreleyen yenilik, belirsizlik ve karmaşıklık göz önüne alındığında, aralıklı psikolojik sözleşme ihlali doğrudan pozitif bir psikolojik sözleşmeden daha olasıdır (Perera ve ark., 2017). Psikolojik sözleşme tipolojilerinin çoğu, işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler geleneğinin yanı sıra, beklentilerin spesifik kombinasyonlarına dayanmaktadır (Rousseau, 1990).

İşlemsel psikolojik sözleşmeler, kısa vadeli, paraya çevrilebilen yükümlülük ve hakların değiş tokuşuna odaklanır ve bunlar büyük ölçüde performansla ilgili düşüncelere dayanır. İlişkisel psikolojik sözleşmeler, aksine, hem para kazanılabilir hem de para kazanılamayan değişimleri içerir. Bu ikinci tür sözleşmede, uzun vadeli istihdam ilişkilerini kurmayı ve sürdürmeyi amaçlayan sosyo-duygusal değişimlerdir. İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler konusundaki tartışmalar, bu sözleşmelerin karşılıklı olarak türlerine veya her ikisinin de temel bir boyutun varyasyonları olup olmadığına odaklanır. Çoğu araştırmacı, tüm psikolojik sözleşmelerin güçlü bir ekonomik odağa sahip olacağı, yani tüm psikolojik sözleşmelerin işlemsel bir içeriğe sahip olduğu konusunda hemfikirdir. Çalışanlar arasında psikolojik sözleşmelerdeki farklılıklar, öncelikle ilişkisel içerik düzeyinde bulunur (Herriot ve ark., 1997). Daha spesifik olarak, ilişkisel psikolojik sözleşmeler hem ilişkisel hem de işlemsel içeriğe sahipken, işlemsel psikolojik sözleşmeler sadece işlemsel olup ilişkisel içeriğe sahip olmayacaktır. Bu dört tip ile işlem-ilişkisel içerik arasında bir bağlantı kurulabilir. Karşılıklı yüksek yükümlülükler kümesinde, yanıt verenler, işlemsel ve ilişkisel haklar için takas edilen işlemsel ve ilişkisel yükümlülükleri değiştirirken, karşılıklı düşük borçlar kümesinde ise takas sınırlı kalmıştır: yükümlülükleri veya haklarını algılama olasılığı oldukça düşüktür. Ayrıca, çalışanın aşırı yükümlülük kümesinde, takas dengesizliği vardır: yükümlülükleri algılama olasılıkları, algılama haklarını aşar. Buna karşılık, işverenlerin yükümlülükleri, çalışanların yükümlülük altındaki kümelenmede

yükümlülüklerinden daha ağır basmıştır. Bu durumda, çalışanların özellikle ilişkisel yükümlülüklerini iade etmeleri pek mümkün değildir. Tipolojinin dayandığı gizli küme yaklaşımı, bu konuyu ele alan önceki çalışmalara kıyasla yenilikçidir. Bu tekniğin daha geleneksel tekniklere kıyasla önemli avantajları vardır: küme üyeliği, verilerin ayrıntılı olarak incelenmesini sağlayan ve devam eden süreçler hakkında ilk çıkarımlara izin verebilecek olasılıklar temeline dayanır. Ayrıca, bu teknik psikolojik sözleşme verilerinin kategorik niteliğini gösterir (Cuyper ve ark., 2008).

Psikolojik sözleşme teorisi, bir partinin (örgütün veya işçinin) eylemlerinin, diğer tarafın tepkilerine bağlı olduğu gerçeğinden dolayı karşılıklılıkların varlığını düşünen sosyal değişim teorisinin bir parçasıdır (Blau, 1964). Her iki taraf da dengeli bir ilişki sürdürmeyi beklediğinden ve bu karşılıklı ilişki genellikle görece benzer bir kaynak alışverişine yol açtığından, bir tarafın diğer taraflar ile olan ilişkisine dahil edilmesidir. İstihdam ilişkisinde, bu teori sosyal değişim ve ekonomik değişim arasında farklılık gösterir. Ekonomik değişimde, her bir tarafın yükümlülükleri iyi tanımlanmış ve genellikle resmi bir sözleşme ile desteklenmiştir. Aksine, sosyal paylaşımda, yükümlülükler belirli değildir ve her bir tarafın diğerine güvenmesi gerekir. Bu farklılaşmadan yola çıkarak, psikolojik sözleşme teorisi dört tip psikolojik sözleşmeyi ayırmıştır: işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişli (Rousseau, 1995). İşlemsel psikolojik sözleşme, ekonomik konulara odaklanan somut değiş tokuş vaatlerini içerir. Dahası, şartlar ve koşullar sözleşmede belirtilen süre boyunca statik kalma eğilimindedir. Genellikle işverenin yükümlülüğü olarak performansa dayalı ücret ve iş görenin yükümlülüğü olarak performans standartlarının yerine getirilmesini içerir. Rousseau'ya göre, işlemsel psikolojik kontratı olanlar, uzun vadeli bir taahhüt eksikliğine sahip olmakla karakterize edilir ve her iki tarafın da katılımı sınırlı olma eğilimindedir.

Öte yandan, ilişkisel psikolojik sözleşme, hem çalışanların hem de işverenlerin yanı sıra açık uçlu ve uzun vadeli ilişkileri ve potansiyel olarak kayda değer yatırımları (sosyo-duygusal ve ekonomik) içerir. Dengeli psikolojik sözleşme, bireyin yeterli düzeyde performans sağlama yeteneğine ve kuruluşun bireyin kapasitelerini geliştirme ve kullanma kapasitesine bağlı olan kapsamlı karşılıklı değişimleri (zaman, çaba, karşılıklı katkı ve gelişme) içerir. Son olarak, geçiş psikolojik sözleşmesi, taraflar arasındaki taahhütlerin aşındığı veya bulunmadığı ve dolayısıyla örgütsel

yükümlülükleri içermediği bir anlaşmanın dökümü veya yokluğunu yansıtır (Chambel ve ark., 2016). Psikolojik sözleşme teorisyenleri, kuruluşlar, psikolojik sözleşme koşullarını önemli ölçüde değiştirmeye çalıştıklarında, çalışanların değişime karşı direnç ve psikolojik zorlanmalara dikkat çektiler. Bu teorisyenler, sözleşme değişikliklerinin daha kolay kabul edilebileceğini ve kuruluşun çalışanlarına iyi niyetli olarak yaklaştığı algılandığında stresin azaldığını göstermiştir. (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Janssens ve ark., (2003), özellik odaklı bir yaklaşımın ardından farklı hiyerarşik kademelerde geniş, temsili bir örneklem boyunca psikolojik sözleşmeleri incelerken altı farklı küme tespit etmiştir. Bunlar; sadık, araçsal, zayıf, bağlı olmayan, yatırım yapan ve güçlü psikolojik sözleşmelerdir. Hepsi farklı işveren ve çalışan yükümlülükleri, farklı sistemler, farklı duygusal bağlılık ve istihdam edilebilirlik düzeylerine sahiptir. Duygusal bağlılık temel olarak güçlü, yatırım yapan ve sadık psikolojik sözleşmelerdeki kümelerde bulunur. Yükümlülük seviyesinin yanı sıra, uzun vadeli katılımın, işveren yükümlülüğü ile kişisel yatırım, çalışanların kişisel yükümlülük, esneklik ve sadakat yükümlülüklerinin yüksek duygusal bağlılık ile ilgili olduğu görülmektedir.

İstihdam edilebilirliği, bağlı olmayan psikolojik sözleşmesi olan çalışanların, sadık, zayıf ve güçlü psikolojik sözleşmeleri olanlara göre daha yüksektir. Burada, işverenin kısa vadeli yatırım ve bireysel muamele yükümlülükleri ile kişisel yatırım ve kısa vadeli perspektifin çalışan yükümlülüklerinin birleşiminin iş gücü piyasasında algılanan hareket kolaylığı ile ilgili olduğu görülmektedir. Ayrıca genç ve iyi eğitimli beyaz yakalı veya yöneticilerde dahildir. Özellik temelli psikolojik sözleşmeler yaklaşımının ana katkısı, çeşitli ortamlarda işveren ve çalışan yükümlülüklerini incelememize izin vermektedir. Altı zaman dilimi, somutluk, kapsam, istikrar, sözleşme seviyesi ve değişim simetrisinin altı boyutunu kullanan yükümlülükleri inceleyerek, örnekteki dört profesyonel kategori için anlamlı bir kavramsallaştırma gerçekleştirmiş: mavi yakalı işçiler, beyaz yakalı işçiler, yöneticiler ve memurlar. Bu özellik odaklı yaklaşım ayrıca, farklı boyutlardaki kombinasyonların yaygın olduğu çoklu psikolojik sözleşmelerin tanımlanmasına izin vermiştir. Özellikle bu boyut kombinasyonları, bu çalışmanın sonuçlarını Rousseau'den (1995) farklı kılar.

2.3.3. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu

Bir çalışanın psikolojik sözleşmesi doğası gereği özneldir ve işverenle karşılıklı taahhütlerin kapsamına ilişkin inançlarını temsil eder (Rousseau, 1995). İK yöneticileri için psikolojik sözleşmelerin getirdiği temel zorluk, bireysel çalışanların, tüm çalışanlara veya belirli bir iş rolündeki kişilere karşılaştırılabilir taahhütler vermeye çalışırken bile, işverenin kendisine borçlu olduğu şeyleri oluşturabileceği farklı anlayışlardır. Bununla birlikte, çalışanların İK uygulamalarını nasıl yorumladıkları, bu uygulamaların kendi inanç ve davranışlarına olan etkisi açısından çok önemlidir (Nishii ve ark., 2008). Birden fazla faktör, çalışanların psikolojik sözleşme inançlarının oluşumunu etkiler. Bunlar, kişisel yatkınlıkları (örneğin bilişsel tarzlar, ideolojik inançlar) ve örgütsel etkileri (Rousseau, 1995) içerir.

İşle ilgili sosyal etkileşimler, çalışanların işverenlerinin taahhütlerini nasıl yorumladıklarını etkileyebilir; iş arkadaşlarından ve meslektaşlarından gelen sosyal ipuçları, İK veya yönetsel iletişimden daha kolay erişilebilir olma eğilimidir. Özellikle, iş arkadaşları, birbirlerine sağladıkları görüş, güvence ve yorumlarla istihdam ilişkisini anlamalarına yardımcı olabilir. Örneğin, iş arkadaşları yeni gelenlerin sosyalleşmesinde, olayları yorumlamalarında, ipuçlarını öğrenmelerinde ve şirket normlarını özümsemede çok önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal etki, profesyonel özerklik tercihinin ve sonuçta daha düşük İK sistemlerinin tercih edilmesinin, çalışanları özellikle meslektaşlarını, bilgi ve işle ilgili tavsiye için bağımlı hale getirmesi nedeniyle kritik öneme sahiptir (Groysberg ve Lee, 2009).

Bir çalışan, iş arkadaşlarından sözlü ya da beden dili aracılığıyla bilgi alabilir. İş arkadaşları, işyerinin belirli yönlerini, konuşma veya davranış şekliyle daha belirgin hale getirebilir veya belirsiz durumlarda dengeyi kendi yorumlarını da sunarak öneride bulunabilir. Çeşitli iş arkadaşlarının ilettiği mesajlar, bazen aynı uygulamaların veya davranışların, tutarsız ya da çelişkili görüşlerini yansıtır. Yine de, tutarlılıklarına bakılmaksızın, çalışanlar genellikle "sözleşme oluşturma için mesajlar sağlayarak, grubun şartları anlama biçimine uymak için sosyal baskılar ileterek ve kişilerin kuruluşun eylemlerini nasıl yorumlayacaklarını şekillendirerek" psikolojik sözleşme sürecinde temel bir rol oynamaktadır (Rousseau, 1995).

Önceden yapılan araştırmalar, yeni birimlerin, işlevsel birimlerden deneyimli iş arkadaşlarına kolay erişebildiğini ve aynı birim içinde daha yoğun ağlara sahip olanların daha fazla rol netliği gösterdiğini ortaya koymuştur (Morrison, 2002). Daha deneyimli çalışanlar bile, diğer çalışanlar için iş ve organizasyon hakkında rol algılarını, tutumlarını, niyetlerini ve davranışlarını etkileyen önemli bir bilgi kaynağı olma eğilimindedir (Chiaburu ve Harrison, 2008). Psikolojik sözleşme araştırması, aynı zamanda işverenlerin kurum çapında vaatlerini ne kadar iyi yerine getirdiğinin değerlendirilmesinde sosyal referanslar olarak rollerini de destekler. Bu özellikle arkadaş veya tavsiye veren iş arkadaşları için geçerlidir. İş arkadaşlarının, çalışanlara yönelik işle ilgili inançların oluşturulmasında kritik bir bilgi kaynağı olarak rolü iyi belirlenmiş olsa da, sosyal etkileşim modellerinin belirli psikolojik sözleşme inançlarını ve özellikle de bu durumun etkili olduğu ağ mekanizmalarını nasıl şekillendirdiğini açıklamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Dabos ve Rousseau, 2013). Rousseau (1995), psikolojik sözleşmeyi, doğası gereği ümit verici ve bu özelliklerden dolayı özünde ilişkisel olarak ele almaktadır: verilen sözlerin türü, referans çerçeveleri, anlaşma biçimleri ve bir tarafın algılanan terimlere dayanması vb. Bu nitelikteki vaatler aynı zamanda ilişki pazarlaması bağlamında da merkezi olduğundan, psikolojik sözleşmenin birbirine bağımlı müşteri ilişkileri bağlamında da sonuçlanması muhtemeldir.

Pazarlama bağlamında psikolojik sözleşmeye adanmış herhangi bir ampirik tabanlı çalışma görünmemektedir; Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacı, müşteri ilişkilerinde, psikolojik sözleşmenin rolünü ve bunun güven üzerindeki etkilerini araştırmaktır (Kingshott ve Pecotich, 2007). Tıpkı sosyalleşme gibi birim düzeyinde uygulamalar, karşılıklılığı artırabilirken, diğer bağlamsal faktörler işvereninin ve çalışanın tezahürünün kapsamını olumsuz etkileyebilir. Rousseau ve Greller (1994), işçilerin psikolojik sözleşme konusundaki anlayışlarını, işvereni temsil ettiği varsayılan çeşitli kaynaklardan elde edebildiklerini belirtmiştir. Bu "sözleşmeli yapımcılar" arasında, birinci sınıf denetçiler, üst düzey yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri ile yapısal sinyaller, yani işveren tarafından işverenlerin kendilerine yönelik yükümlülükler oluşturma zorunluluğu yaratmaları için yapılan uygulamaları yer almaktadır. Bu sözleşme, yapıcıların iş ilişkisinin niteliği ile ilgili olan farklı mesajları, artan şekilde yorumlandığı ölçüde, karşılıklılık zedelenebilir. Bireylerin, istihdam ilişkisi ile ilgili bilgi kaynaklarına güvenmeleri için araştırmalara ihtiyaç

vardır. Dahası, bireylerin, kaynaklar arasındaki karışık mesajlara nasıl cevap verdiğini ve bu kaynaklar arasındaki yakınlaşma oranının istihdam ilişkisi ile ilgili sonuçlar üzerindeki etkisinin incelenmesi de önemlidir (Dabos ve Rousseau, 2004).

Öznellik psikolojik sözleşmelerin tanımlayıcı bir özelliği olarak kabul edilmekle birlikte, önceki araştırmalar, bir kişinin psikolojik sözleşmesini işveren teşviklerinin farklı içerik alanlarını temsil eden sınırlı sayıda boyuta odaklanarak ölçülebileceğini göstermiştir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Bu teşvikler için, popülasyonlar arasında genelleştirilebilecek daha istikrarlı ayrı sözleşme terimleri, ölçüt olarak kullanılabilecek ölçekler geliştirilmiştir. Ancak, bugüne kadar, bu boyutların ölçülmesi için genel olarak kararlaştırılmış bir terazi bulunmamaktadır. Literatür taraması, beş içerik alanının, psikolojik sözleşme içeriğinin birçok operasyonelleştirilmesinde, yaygın olduğunu göstermektedir (Robinson ve ark., 1994). İlk olarak, kariyer gelişimi, organizasyon veya çalışma alanındaki tanıtım ve geliştirme fırsatlarını ifade eder. İkincisi, iş içeriği, zorlu, çeşitli ve ilginç işlerin sunulması anlamına gelir. Üçüncüsü, finansal ödüller, uygun ödüllerin sağlanmasını ifade eder. Dördüncüsü, sosyal atmosfer, keyifli ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı sağlanmasına işaret eder. Beşinci olarak, özel hayata saygı, işverenin, çalışanın kişisel durumuna ilişkin saygı ve anlayışını ifade eder. Bu boyutların her biri için, hem çalışanlar hem de işverenler, sözlerin daha büyük veya daha küçük ölçüde yerine getirildiğine inanabilirler (De Vos ve ark., 2005).

2.3.4. Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri

Bütçeleme sistemleri, kavramsal olarak ilişkili öğelerin şemaları veya zihinsel modelleri olan psikolojik sözleşmelerin oluşumuna katkıda bulunabilir (Horowitz, 1988). Psikolojik bir sözleşme, birden fazla kurucu unsurun veya "içerik boyutunun" daha üst düzeyde soyutlamasını temsil eder ve güven, karşılıklılık ve dürüstlük gibi daha düşük seviyeli yapıları içerir (Sherman ve Morley, 2015). Psikolojik sözleşmeler, yazılı veya sözlü iletişim, örgütsel politikalar ve prosedürler ile kişilerarası etkileşimler gibi çeşitli faktörlere dayanabilir (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşmeler, bireylere yeni bilgilerin kategorilere ayrıldığı ve düzenlendiği bir mekanizma sağlar, ayrıca, çalışanların kurumlarıyla olan istihdam ilişkileri ile ilgili olarak bilgileri işleyen ve değerlendiren bir mercek görevi görür. Psikolojik olarak bütçeleme alanına girer. Yönetim ve organizasyon bilimi literatürü, psikolojik sözleşmelerin yaygınlığının yanı sıra psikolojik sözleşmelerin ihlalinin örgütsel sonuçlar üzerindeki olumsuz etkilerine dair sağlam kanıtlar sağlamıştır. Bildiğimiz kadarıyla bu, çalışanların, kuruluşlarının bütçe sistemlerinin değerlendirilmesinde ve bütçe raporlamadaki etkilerinde yüksek dereceli, psikolojik sözleşmeler gibi soyut şemaların oynayabileceği rolü incelemeleri için yapılan ilk çalışmadır.

2.3.5. İş gören ve İşverenin Psikolojik Sözleşmeye Dayalı Beklentileri

Araştırmalar, yöneticiler adına yapılan psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin, çalışanların örgütsel duygusal bağlılığı ve iş tatmini ile ilgili olduğunu ima etmiştir. Ve psikolojik sözleşme, genişletilmiş organizasyonla örgütsel ilişkinin kaybına yönelik olabilir. Önceden yapılan araştırmalarda bu husus ihmal edilmiş olup, özellikle geçici işçiler için yönetici adına örgütün ve işçilerin tutumları konusunda, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin kısmen psikolojik sözleşmenin gerçekleşmesi arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini gösterdiğinden beri, daha fazla araştırmayı hak etmektedir. Bu, geçici çalışanların kısmen yöneticilerle, geliştirdikleri iletişim yoluyla örgütle bir ilişki kuracağını göstermektedir. Aksine, kurum içi çalışanlar için sonuçlar, iş tatmini için organizasyonla ilişkinin, en alakalı ve duygusal olarak hem organizasyon vaatlerinin yerine getirilmesi hem de yönetici vaatlerinin yerine

getirilmesinin önemli ancak bağımsız olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Diğer örgütsel kurumlarla olası temas ve devam eden ilişkilerin olasılığı muhtemelen bu tür bağımsız değişimlere katkıda bulunmuştur. Kurum içi çalışanlar, organizasyonun yerine getirme konusundaki taahhüdünü (örneğin, yükümlülüklerini yerine getirme), doğrudan iş doyumu ve duygusal bağlılıklarını, yalnızca organizasyondan olumlu bir eylemde bulunmakla kalmayıp aynı zamanda denetim otoritesinin taahhüdüne de karşı koymuşlardır (Chambel, 2014).

İlk olarak, önerilen modele yönelik ampirik destek, psikolojik bir sözleşmenin çalışanlar için öncelikli bir algı kaynağı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, kurumların temsilcisi olarak algılanan yöneticilerin gerçekçi vaatlerde bulunmaları gerekir. Konuşmayı yürütmeleri ve çalışanlara verilen sözleri yerine getirmeye çalışmaları kritiktir. Yöneticiler, işverenlerin çalışanlara yönelik taahhütleri üzerinde bir etkisi olacağından söz verilenler yerine gerçek teşvikleri bilmelidirler. Eğer yöneticiler tarafından verilen sözler yerine getirilirse, çalışanlar hem iletişim kurma hem de sorumluluklarını yerine getirmek için daha motivasyonu yüksek davranacak ve daha güvenli olacaklardır. İkincisi, tıpkı bir ihlal gibi, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, yöneticilerin destekleyici bir işveren olma imajını desteklemesine yardımcı olabilir. Geçmiş çalışmalar, algılanan örgütsel desteğin çalışanların stres düzeyini azaltmaya yardımcı olacağını da göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, algılanan örgütsel destek ve psikolojik sözleşme yerine getirmenin olumlu yönlerini, özellikle otel sektöründeki yöneticileri küçümsememelidir. Araştırmalar, çalışanların yöneticilerini destekleyici olarak gördüklerinde, kuruluşun da desteğini aldıklarını düşünmektedir. (Guchait ve ark., 2015). Bu nedenle, kuruluşlar, yöneticilerini, davranışlarının önemi ve çalışanların olumlu tutum ve davranışları üzerindeki derin etkileri konusunda eğitmelidir.

2.3.6. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmelerin kavramsallaştırılmaları bazı araştırmacılar tarafından yapılmış olmasına rağmen iktisadi değişim yazını bağlamında geliştirilen ve Tablo 1.1'de gösterilen yapı genel olarak atıf almaktadır (Hess ve Jepsen, 2009). Rousseau (1995) kavramsallaştırmasını ilişkisel sözleşmelerden işlemsel sözleşmelere dönüşüm şeklinde yapmıştır. Bu sınıflamada, her kavramın iki boyutu olduğu gösterilir. Bunlar, zaman ve sözleşme gerekliliklerdir. Zaman boyutu, kısa ve uzun dönem olarak belirtilmiştir. Benzer şekilde sözleşmeler de zayıf ve özel gereklilikler olarak nitelendirilmiştir. Bu dört niteliği göre, bir durum, işlemsel, dengeli, geçişsel veya ilişkisel olarak tanımlanmaktadır. İşlemsel ve ilişkisel durumlar sıkça görülen vakalar olmasına rağmen dengeli ve işlemsel vakalar da gözlemlenmektedir. Buradan, bir sözleşmenin hangi kategoride olduğunu vakanın zaman ve sözleşme gerekliliklerine göre tanımlamak kolay olmaktadır. Sözgelimi, ilişkisel bir sözleşmede, sözleşmenin, açık uçlu, duygusal ve ekonomik şartlar ihtiva ettiği anlaşılır. Diğer taraftan, işlemsel bir sözleşme, kısa dönemli ve sadece ekonomik şartları ihtiva edeceği varsayılır. Dengeli bir psikolojik sözleşme ise işlemsel bir sözleşmenin performans-getiri şartları ile ilişkisel bir sözleşmenin açık uçlu niteliğini ihtiva edecektir. Geçişsel bir sözleşme ise bir sözleşmenin varlığının bulunmadığından ötürü her hangi bir anlaşmanın olmaması vakasıdır (Hui ve ark., 2004).

Tablo 2.1: Psikolojik Sözleşme Matrisi

		Sözleşme Gereklilikleri	
		Özel	Zayıf
Zaman	Kısa Dönemli	İşlemsel	Geçişsel
	Açık Uçlu	Dengeli	İlişkisel

Kaynak: Hess and Jepsen (2009:262)

2.3.7. Psikolojik Sözleşme Katkıları

İnsan sermayesi, örgütlerin temel amaçlarını gerçekleştirmeleri için üretim ve hizmet süreçlerindeki en önemli faktörlerden birisidir. Bu açıdan, iş görenlerin motive edici bir yönetim anlayışı geliştirerek değer yaratan bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Psikolojik sözleşmeler bu bağlamda önemli bir role sahiptir. Psikolojik

sözleşme, işveren ile iş gören arasında algılanan beklentileri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Akademik yazında sıkça atıf alan Rousseau'nun (1995) tanımına göre psikolojik sözleşme '*iş gören tarafından algılanan, iş ilişkilerindeki ortak zorunlulukları içeren, iş gören ile işveren arasındaki karşılıklı ilişkiler*'dir (Frese ve ark., 2011). Başka bir ifade ile yazılı olmayan sözleşmelerdir. Diğer taraftan kariyer gelişimi, işyerindeki geleceğe dair planlanan yol haritası olarak algılanmaktadır. İyi yapılandırılmış bir kariyer gelişimine ihtiyaç duyan stratejik kontrol ve gelişimin örgüt performansı üzerinde önemli derecede bir etkiye sahip olduğu iddia edilmektedir (Atkinson, 2002).

İşveren ile iş gören arasında arzu edilen ilişkilerinin kurulabilmesi için işveren ile iş gören ihtiyaçlarının birbirlerini karşılaması gerekmektedir. Bu ilişkiler üzerinde önemli derecede etkiye sahip faktörler olarak küreselleşmenin bitmeyen talepleri, hızlı teknolojik gelişmeler ve kurum kültürlerindeki değişimler gösterilebilir.

Ayrıca bu faktörler, satınalma ve birleşmelere, işin yapısının karmaşık hale gelmesi, meslek ve kariyer kavramlarının değişimi ve artan kültürel çeşitliliğe sebebiyet vermektedir (Frese ve ark., 2011). Bu etkileşimler sonucunda, iş görenler, daha önce alıştıkları iş yerlerinden farklı olan bir ortamda çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durum, yazılı sözleşmelerin taahüt etttiği koşulların dışında şartlara sebebiyet vermesi sonucunda daha açık olarak ortaya çıkar. Sonuç olarak, bu durum, psikolojik sözleşmelerde bozulmalara ve ihlallere sebebiyet verecektir. Özellikle, kariyer gelişimindeki bozulmalar psikolojik sözleşmelerdeki bozulmalarla etkileşim halinde olacaktır.

2.4.8. Psikolojik Sözleşme İhlali

Sözleşme şartlarının yerine getirilmemesi ve ihlaller genel olarak görülen ve işletmelerin söz verdikleri durumları sağlayamamalarından kaynaklanan iki durum olarak görülmektedir. Sözleşme şartlarının yerine getirilmemesi ile ihlaller arasında küçük de olsa bir fark vardır. Sözleşme şartlarının yerine getirilmeme durumunda iş

gören üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmişken, ihlal durumunda iş gören var olan olumsuzluğa karşılık vermiştir (Frese ve ark., 2011).

Psikolojik sözleşmelerdeki değişimlere sebep olan temel faktörler olarak teknolojik gelişimler, işten çıkarmalar ve yeniden yapılanmalar ile birlikte diğer sosyal faktörler ve iş gücü piyasasındaki değişimler gösterilmektedir. Sonuç olarak, iş görenler, mevcut kariyer süreçlerinde konumlarını değiştirmeye zorlanmaktadır. Hall and Moss (1998), bu dönüşümü, örgütsel kariyerden değişken kariyere geçiş olarak tanımlamaktadır. Bu durum, kariyer gelişiminde yeni psikolojik sözleşme olarak algılanmaktadır. Bu yeni eğilimde, değişken kariyerciler, bireysel kariyer gelişimine odaklanırlar. İşverenlerin rolü ise iş görenlere büyüme ve gelişim için fırsatlar sunmak olarak algılanmaktadır (Hess ve Jepsen, 2009). Sonuç olarak, değişken kariyer, iş görenin yeni bir iş ortamında çalışabilecek yetkinliklerin kazanılmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile, iş gören, kendisini değişen koşullara uyarlamaktadır.

Psikolojik sözleşmeler ile kariyer gelişimi arasındaki ilişki ekonomik kriz dönemlerinde kendini daha net göstermektedir. Bu dönemlerde, firmalar maliyetleri azaltma veya gelirlerini arttırma amaçları ile küçülmelere ve işten çıkarmalara başvururlar. Bu uygulamalar sonucunda, ilişkisel nitelikteki psikolojik sözleşmeler, işlemsel nitelikteki psikolojik sözleşmelere dönüşürler. Bunun sonucunda da işletmelerin kariyer geliştirme planları da değişmektedir. Eskiye nazaran, iş görenlerin aynı firmada kariyerlerine devam etmeleri beklenmemektedir. Özellikle değişen kariyer veya sınırlandırılmamış kariyer kavramları bu bağlamda öne çıkmaktadır. Değişken kariyere sahip olanların davranışlarını kendi ve içsel olarak belirledikleri iddia edilmektedir (Hall, 2004). Bu yeni sayılabilecek kariyer kavramları iş ilişkilerinde ilişkisel psikolojik sözleşmelerden işlemsel psikolojik sözleşmelere dönüşümü göstermeleri adına önemlidir (Hamilton ve Treuer, 2012).

BÖLÜM 3
YETENEK YÖNETİMİ İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN KARİYER GELİŞİMİNE ETKİLERİ

3.1. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümün temel amacı, ilgili literatürde yetenek yönetimi, kariyer gelişimi, psikolojik sözleşme kavramlarını içeren modellerin detaylı incelemelerine yer vermektedir. Bu amaç doğrultusunda, genel olarak insan kaynakları yönetimi özel olarak da yönetim, psikoloji, işletme ve ilgili diğer alt alanlarda yayın yapan ve etki faktörü yüksek olan dergilerde yayınlanmış makalelerde yer alan modeller incelenmiştir. İncelenen modellerin en önemli seçim kriteri olarak yayınlanan makalenin, yetenek yönetimi, psikolojik sözleşme, kariyer gelişimi ve örgütte kalma ve örgütten ayrılma niyetleri boyutlarından bir veya birkaçını içerecek şekilde kavramsal bir model önerisinin olmasıdır.

Bu bölümde yer alan incelemeler,

- Yetenek yönetimi ile kariyer gelişimi ilişkisini ele alanlar,

    i. Kariyer gelişimi odaklı geliştirilen modeller
    ii. Yetenek yönetimi odaklı geliştirilen modeller

- Psikolojik sözleşme ile kariyer gelişimini ele alanlar,

    i. Psikolojik sözleşme odaklı modeller
    ii. Psikolojik sözleşme ve kariyer gelişimi odaklı modeller

olarak ayrı ayrı incelenmiştir.

Bu incelemeler sonucunda tezin temel amacı olarak geliştirilen ve bu tezin dördüncü bölümünde yer verilen kavramsal modelin mevcut literatürden nasıl beslendiğinin ortaya konması ve mevcut literatüre nasıl katkı yaptığının gösterilmesi adına önem taşımaktadır. Bu bölümde ele alınan modellerde, kariyer gelişimini etkileyen faktörler, kariyer gelişim düzeyi, yetenek yönetimi, psikolojik sözleşme ile örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyeti boyutlarını bir arada sunarak bir kavramsal yapı oluşturan bir

modelin olmadığı görülecektir. Bundan dolayı, tez kapsamında önerilen kavramsal modelin önemi ve ilgili literatüre katkısı bu açılardan değerlendirilmelidir.

3.2. Yetenek Yönetimi ile Kariyer Gelişimi İlişkisi

Yetenek yönetimi ile kariyer gelişimini ele alan çalışmalar ikiye ayrılarak incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda geliştirilen modellerde odağın kariyer gelişiminde veya yetenek yönetiminde olma durumuna göre sınıflama yapılmıştır.

3.2.1. Kariyer Gelişimi Odaklı Geliştirilen Modeller

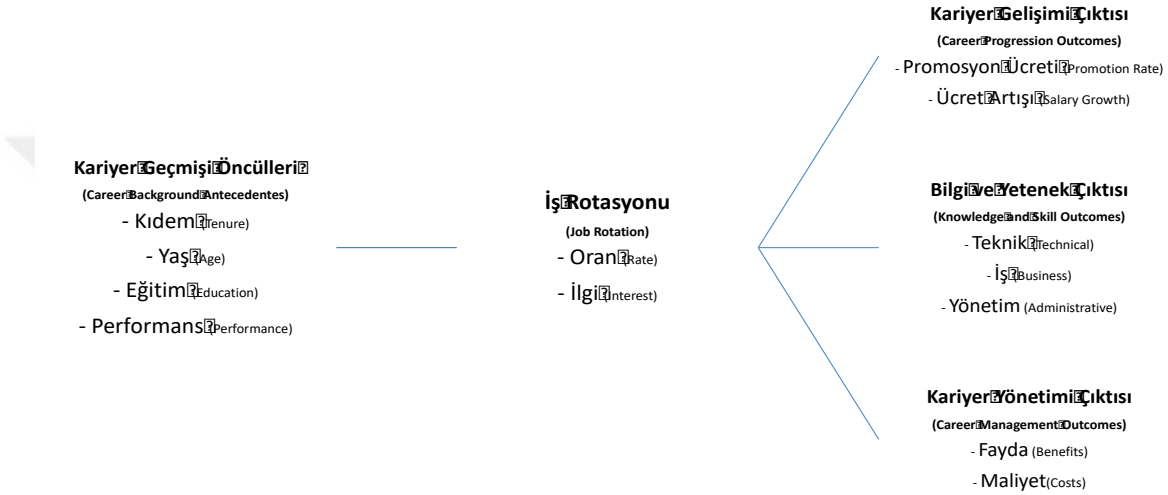
Kariyer gelişimi odaklı geliştirilen modellerde genel olarak kariyer gelişimi ile iş rotasyonu, kariyer başarısı, örgütsel kariyer, iş gören gelişimi, performans, verimlilik, kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık boyutları modellenmiştir.

3.2.1.1. Kariyer Gelişimi ile İş Rotasyonu İlişkisinin Modellemesi

Campion ve ark., (1994) tarafından ortaya konulan iş değiştirme ile kariyer gelişim ilişkisi modellemesinde iş değişimini, kıdem, yaş, eğitim ve performansın öncül değişkenler olduğu görülmektedir. İş değiştirmenin kariyer gelişim çıktısı olarak, yükselme ve maaş artışını etkilediği; bilgi ve yetenek çıktısı olarak, teknik, iş ve yönetim yetkinliklerini etkilediği ve kariyer yönetim çıktısı olarak da fayda ve maliyetlerini etkilediği öngörülmüştür.

Model tahmin sonuçlarına göre, kıdem ve yaşın iş rotasyon oranı ile iş rotasyonuna ilgi düzeyi arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. İş rotasyonunun performansı yüksek iş görenler arasında daha çok gözlemlendiği belirtilmiştir. Bunun bir sebebi de, yöneticilerin performansı yüksek iş görenleri farklı pozisyonlarda denemek istemeleridir. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim düzeyi ile iş rotasyonu arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bunun bir sebebi olarak, örneklemin genel olarak yüksek eğitimli kişilerden oluşması ve iş rotasyonunu normal bir olgu algılanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. İş rotasyonu ile yükselme ve maaş artışları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin ortaya çıkmasında iş görenlerin, iş rotasyonunu daha fazla deneyim kazanmak adına talep ettikleri ve bu suretle işte yükselme olanağını elde

edecekleri düşünülmüştür. İş rotasyonu ile algılanan bilgi ve yetkinlik kazanımı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. İş rotasyonu ile teknik yetkinlik arasındaki ilişki iş ve yönetim yetkinliğine göre daha güçlü çıkmıştır. İş rotasyonu ile kariyer yönetimi çıktısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle iş rotasyonundan kaynaklı kazanımlar, iş tatmini ve örgütsel bağlılık anlamında kendini göstermektedir. İş rotasyonundan kaynaklı ve maliyet oluşturan hususlar ise daha fazla iş yükünün gelmesidir. Bu da iş tatminini ve verimliliği düşürmektedir.



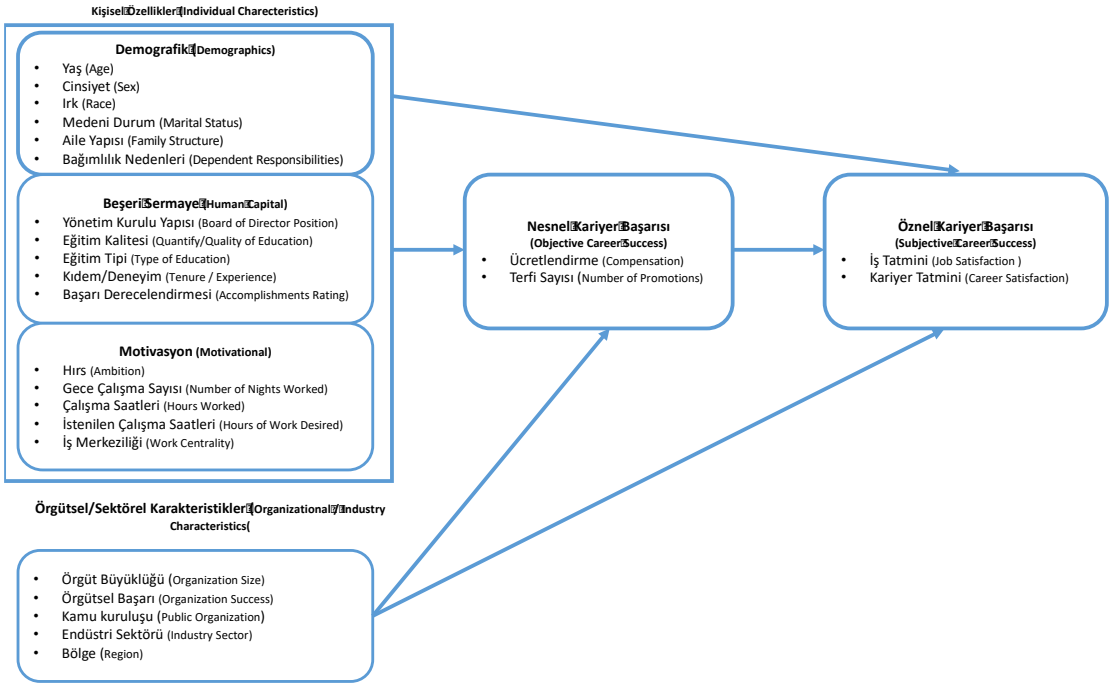
Kaynak: Campion ve ark., (1994)

Şekil 3.1: Kariyer Gelişimi İle İş Rotasyonu Modeli

3.2.1.2. Kariyer Başarısının Modellenmesi

Judge ve ark., (1995), kariyer başarısını etkileyen faktörleri modellemişlerdir. Buna göre kariyer başarısını, nesnel kariyer başarısı (ücretlendirme ve terfi sayısı) ve öznel kariyer başarısı (iş tatmini ve kariyer tatmini) olarak tanımlamışlardır. Bu modelde nesnel ve öznel kariyer başarısını etkileyen faktörler modellenmiştir. Bireysel faktörler olarak demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, aile yapısı ve bağımlılık nedenleri), beşeri sermaye (yönetim kurulu yapısı, eğitim kalitesi, eğitim tipi, kıdem/deneyim ve başarı derecelendirmesi) ve motivasyon (hırs, gece çalışma sayısı, çalışma saatleri, istenilen çalışma saatleri ve iş merkeziliği) olarak tanımlanmıştır.

Bu araştırma kapsamında, 1388 üst düzey yöneticiden oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, demografik, beşeri sermaye, motivasyon ve örgütsel değişkenler nesnel kariyer başarısı ile öznel kariyer başarısı üzerinde etkilidirler. Özellikle eğitim düzeyi, kalite, prestij ve eğitim düzeyleri kariyer başarısını etkilemektedir. Buna karşın sadece motivasyon ve örgütsel değişkenler, iş tatminini etkilemektedir. Araştırma sonuçlarından elde edilen genel bir sonuç ise nesnel ve öznel kariyer başarısını etkileyen faktörlerin farklı olduğudur.



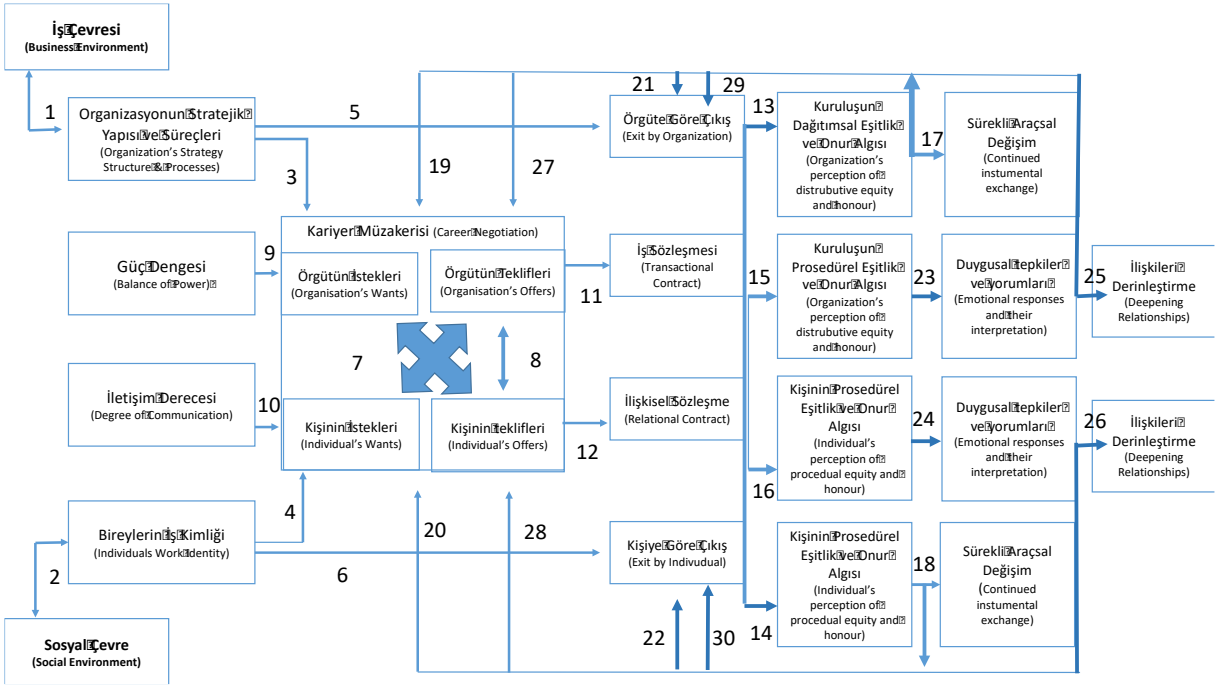
Kaynak: Judge ve ark., (1995)

Şekil 3.2: Kariyer Başarısı Modeli

3.2.1.3. Örgütsel Kariyerin Modellenmesi

Herriot ve Pemberton (1996), Örgütsel Kariyer Modeli geliştirerek modele dinamik ve etkileşimsel bir yapı kazandırmışlardır. Buna göre, geliştirilen modelin genel özellikleri kariyerlerin değişen iktisadi ve örgütsel bağlamı ışığında, örgütsel kariyer modellemeleri yeniden gözden geçirilmelidir. Geliştirilecek olan model boyutlar arasında, bağlam ilişkisinin kurulması gerekir. Birey ve örgüt arasındaki etkileşimler normatif ve yapısal değil, süreçsel olmalıdır. Bununla beraber farklı çıkarların toleransı birey ve örgüt arasında döngüsel olmalıdır.

Açıklamalar ışığında geliştirilen modelde, birey ve örgüt arasında gerçekleşen kariyer müzakereleri, dışsal olarak örgütün stratejik, yapısal ve süreçsel özelliklerinden ve bireyin iş kimliğinden etkilenmektedir. Bu iki temel faktörün yanında güç dengesi ile iletişim derecesi bu müzakere sürecini etkiler. Bu müzakere sonucunda bireyin ve örgütün istekleri ile teklifleri belirlenir. Kariyer müzakereleri sonucunda iki türlü sözleşme ortaya çıkar. Bunlardan ilki işlemsel sözleşme, ikincisi ise ilişkisel sözleşmedir. Bu iki boyut psikolojik sözleşmenin yapısını oluşturur. İşlemsel sözleşme sonucunda örgüt, bireyin sözleşmesinde belirtilen hususlar çerçevesinde adil ve eşit davranıldığı algısına göre hareket eder. Bunun sonucunda bir olumsuz ilişki ortaya çıkarsa sözleşme örgüt tarafından bozulur. Lakin bu bozulma hemen olmaz. Tekrar bir müzakere süreci gerçekleşebilir. Bu yönüyle model döngüsel bir özellik kazanmaktadır. İlişkisel sözleşme sonucunda birey, örgütün sunduğu sözleşmede belirtilen hususlar çerçevesinde adil ve eşit davranıldığı algısına göre hareket eder. Aynı şekilde bunun sonucunda da olumsuz bir ilişki ortaya çıkarsa sözleşme birey tarafından bozulur. Daha önce de belirtildiği üzere bu bozulma hemen gerçekleşmez. Kariyer müzakeresi süreci tekrar gerçekleştirilebilir. Bu kavramsal model ilgili literatürden dayanaklarla niteliksel olarak sunulmuş olup, ampirik bir tahminleme yapılmamıştır.



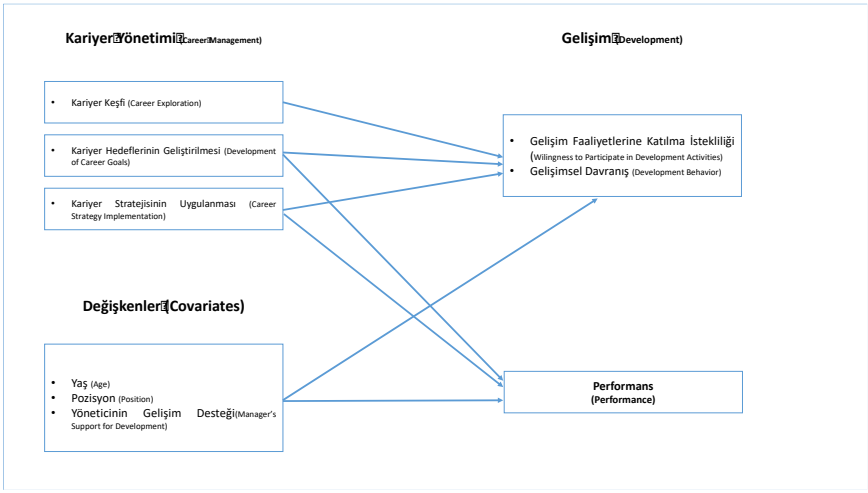
Kaynak: Herriot ve Pemberton (1996)

Şekil 3.3: Örgütsel Kariyer Modeli

3.2.1.4. Kariyer Gelişimi – İşgören Gelişimi – Performans İlişkisinin Modellenmesi

Noe (1996), kariyer gelişimi – iş gören gelişimi ile performans ilişkisini modellemiştir. Kariyer yönetimi süreci, kariyer araştırmasını, kariyer hedeflerinin geliştirilmesini ve kariyer hedeflerine ulaşmak için kariyer stratejilerinin kullanılmasını içerir. Bu çalışmada kariyer yönetimi sürecinin farklı yönleri ile çalışan gelişim davranışı ve performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İş görenler, kişisel özellikleri, kariyer yönetimi stratejileri, yöneticilerinin kariyer gelişimine verdiği destek ve gelişim faaliyetlerine katılma istekleri hakkında bilgi vermişlerdir. Yöneticiler ise, her çalışanın iş performansı ve gelişimsel davranışının derecelendirmesi hususlarında bilgi vermişlerdir.

Bu araştırma sonuçlarına göre, pozisyon, yöneticinin gelişim için desteği, çevresel keşif ve kariyer hedefinden uzaklığı çalışanların gelişim faaliyetlerine ve gelişimsel davranışa katılma istekliliğindeki önemli farklılıkları açıklamıştır. Kariyer yönetiminin, performans derecelendirmeleri ile önemli ölçüde ilişkili olmadığı görülmüştür. Çalışma sonuçları, gelişim davranışını kolaylaştırmak için kuruluşların, kariyer keşfi ve kariyer stratejilerine odaklanan kariyer yönetimi programları satın almak veya geliştirmek yerine, çalışanların gelişimini desteklemek için gereken beceriler (tavsiye, yönlendirme ve geri bildirim becerileri) konusunda yöneticileri eğitmek için kaynaklarını en iyi şekilde kullanabileceklerini göstermektedir.



Kaynak: Noe (1996)

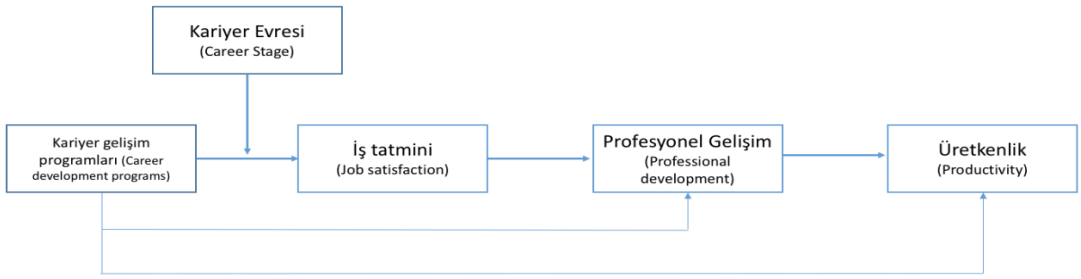
Şekil 3.4: Kariyer Gelişimi – İş gören Gelişimi – Performans Modeli

3.2.1.5. Kariyer Gelişimi ve Verimlilik İlişkisi Modellemesi

Chen ve ark., (2004), kariyer gelişimi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi modellemişlerdir. Bu çalışma, farklı kariyer aşamalarında kariyer ihtiyaçlarına cevap verebilecek kariyer geliştirme programları üzerine çalışmaktadır. Tayvanlı işletmelerde bu kariyer geliştirme programlarının mevcut uygulama durumu, Ar-Ge personelinin mevcut kariyer geliştirme programlarından memnuniyet düzeyiyle birlikte incelenir. Kariyer geliştirme programları ile iş tatmini, mesleki gelişim ve verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Ar-Ge personelinin kariyer geliştirme programlarıyla yüksek memnuniyeti ile yüksek iş tatmini, mesleki gelişim ve verimlilik arasında bir ilişki ortaya çıkarılır.

Bu araştırma sonuçları özellikle Ar-Ge personelinin niteliğine uygun olarak ortaya çıkmıştır. Ar-Ge personeli işleriyle motive edildiğinde, agresif bir şekilde işte öğrenme fırsatları arayabilir, mesleki sorumluluk duygusunu güçlendirebilir ve mesleki gelişime daha fazla zaman ayırmalarına neden olabilirler. Bu, çalkantılı bir ekonomik ortamda istihdam güvenliğine katkıda bulunurken, hem yeterliliklerini hem de verimlilik düzeylerini artıracaktır.

Ek olarak, mesleki gelişim hem iş tatmini hem de üretkenlik için bir aracıdır. Yüksek düzeyde iş tatmini olan Ar-Ge personelinin mesleki gelişimlerini yükseltmek için motive olma olasılığı daha yüksektir. Mesleki gelişim, bireylerin kariyerlerini incelemelerine, eğitim ve eğitim ihtiyaçlarını değerlendirmelerine ve hızlı adaptasyon ve değişimin kabul edilmesinin çok değerli olduğu bir çalışma ortamında mesleki ve yönetsel becerilerinin uygunluğunu sürdürmek, geliştirmek ve yeniden değerlendirmek için belirli eylem planları geliştirmelerine yardımcı olabilir.



Kaynak: Chen ve ark., (2004).

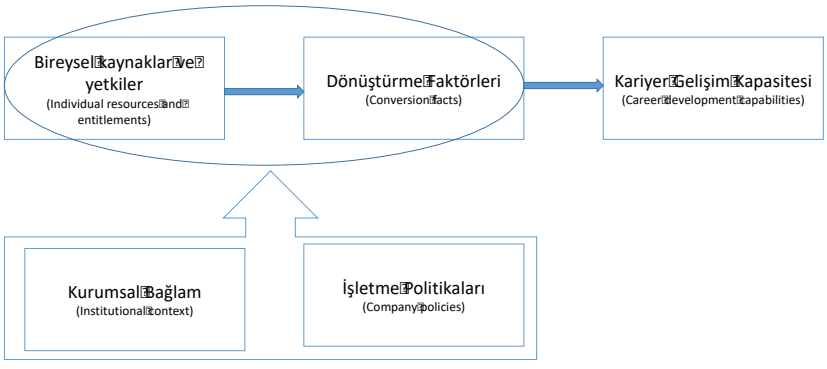
Şekil 3.5: Kariyer Gelişimi ve Verimlilik Modeli

3.2.1.6. Kariyer Gelişimi Modellemesi 1

Lopez-Andrue ve Verd (2013) çalışmalarında, şirket politikalarının ve stratejilerinin kariyer gelişimi fırsatlarına nasıl etki ettiğini modellemişlerdir. Bu araştırmada, nicel ve nitel verileri birleştiren boylamsal bir yaklaşım kullanılmıştır. Panel nicel veriler, farklı kariyer yollarını sınıflandırmak için kullanılmış ve şirket politikalarının bu kariyer yolları üzerindeki etkilerini belirlemek için biyografik görüşmeler yapılmıştır. Bu araştırmanın örneklemi Barselona'da (İspanya) faaliyet gösteren biri perakende şirketi, diğeri toplu taşıma şirketi çalışanlarından oluşmaktadır. Analizin sonuçları, şirketler tarafından geliştirilen insan kaynakları politikalarının yanı sıra yeni organizasyon yöntemlerinin kombinasyonunun terfi fırsatlarını ve ayrıca aktörlerin geçişler üzerindeki kontrol derecesini azalttığını göstermektedir.

Bu nedenle, kariyer gelişimini esas olarak etkileyen dönüştürülmesi zor veya imkansız olan bireysel özelliklerdir (eğitim bilgileri, yaş ve cinsiyet). Bununla beraber kariyer gelişimini daha az ölçüde etkileyen unsurlar olarak şirketlerin sağladığı kaynaklardır (çoğunlukla şirket içi eğitim).

Genel olarak analiz, bu hizmet şirketlerinde yetersiz bireysel (eğitimsel veya genel beceriler) kaynaklara sahip temel personel çalışanları için kariyer geliştirme yeteneklerinin azaldığını kanıtlamaktadır.



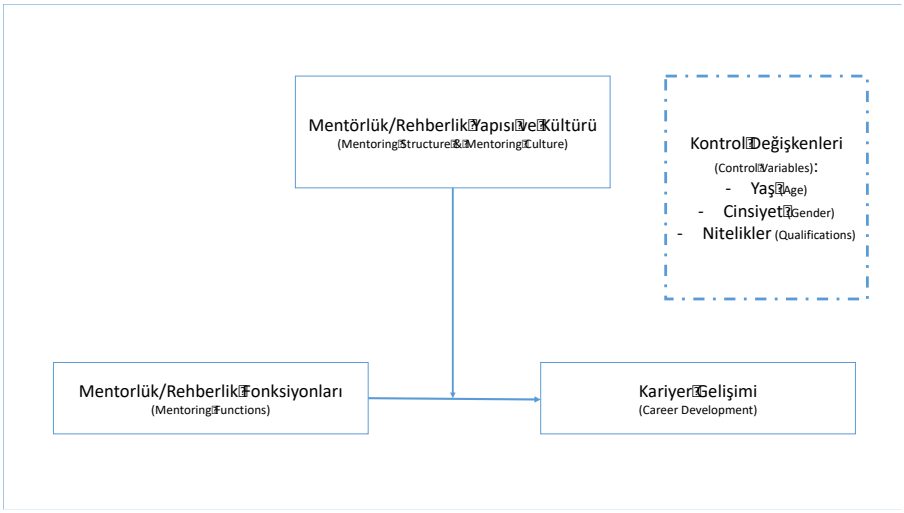
Kaynak: Lopez-Andrue ve Verd (2013)

Şekil 3.6: Kariyer Gelişimi Modeli

3.2.1.7. Kariyer Gelişimi Modellemesi 2

Jyoti ve Sharma (2015), kariyer gelişimini etkileyen temel faktörün, rehberlik fonksiyonları olduğunu ve bu etkiyi kurumun rehberlik hizmetlerinin yapısı ile rehberlik kültürünü düzenleyici bir değişken rolünde olduğunu modellemiştir. Bu çalışmada mentorluk, büyük organizasyonel değişiklikleri öğrenmek ve bunlarla başa çıkmak için değerli bir kaynak olarak tanımlanmıştır. Bu kaynağa rehberlik hizmeti alan ve veren ile rehberlik hizmetinin verildiği ortama değer kattığı iddia edilmiştir. Bu çalışma, mentorluk işlevlerinin kariyer gelişimi üzerindeki etkisini incelemektedir. Ayrıca, mentorluk kültürünün ve mentorluk yapısının moderatör olarak rolünü de araştırır. Bu çalışmanın örneklemini Hindistan'daki çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır.

Sonuçlar mentörlük işlevlerinin çağrı merkezi çalışanlarının kariyer gelişimini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Dahası, mentorluk kültürü ve mentorluk yapısı, mentorluk işlevleri ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirir. Mentorluk, uygun mentorluk kültürü ile uyumlu hale getirildiğinde, istenen hedeflere ulaşmak için ek bir aktivite olarak algılanır. Ayrıca, gelişmiş öğrenme ve zamanın, çabanın ve kaynakların daha iyi kullanılması yoluyla büyümeyi destekler ve aynı zamanda canlılığı ve üretkenliği zenginleştirir. Yönetim aynı zamanda hem mentorun hem de iş görenin deneyimlerini paylaşabileceği gayri resmi mentorluk kültürünü teşvik etmelidir. Mentorluk kültürünün ve mentorluk yapısının benimsenmesi, standartların belirlenmesine ve mentorluk işlevlerinin mümkün olan en iyi şekilde izlenmesine yardımcı olur. Yöneticiler, mentorluğu bir kültür ve yapıya bağlı bir yetkinlik haline getirmeli, böylece işin yürütülme şeklini yumuşatır.



Kaynak: Jyoti ve Sharma (2015)

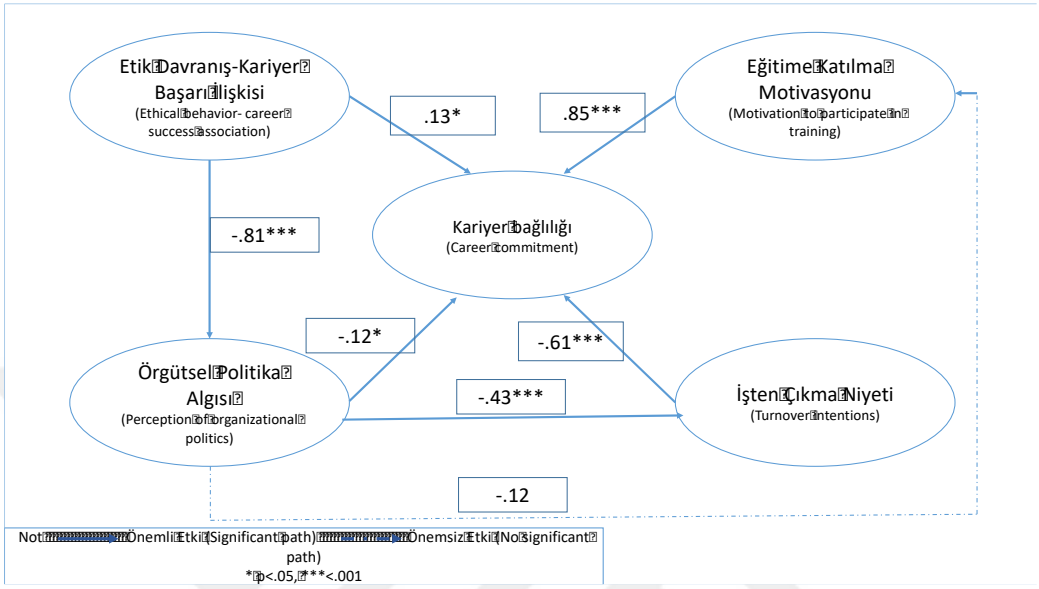
Şekil 3.7: Kariyer Gelişimi Modeli

3.2.1.8. Kariyer Bağlılığı Modellemesi

Kim ve ark., (2015) çalışmalarında, kariyer bağlılığına etki eden iş görenlerin etik davranış ve kariyer başarı ilişkisi ile örgütün, algılanan kariyer yönetimine yönelik uyguladığı politika algısını modellemişlerdir. Bu modelde kariyer bağlılığının iş görenlerin eğitime katılma motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu modelin tahminlenmesi amacıyla Güney Kore'de faaliyet gösteren 12 tane büyük işletmenin 600 çalışanı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, etik davranış ve kariyer başarısı ilişkisi ile algılanan örgütsel politika ilişkisi beklendiği üzere negatif ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu negatif ilişkiden kastedilen kariyer yönetiminin iş göreni performans ve yetkinliğinden farklı bir gerekçeye dayandırılıp yükselmeleri ve ödüllendirmeleri politik bir zeminde yapılmasıdır. Algılanan örgütsel politikanın kariyer bağlılığı üzerindeki negatif etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırmada kariyer bağlılığının iş görenleri eğitime katılma motivasyonlarını beklendiği üzere pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilediği görülmüştür. Ayrıca kariyer bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi beklendiği üzere negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Bu araştırma sonuçları, işletmelerin kariyer yönetim politikalarını belirlerken ve uygularken politik davranmamaları gerektiği sonucunu vermektedir. Politik davranmaktan kastedilen akılcı ve nesnel performans kriterlerinin belirlenerek kariyer yönetim sistemlerinin geliştirilmesi gerekliliğini göstermektedir.



Kaynak: Kim ve ark., (2015)

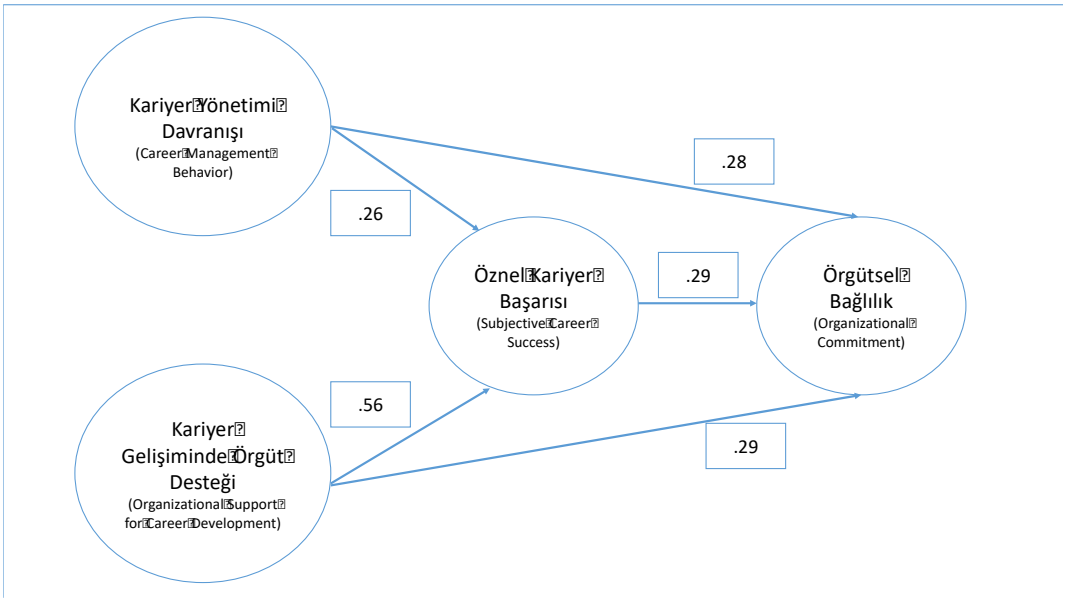
Şekil 3.8: Kariyer Bağlılığı Modeli

3.2.1.9. Kariyer Gelişimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Modellenmesi

Moon ve Choi (2016) çalışmalarında, öznel kariyer başarısı ile örgütsel bağlılık, kariyer yönetim davranışı ve kariyer gelişiminde örgüt desteği boyutlarını modellemiştir. Buna göre, kariyer yönetim davranışı ve kariyer gelişiminde örgüt desteğinin hem öznel kariyer yönetimi başarısı hem de örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu iddia edilmiştir. Bununla beraber öznel kariyer başarısını örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine de bakılmıştır. Bu modelde öznel kariyer başarısı ara değişken olarak kullanılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Bu araştırma Güney Kore'deki büyük elektronik üreticilerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kariyer yönetim davranışı, öznel kariyer başarısı ve örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif bir etkiye sahiptir. Örgütsel kariyer başarısı boyutunun tahmin edilen modeldeki aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu çalışma, çalışanların bireysel ve örgütsel

çabalarından kaynaklanan kariyer başarısının, organizasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini göstermiştir. Bununla birlikte çalışmada, çalışanlara kariyer desteği sağlamak ve proaktif davranışı teşvik etmek, kuruma bağlılıklarını arttırır sonucuna ulaşılmıştır. Kuruluşlar, çalışanlarının kariyer başarısında hala önemli bir role sahiptir. Kuruluşlar kariyer başarısının öznel yönlerine dikkat etmelidir. Terfi veya maaş artışı dışındaki kariyer başarısı kriterlerinin kişisel değerlere göre farklılık gösterdiğini kabul etmek gerekir. Kuruluşların, çalışanlarını kariyer geliştirme programları ile motive etmeye çalışırken çeşitli değerlerini dikkate almaları gerekmektedir.



Kaynak: Moon ve Choi (2016).

Şekil 3.9: Kariyer Gelişimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli

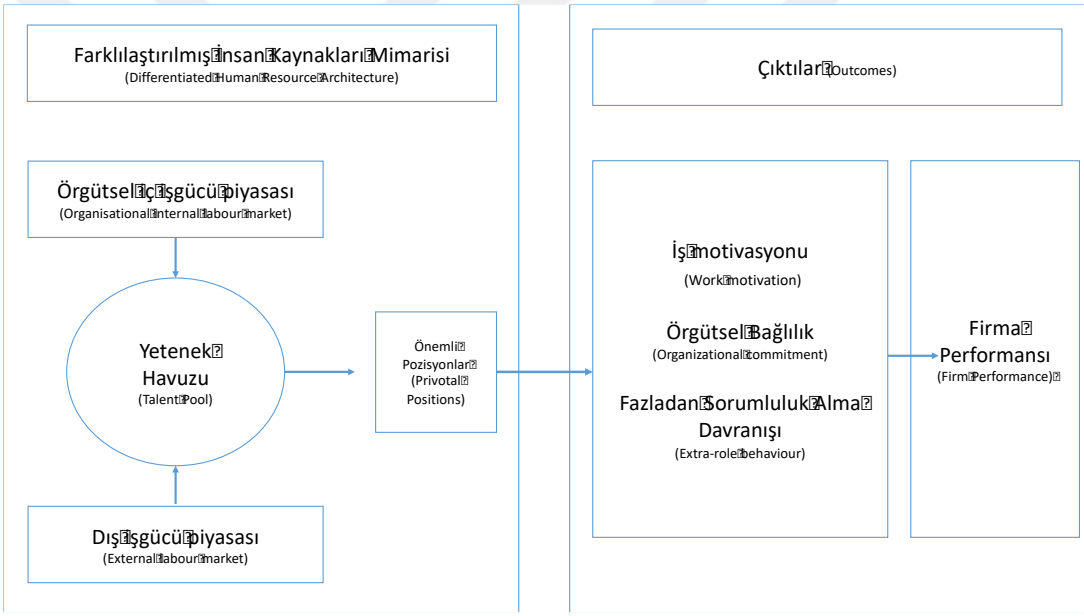
3.2.2. Yetenek Yönetimi Odaklı Geliştirilen Modeller

Yetenek yönetimi odaklı geliştirilen modellerde yetenek yönetimi genel olarak iş motivasyonu, performans, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, stratejik yetenek yönetimi, küresel yetenek yönetimi, iş gören çekiciliği, yetkinlik gelişimi, iş tatmini, örgütsel destek, örgütsel adalet boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir.

3.2.2.1. Stratejik Yetenek Yönetiminin Modellenmesi 1

Collings ve Mellahi (2009) çalışmalarında, yetenek yönetimini stratejik bir bakış açısıyla, insan kaynakları mimarisi çerçevesinde tanımlayıp modellemişlerdir. Buna göre, örgütün insan kaynakları mimarisi, örgüt içi iş gören havuzu ile örgüt dışı iş piyasası sonucunda ortaya çıkan yetenek havuzundan oluşmaktadır. İşletmeler oluşturdukları bu yetenek havuzlarında işletmenin önemli pozisyonlarına görevlendirmeler yapmaktadırlar. Bu süreç bir çıktı olarak iş motivasyonu örgütsel bağlılık, fazladan rol alma davranışlarını etkilemektedir. Bu etkilenen unsurlarda işletme performansını etkilemektedir.

Bu çalışma kavramsal bir yapı içermekte olup, görgül bir inceleme sunmamaktadır.



Kaynak: Collings ve Mellahi (2009).

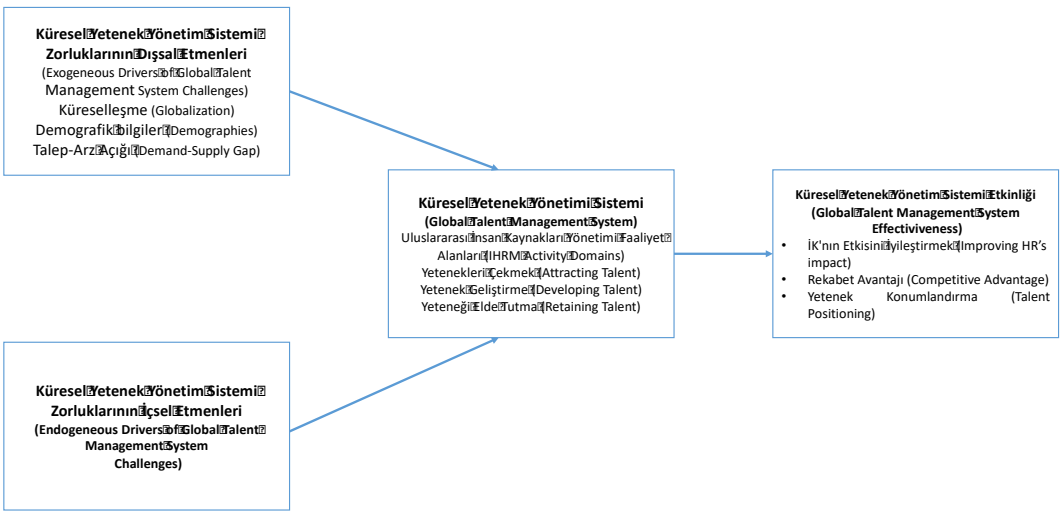
Şekil 3.10: Strategic Yetenek Yönetimi Modeli

3.2.2.2. Küresel Yetenek Yönetiminin Modellenmesi

Tarique ve Schuler (2010), yetenek yönetimi ve etkinliğini içsel ve dışsal faktörler çerçevesinde modellemiştir. Günümüzde çoğu kuruluş için ortam küresel, karmaşık, dinamik, son derece rekabetçi ve değişken olup, önümüzdeki yıllarda da böyle devam etmesi muhtemeldir. Bu dış koşullara ek olarak, çoğu kuruluş aşağıdakilerle ilgili

olanlar da dahil olmak üzere çeşitli küresel zorluklarla karşı karşıyadır: Yetenek akışı. Burada kullanılan yetenek akışından kast edilen genç ve yaşlı çalışanların yönetimi ve bu gruplar arasındaki farklılıklardır. Kuruluşlar için bu zorlukların önemli bir sonucu, küresel olmaları ve önümüzdeki yıllarda rekabet avantajı kazanma ve sürdürme ümidine sahip olmak istiyorlarsa beşeri sermayelerini yönetmede sistematik olmaları gerektiğidir.

Bu çalışmada küresel yetenek yönetimi bağlamında bütünleyici bir çerçeve sunulmak istenmiştir. Buna göre küresel yetenek yönetimi sistemi içerisinde uluslararası insan kaynakları yönetim faaliyetleri üç temel role sahiptir. Bu roller, yeteneği çekmek, yeteneği geliştirmek ve yeteneği tutmaktır. Bu faaliyetlere etki eden içsel (bölgeselcilik, uluslararası stratejik birleşmeler ve gerekli yetenekler) ve dışsal (küreselleşme, demografik bilgiler ve arz-talep açığı) faktörler bulunmaktadır. Uluslararası insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, küresel yetenek yönetimi etkinliğini artırmaktadır. Bu etkiler, insan kaynaklarının etkisini artırmak, rekabet avantajı kazandırmak ve yetenek konumlandırma planlaması yapmak suretiyle kendini gösterir.



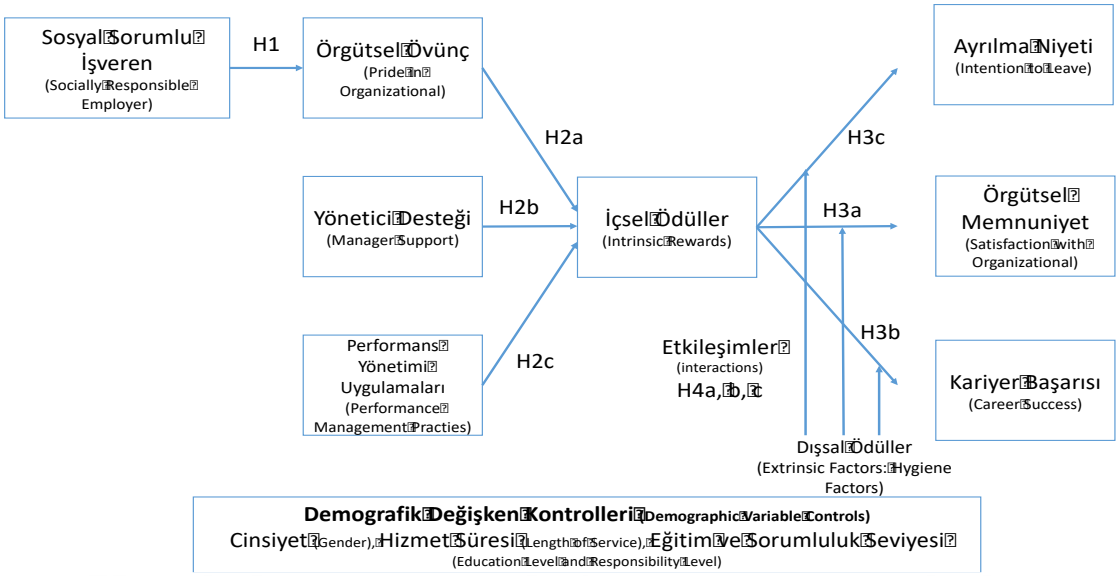
Kaynak: Tarique ve Schuler (2010)

Şekil 3.11: Küresel Yetenek Yönetimi Modeli

3.2.2.3. Yetenek Yönetiminin Modellenmesi 1

Tymon ve ark., (2010), yetenek yönetimi modellemesinde içsel ödüllendirme boyutunu dahil etmiştir. Küresel yetenek yönetiminin zorlukları, şirketin başarısı için kritiktir. 2008 ve 2009'daki küresel ekonomik yavaşlamayla bile, özellikle ekonomik faaliyetin vasıflı çalışanların mevcudiyetini geride bıraktığı dünyanın gelişmekte olan bölgelerinde, yetenekleri çekme, yönetme ve elde tutmada devam eden zorluklar vardır. Bu çalışma kapsamında, 28 Hintli firmadan 4811 profesyonel düzeyde çalışanın katıldığı bir inceleme yapılmıştır. Bu incelemede içsel ödüller boyutu, yetenek yönetimi bağlamında modellenmiştir. Bu modelde tecrübe edilen içsel ödüller, çalışanın elde tutulması, organizasyondan memnuniyet ve kariyer başarısı açılarından kritik bir unsurdur. Kavramsal model kapsamında, içsel ödülleri etkileyen unsurlar olarak, örgütle gurur duyma, yönetici desteği ve performans yönetim uygulamaları tanımlanmıştır. İçsel ödüller ile örgütten ayrılma niyeti, organizasyondan memnuniyet ve kariyer başarısı ilişkilendirilmiştir. Araştırma modeli kapsamında içsel ödüller bir ara değişken formunda kullanılmıştır. Bununla beraber içsel ödüller ile örgütten ayrılma niyeti, organizasyondan memnuniyet ve kariyer başarısı ilişkisini düzenleyici bir değişken niteliğinde de hijyen faktörleri (dışsal ödüller) kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel övünç, yönetici desteği ve performans yönetim uygulamalarının içsel ödüller üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. İçsel ödüllerin, örgütsel memnuniyet üzerindeki etkisi ile kariyer başarısı üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlıdır. Ancak içsel ödüllerin ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızdır. Tahmin modelinde içsel ödüllerin örgütsel memnuniyet ve kariyer başarısı üzerindeki etkisi doğrudan çıkarken, işten ayrılma niyeti ve kariyer başarısı üzerindeki etki dolaylı çıkmıştır. Sonuç olarak, içsel ödüller, örgütsel tatmini pozitif yönde etkiler, örgütsel tatminde işten ayrılma niyetiyle ters ilişkili ve kariyer başarısı ile de pozitif ilişkilidir.



Kaynak: Tymon ve ark., (2010)

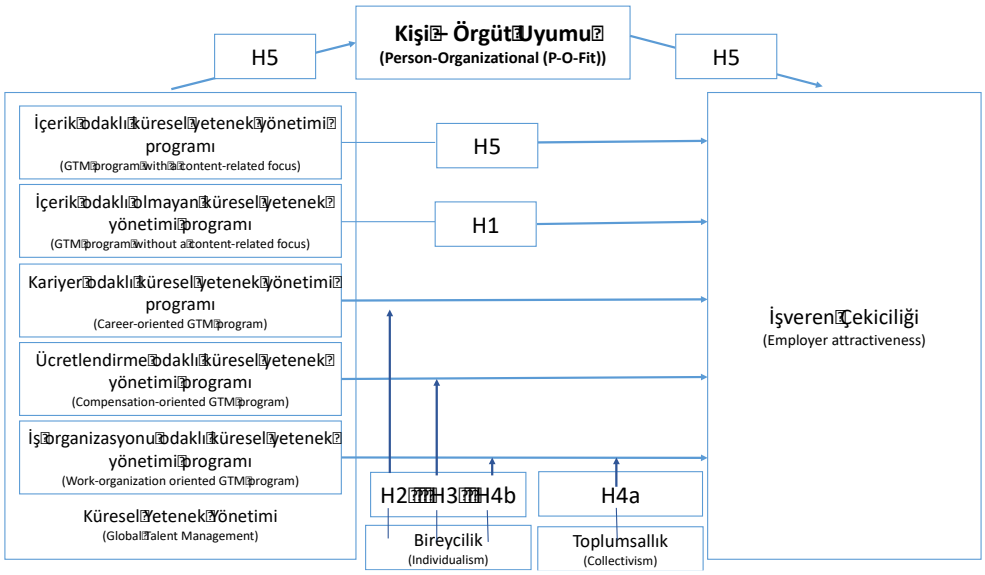
Şekil 3.12: Yetenek Yönetimi Modeli

3.2.2.4. Küresel Yetenek Yönetimi ile İş gören Çekiciliğinin Modellenmesi

Everling (2013), geliştirdiği kavramsal modelde, küresel yetenek yönetimi ile işveren çekiciliğini modellemiştir. Bu modelde küresel yetenek yönetimi beş alt boyutta tanımlanmıştır. Bu boyutlar, içerik odaklı küresel yetenek yönetimi programı, içerik odaklı olmayan küresel yetenek yönetimi programı, kariyer odaklı küresel yetenek yönetimi programı, ücretlendirme odaklı küresel yetenek yönetimi programı ve iş organizasyonu odaklı küresel yetenek yönetimi programıdır. Bu modelde kişi-örgüt uyumu, küresel yetenek yönetimi ile işveren çekiciliği arasında ara değişken rolündedir. Bununla beraber bireycilik ve toplulukçuluk küresel yetenek yönetimi ile işveren çekiciliği arasında düzenleyici değişken niteliğindedir.

Araştırma sonuçlarına göre, kişi-kurum uyumu bir ara değişken olarak istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna göre içerik odaklı küresel yetenek yönetimi programı işveren çekiciliği üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıyken, kişi-kurum uyumu ara değişkeni sisteme girdikten sonra bu ilişki daha da kuvvetlenerek pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı hale gelmiştir. Diğer bir deyişle kişi-kurum uyumu içerik odaklı küresel yetenek yönetimi programının, kişi-kurum uyumu aracılığıyla işveren çekiciliğini etkilediği görülmektedir. Kariyer odaklı

küresel yetenek yönetimi programı ile işveren çekiciliği arasındaki ilişkinin bireycilik değişkeni ile düzenleyicilik etkisi anlamlı çıkmıştır. Bu ilişki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca, ücretlendirme odaklı küresel yetenek yönetimi programı ile işveren çekiciliği arasındaki ilişkinin bireycilik değişkeni ile düzenleyicilik etkisi anlamlı çıkmıştır. Bu ilişki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Toplulukçuluk düzenleyici değişken etkisi bulunmamıştır.



Kaynak: Everling (2013)

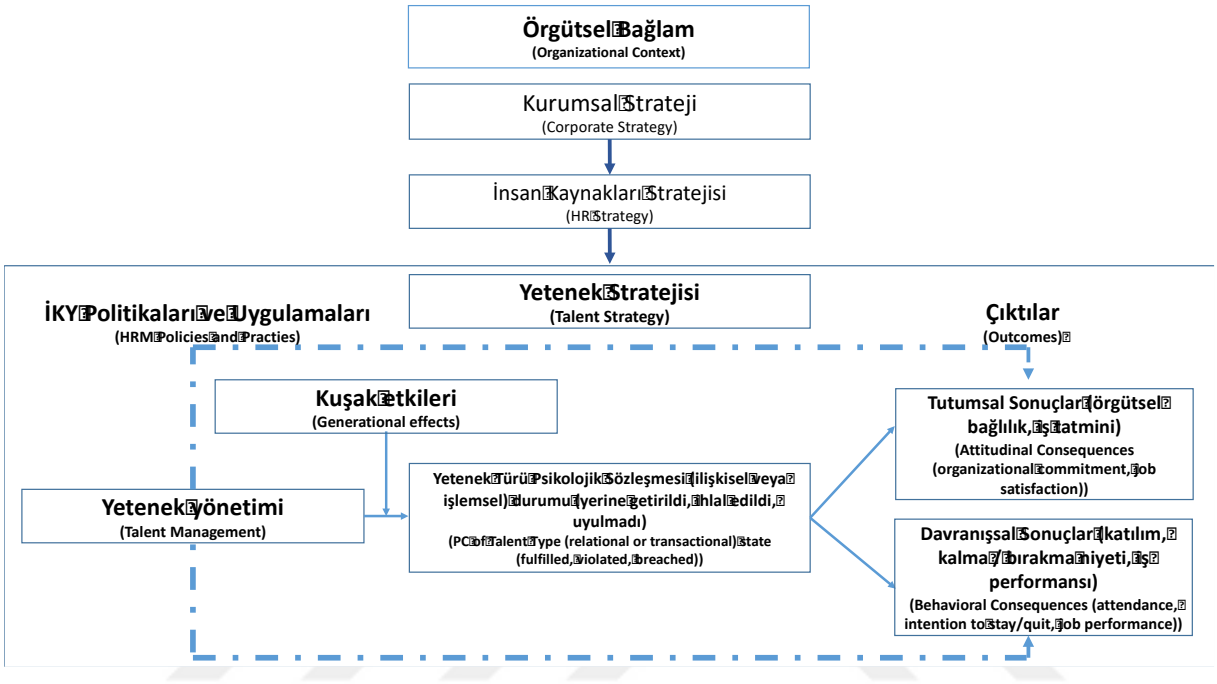
Şekil 3.13: Küresel Yetenek Yönetimi ile İş gören Çekiciliği Modeli

3.2.2.5. Yetenek Yönetimi ile Psikolojik Sözleşme İlişkisinin Modellenmesi

Festing ve Schafer (2014), yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşme ve etkilerini içeren kavramsal bir yapı ortaya koymuşlardır. Bu kavramsal yapıda yetenek yönetimini, psikolojik sözleşme (ilişkisel, işlemsel ve durumsal ilişki) algısını etkilediği, bu algının da tutumsal (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) ve davranışsal sonuçlarının (katılım, ayrılma veya kalma niyeti ve iş performansı) olduğu iddia edilmiştir. Bu modelde kuşak etkisinin, yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşme arasında bir düzenleyici değişken olduğu iddia edilmiştir. Genel olarak bakıldığında psikolojik sözleşmenin işletmelerin insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının bir stratejisi

olarak yetenek yönetimini iş görende tutumsal ve davranışsal etkilere sebebiyet verdiği ve bu etkiye psikolojik sözleşmenin aracılık ettiği iddia edilmiştir.

Bu çalışmada kavramsal model geliştirilmiş olup, görgül bir analiz yapılmamıştır.



Kaynak: Festing ve Schafer (2014)

Şekil 3.14: Yetenek Yönetimi ile Psikolojik Sözleşme İlişkisi Modeli

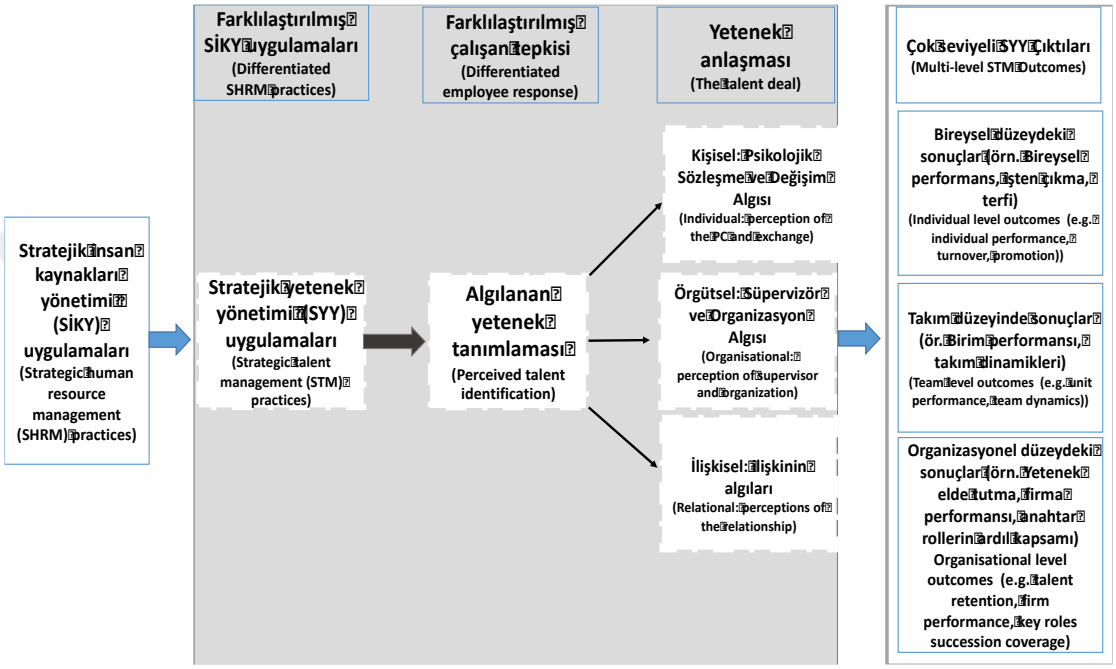
3.2.2.6. Stratejik Yetenek Yönetiminin Modellenmesi 2

King (2016) önerdiği kavramsal modelde, stratejik yetenek yönetimi uygulamalarını, iş görenler tarafından algılanan yetenek tanımlamalarını etkilediği gösterilmiştir. Algılanan yetenek tanımlaması da bireysel, örgütsel ve ilişkisel bağlamda etkileri olduğu gösterilmiştir. Bu etkileri, bireysel (bireysel performans, işten çıkma, terfi), takım düzeyinde (birim performansı, takım dinamikleri) ve örgütsel (yeteneği elde tutma, firma performansı, anahtar rollerin ardıl kapsamı) düzeyde çıktıları olduğu iddia edilmiştir.

Bu model kapsamında, (i) algılanan yetenek tanımlaması, iş gören-işveren ilişkisinde artan sosyal fayda değişiminin beklentisi ile pozitif ilişkili olduğu; (ii) algılanan

yetenek tanımlaması, iş gören-işveren ilişkisinde artan ekonomik fayda değişiminin beklentisi ile pozitif ilişkili olduğu; (iii) algılanan yetenek tanımlaması, uzun süreli işveren ilişkisi ile pozitif ilişkili olduğu; (iv) algılanan yetenek tanımlaması, ilişkisel psikolojik sözleşme ile pozitif ilişkili olduğu; (v) algılanan yetenek tanımlaması, iş gören sözleşmesi türü ile pozitif ilişkili olduğu önerilmiştir.

Bu çalışma bir kavramsal model önerisi olup, görgül bir analiz yapılmamıştır.



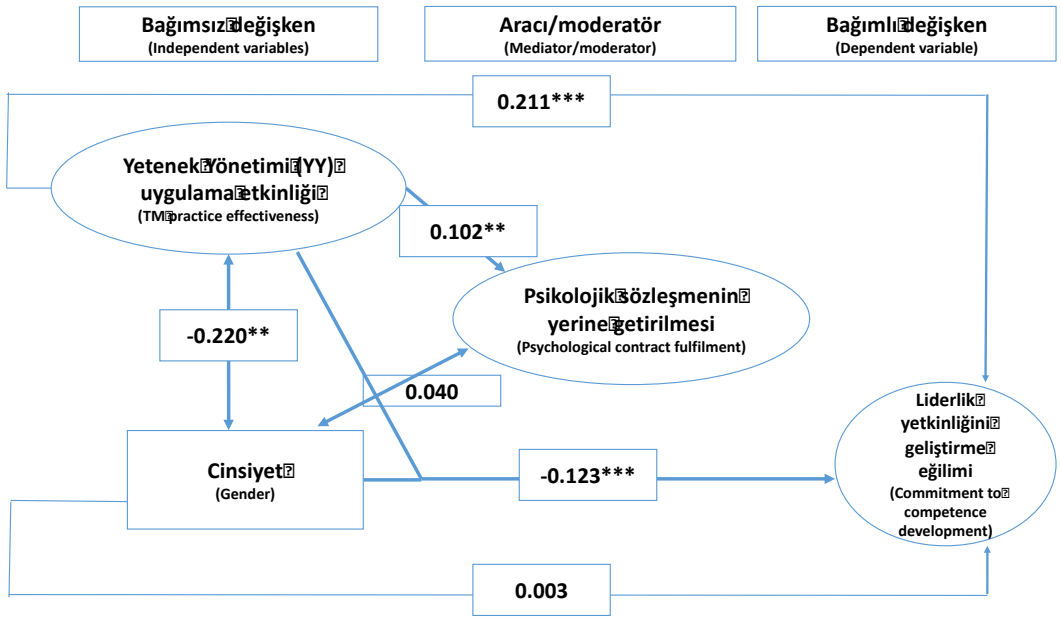
Kaynak: King (2016).

Şekil 3.15: Stratejik Yetenek Yönetimi Modeli

3.2.2.7. Yetenek Yönetimi ile Yetkinlik Gelişimi İlişkisinin Modellenmesi

Khoreva ve ark., (2017), yetenek yönetimi ile yetkinlik geliştirme eğilimini kavramsal olarak modellemişlerdir. Bu modelde psikolojik sözleşme ara değişken rolünde ele alınmıştır. Bununla beraber cinsiyet değişkeni de ara değişken rolünde modele dahil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliği psikolojik sözleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu etki yetkinlik geliştirme eğilimi üzerinde de pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

Modelde görülen cinsiyetin katsayıları, korelasyon katsayıları olup, regresyon katsayıları değildir. Buna rağmen cinsiyet ile yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliği arasındaki negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olan ilişki dikkat çekicidir. Bu negatif durum bir nedensellik ilişkisi ve/veya ara değişken etkisini göstermemektedir. Bu ampirik çalışmanın sonuçları, algılanan yetenek yönetimi uygulama etkinliğinin, yüksek potansiyele sahip çalışanların liderlik yetkinliği gelişimine olan bağlılığı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.



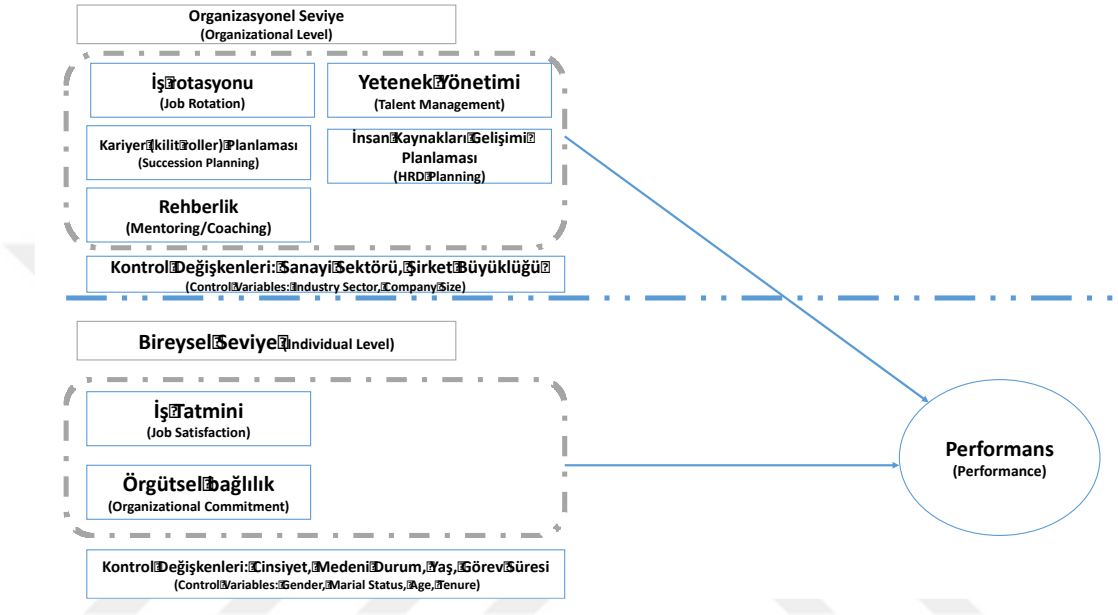
Kaynak: Khoreva ve ark., (2017).

Şekil 3.16: Yetenek Yönetimi ile Yetkinlik Gelişimi Modeli

3.2.2.8. Yetenek Yönetimi ile Performans İlişkisinin Modellenmesi

Lee ve Lee (2018) çalışmalarında, kariyer gelişimi ile iş performansının iyileştirilmesi arasındaki ilişkiyi etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri modellemiştir. Buna göre performansı etkileyen faktörler iki kategoride ele alınmıştır. Bunlar, bireysel (iş tatmini, örgütsel bağlılık) ve örgütsel faktörlerdir (iş rotasyonu, yetenek yönetimi, kariyer planlaması, insan kaynakları gelişimi planlaması ve rehberlik). Bireysel faktörler için cinsiyet, medeni durum ve kıdem kontrol değişken olarak kullanılmıştır. Örgütsel faktörler için ise sanayi sektörü ve şirket büyüklüğü kontrol değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları, 61 şirketten 572 çalışanın analize dahil edildiği araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kariyer gelişimi yoluyla iş performansını etkileyen önemli bireysel faktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Dahası, mentorluk / koçluk kariyer gelişimi yoluyla iş performansının iyileştirilmesini etkileyen örgütsel bir faktör olarak bulunurken, iş rotasyonu kariyer gelişimi yoluyla iş performansına müdahale ediyor.



Kaynak: Lee ve Lee (2018)

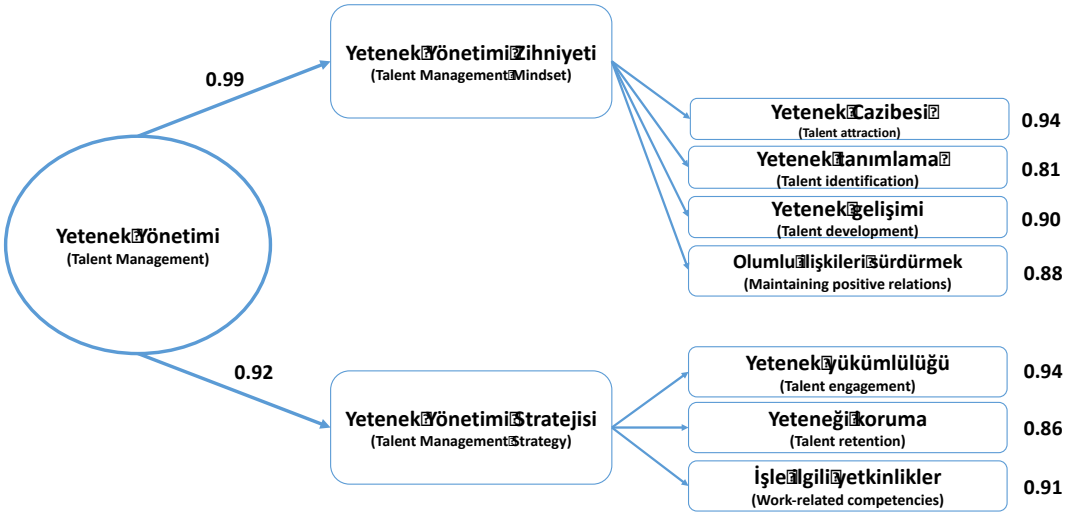
Şekil 3.17: Yetenek Yönetimi ile Performans İlişkisi Modeli

3.2.2.9. **Yetenek Yönetimi Modellemesi** 2

Mahfoozi ve ark., (2018) çalışmalarında, özel ve kapsayıcı yaklaşımlardan kamu sektörü için bir Yetenek Yönetimi modeli oluşturmuşlardır. Yetenek yönetiminin, iki temel faktörde yapılandığı çalışmada birinci faktör olarak, yetenek yönetimi zihniyeti tanımlaması yapılmıştır. İkinci faktör olarak da yetenek yönetimi stratejisi tanımlaması yapılmıştır. Bu iki faktör grubu gizli değişken (latent) olarak sınıflandırılmıştır. Diğer bir deyişle, yetenek yönetimi zihniyeti boyutu altında dört alt boyut tanımlaması yapılmıştır. Benzer şekilde yetenek yönetimi stratejisi boyutu da üç alt boyutta tanımlanmıştır.

Model tahminlemesi sürecinde ölçek soruları ilgili literatürün detaylı araştırmaları sonucunda ortaya çıkarılmış ve Delfi Yöntemi ile sektör uzmanları yardımıyla sınıflandırılmıştır. Bu sonuçlar ile beraber 32 tane kamu kuruluşundan 357 kişinin katıldığı örneklem üzerinden doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup, ölçeğin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri sunulmuştur.

Genel olarak yetenek yönetimi zihniyetini ölçek içerisindeki ağırlığı, bu örneklem üzerinde yapılan istatistiksel sonuçlara göre yetenek yönetimi stratejisinden daha baskın çıkmıştır.



Kaynak: Mahfoozi ve ark., (2018).

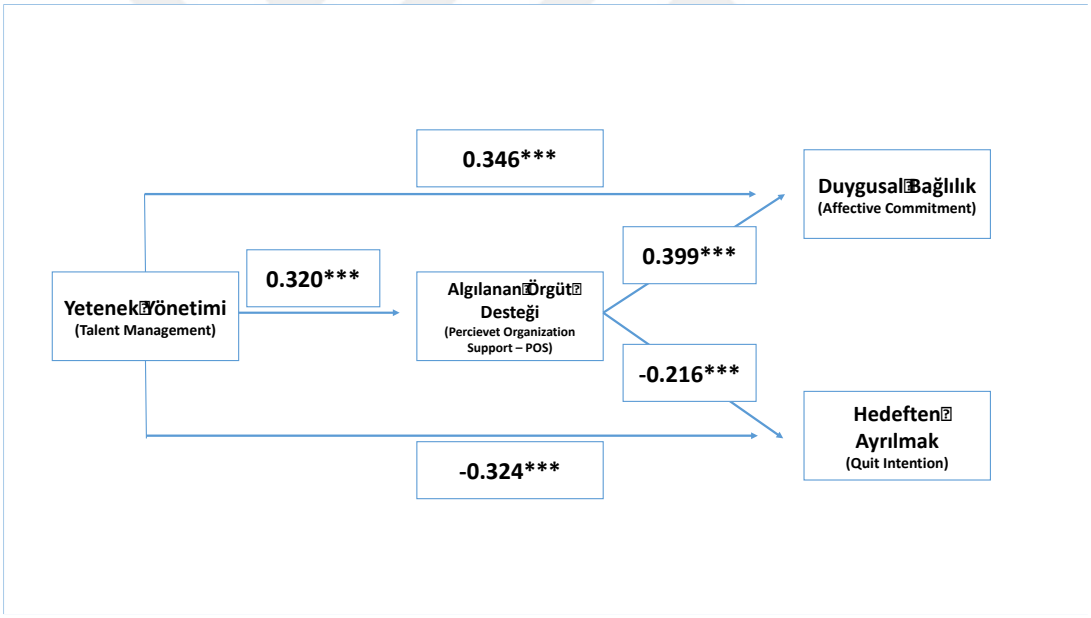
Şekil 3.18: Yetenek Yönetimi Modeli

3.2.2.10. Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Destek İlişkisinin Modellenmesi

Mensah (2019), yetenek yönetimi ile iş gören tutumunu, algılanan örgütsel desteğin ara değişken olduğu kavramsal bir yapı ortaya koymuştur. Bu modelde, örgütsel desteğin ara değişken olarak kullanılmasının nedeni, örgütsel destek sistemlerinin etkinliğini sadece uygulamaların kendisinde değil aynı zamanda çalışanların bu uygulamalara ilişkin algılarını da etkilediği görüşüdür.

Araştırma kapsamında, Gana bankacılık sektöründe çalışan 242 kişinin oluşturduğu örneklem kullanılmıştır. Araştırma modelinde yetenek yönetiminin duygusal bağlılık ile pozitif ve işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu öngörülmüştür. Ayrıca, yetenek yönetimi ile algılanan örgüt desteği arasında da pozitif bir ilişkinin var olduğu iddia edilmiştir. Algılanan örgüt desteği ile duygusal bağlılık arasında pozitif, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu tanımlanmıştır. Son olarak, algılanan örgütsel desteğinin ara değişkenliğine ilişkin beklenti ise duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık yaptığı şeklindedir.

Çalışmanın bulguları, yetenek yönetiminin, yetenekli çalışanların duygusal bağlılık tutumları ve algılanan örgütsel destek yoluyla bırakma niyeti üzerinde sadece doğrudan bir etkisi olmadığını, aynı zamanda dolaylı bir etkisi olduğunu da göstermektedir.



Kaynak: Mensah (2019).

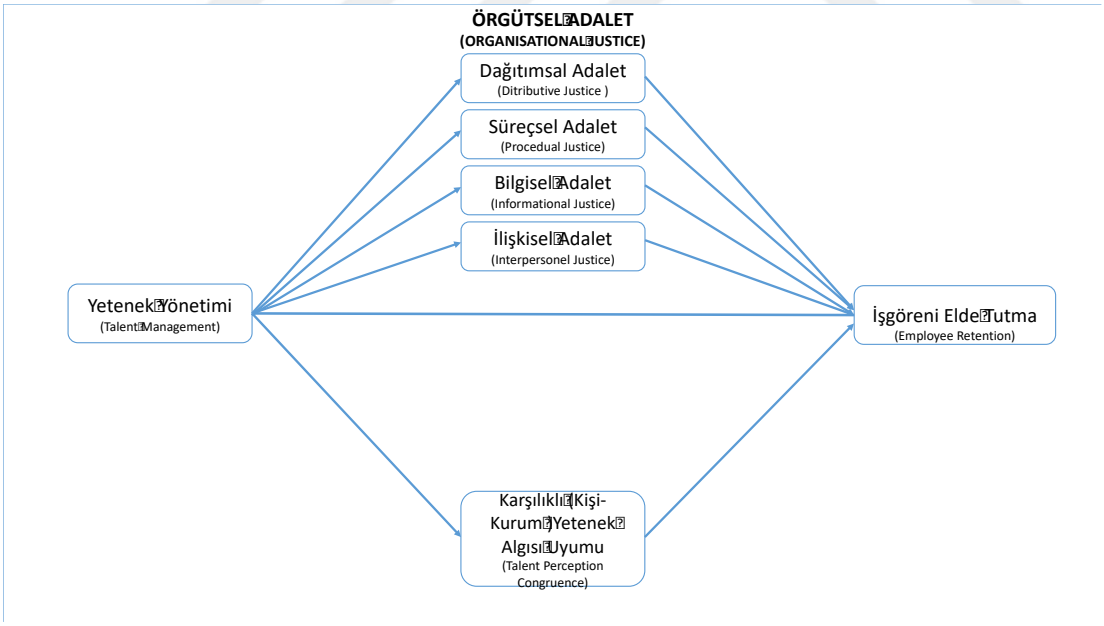
Şekil 3.19: Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Destek İlişkisi Modeli

3.2.2.11. Yetenek Yönetimi ile İş Rotasyonu İlişkisinin Modellenmesi

Narayanan ve ark., (2019), yetenek yönetimi ile iş göreni elde tutma boyutunu modellerken, örgütsel adalet ve karşılıklı (kişi-kurum) yetenek algısı uyumunu ara değişken olarak kullanmışlardır. Yetenekli çalışanların yarattığı farklı değer ve hiper rekabetçi ve karmaşık küresel ekonomide kuruluşlara katkıları, yetenek yönetimini kuruluşlar için stratejik bir öncelik haline getirdi.

Geliştirilen kavramsal model kapsamında, yetenek yönetiminin çalışanı elde tutma ile pozitif ilişkili olduğu iddia edilmiştir. Bununla beraber, örgütsel adalet ve ilgili alt boyutlarını yetenek yönetimi ile iş göreni elde tutma boyutu arasında ara değişken rolünde olduğu kurgulanmıştır.

Bu çalışma kapsamında geliştirilen kavramsal model görgül bir incelemeye tabi tutulmamıştır.



Kaynak: Narayanan ve ark., (2019).

Şekil 3.20: Yetenek Yönetimi ile İş Rotasyonu İlişkisi Modeli

3.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE KARİYER GELİŞİMİ İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme ile kariyer gelişimi ilişkisini ele alan modellerin incelemesine yer verilmiştir. Bu incelemede, modeller, psikolojik sözleşme odaklı olanlar ile psikolojik sözleşme ve kariyer gelişimi ilişkisini içeren modeller olarak ayrı ayrı sınıflanarak incelenmiştir.

3.3.1. Psikolojik Sözleşme Odaklı Modeller

Psikolojik sözleşme odaklı modellerde genel olarak incelenen konular olarak psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlalleri, güven, bağlılık, iş tatmini, örgütsel kimlik, performans, işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık, iş gören davranışı boyutları şeklindedir. Psikolojik sözleşme ile bu konulara ilişkin modeller odak itibariyle psikolojik sözleşme boyutu odağında geliştirildiklerinden ötürü bu bölümde ele alınmışlardır.

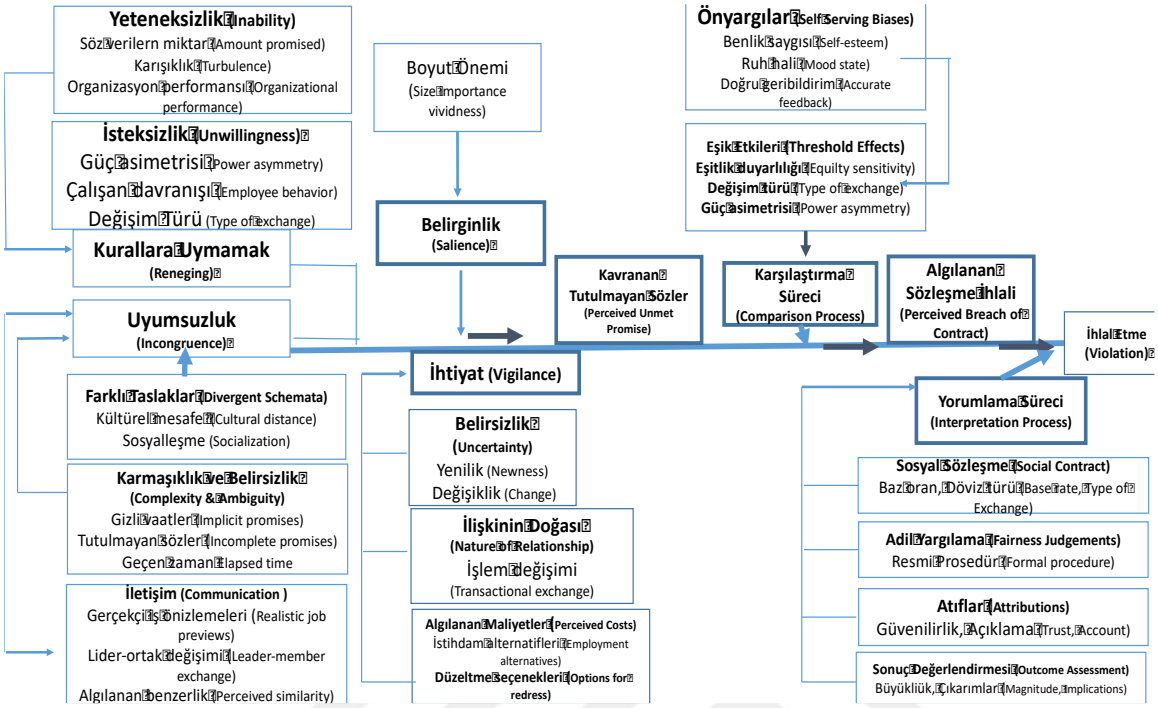
3.3.1.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Modellenmesi

Morrison ve Robinson (1997) geliştirdikleri kavramsal model içerisinde, psikolojik sözleşmenin nasıl ihlal edildiğini göstermişlerdir. Geliştirilen kavramsal model, kişi ve kurumun kurallara uymaması ve uyumsuzluk faktörlerinin tutulmayan sözlere ilişkin algısını etkilemekte, bu durum da algılanan sözleşme ihlalini etkilemekte ve bu algı zamanla sözleşme ihlaline sebep olmaktadır.

Bu kavramsal modelde, belirginlik ve ihtiyatlılık, kurallara uymamak ve uyumsuzluk ile tutulmayan sözlerin algısı arasında düzenleyici bir değişken rolünde; karşılaştırma süreci, tutulmayan sözlerin algısı ile algılanan sözleşme ihlali arasında düzenleyici bir değişken rolünde ve yorumlama süreci ise algılanan sözleşme ihlali ile sözleşme ihlali arasında bir düzenleyici değişken rolünde ele alınmıştır.

Bu kavramsal model sadece, bu temel faktörlerin etkileşimini değil, aynı zamanda her bir alt faktörü etkileyen sosyo-psikolojik alt faktörleri tanımlaması açısından son derece önemli bir modeldir. Bu kavramsal yapı farklı alt bilim dallarındaki detaylı

araştırmalar sonucunda bir araya getirilmiş ancak görgül bir inceleme ile test edilmemiştir.



Kaynak: Morrison ve Robinson (1997)

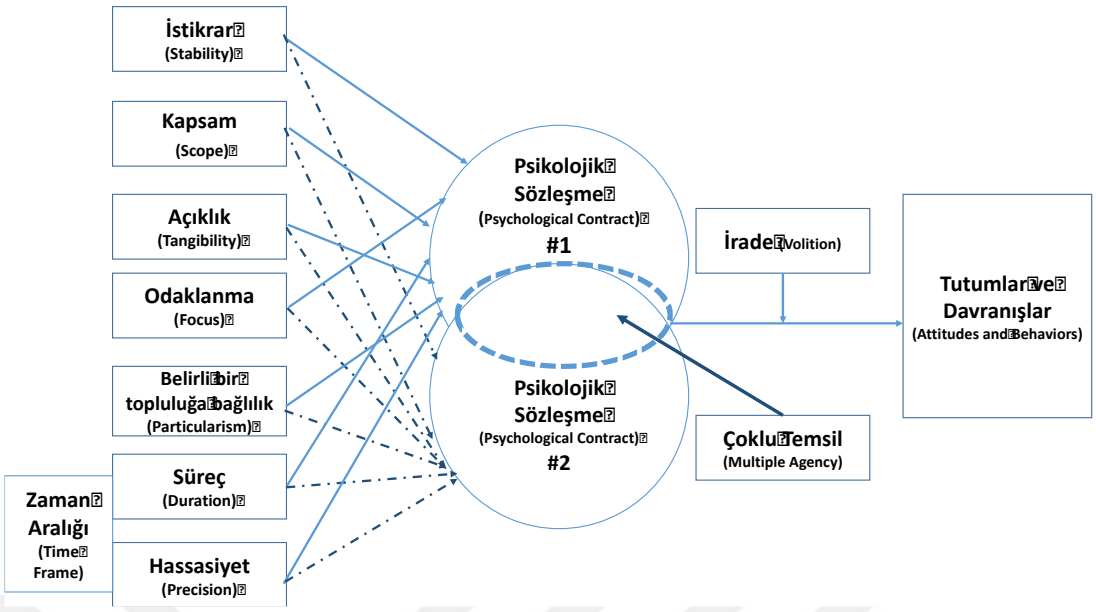
Şekil 3.21: Psikolojik Sözleşme İhlali Modeli

3.3.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Modellenmesi

Parks ve ark., (1998), psikolojik sözleşme ile iş gören tutum ve davranışlarını modellemiştir. Bu kavramsal modelde, istikrar, kapsam, açıklık, odaklanma, özelcilik, süre ve hassasiyet psikolojik sözleşmenin boyutları olarak tanımlanmıştır.

Psikolojik sözleşmeden iş görenin tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir değişken olarak da iş görenin irade düzeyi tanımlanmıştır. Bu kavramsal içerisinde, iş gören rolü olarak özellikle şarta bağlı çalışanlar düşünülmüştür. Şarta bağlı iş gücü, hem bireysel işçi hem de kuruluş tarafından tatmin edici performans varsayarak, istihdamın sürekli veya devam edeceğine dair örtülü veya açık bir anlayışa sahip olmayan herhangi bir işçiden oluşur.

Bu çalışmada geliştirilen kavramsal model görgül bir inceleme ile tahminlenmemiştir.



Kaynak: Parks ve ark., (1998)

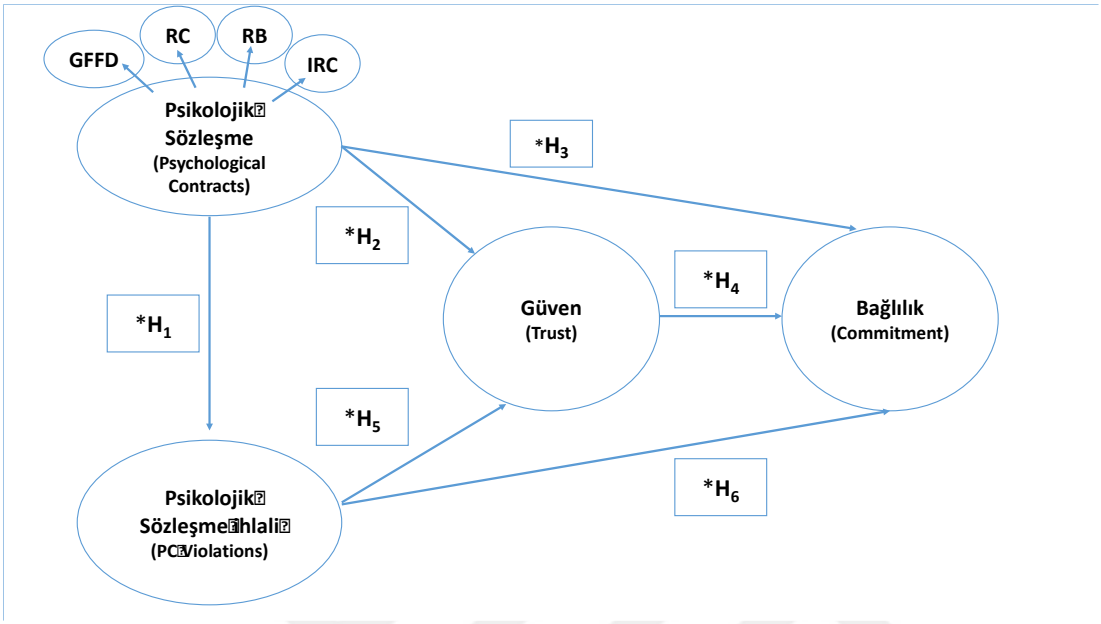
Şekil 3.22: Psikolojik Sözleşme Modeli

3.3.1.3. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Modellenmesi

Kingshott ve Pecotich (2007) çalışmalarında, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali, güven ve bağlılık bağlamında kavramsal bir model önermişlerdir. Bu modelde psikolojik sözleşme boyutları olarak, iyi niyet ve adil davranış, içsel ilişkisel özellikler, ilişkisel faydalar ve ilişkisel durumlar alt boyutları kullanılmıştır. Bu modelde güven, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve bağlılık arasında ara değişken rolündedir. Bu kavramsal yapı içerisinde psikolojik sözleşme ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif bir ilişki beklenmektedir. Psikolojik sözleşme ile güven arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. Psikolojik sözleşme ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. Güven ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ile güven arasında negatif bir ilişki beklenmektedir. Psikolojik sözleşme ile bağlılık arasında negatif bir ilişki beklenmektedir.

Bu araştırma tedarikçiler ile distribütörler arasındaki ilişkileri ölçmek adına tahmin edilmiştir. Psikolojik sözleşmeler, doğaları gereği algısaldır ve tedarikçiler ile distribütörler arasındaki ilişkisel pazarlama çabalarından kaynaklanan karşılıklı yükümlülükleri kapsar. Araştırma sonuçları bu yapının, ilişki içindeki güven ve

bağlılık düzeyi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu göstermiştir; bununla birlikte, sözleşme şartlarının algılanan ihlallerinin distribütörün güven düzeyini düşürdüğü tespit edilmiştir.



Kaynak: Kingshott ve Pecotich (2007).

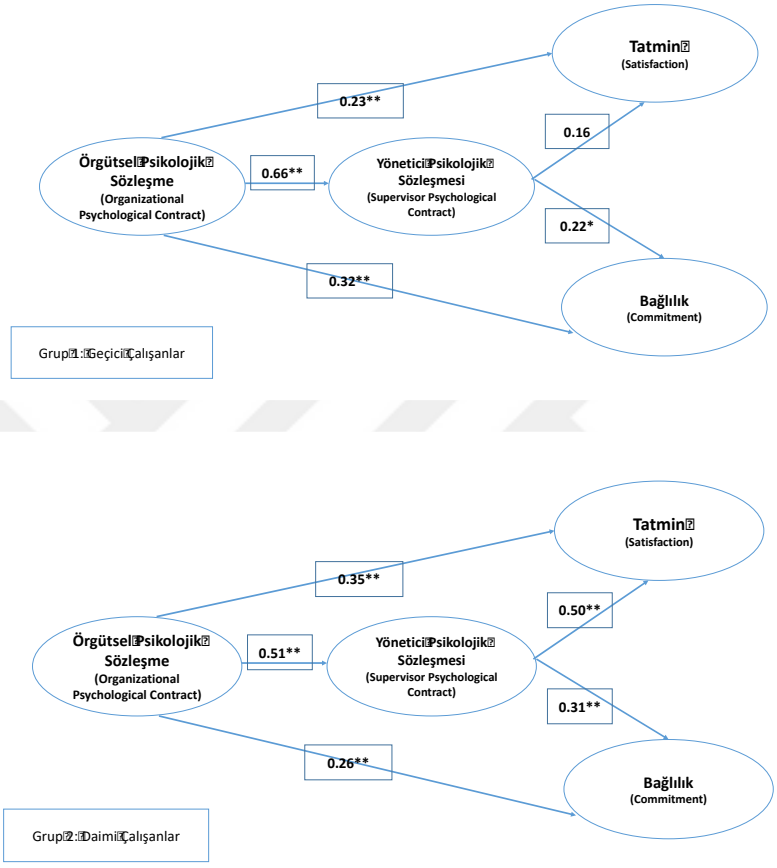
Şekil 3.23: Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli

3.3.1.4. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin Modellenmesi

Champel (2014) çalışmasında, psikolojik sözleşme ile iş gören tatmini ve bağlılık boyutlarını ilişkilendirerek modellemiştir. Bu çalışmada psikolojik sözleşmenin yöneticiler ile örgüt açılarından farklılaştığı iddia edilmiştir. Bununla beraber, yöneticiler için algılanan psikolojik sözleşme boyutu iş görenin kurum için algıladığı psikolojik sözleşme ile işine duyduğu tatmin ve bağlılık arasında bir ara değişken olduğu iddia edilmiştir.

Bu araştırma Portekiz'deki 444 arama merkezi çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Bu örneklem geçici ve daimi çalışanlar için iki grup olarak test edilmiştir. Araştırma sonuçları, örnekleme katılan bireyleri bu iki tür psikolojik sözleşmenin birbirinden farklı olduğunu teyit etmişlerdir. Bununla birlikte geçici işçiler için yöneticiler için algılanan psikolojik sözleşme, örgütsel psikolojik sözleşme ile tutumlar arasındaki

ilişkiye kısmen aracılık etmiştir. Şirket içi çalışanlar için örgütsel psikolojik sözleşme iş gören tatminini ve bağlılığını doğrudan pozitif ve istatistiksel olarak etkilerken, yönetici psikolojik sözleşmesinde pozitif ve istatistiksel olarak etkilemektedir. Yönetici psikolojik sözleşmesi, örgütsel psikolojik sözleşme ile iş gören bağlılığına kısmen aracılık ederken, iş gören tatminine aracılık etmemektedir.



Kaynak: Champel (2014).

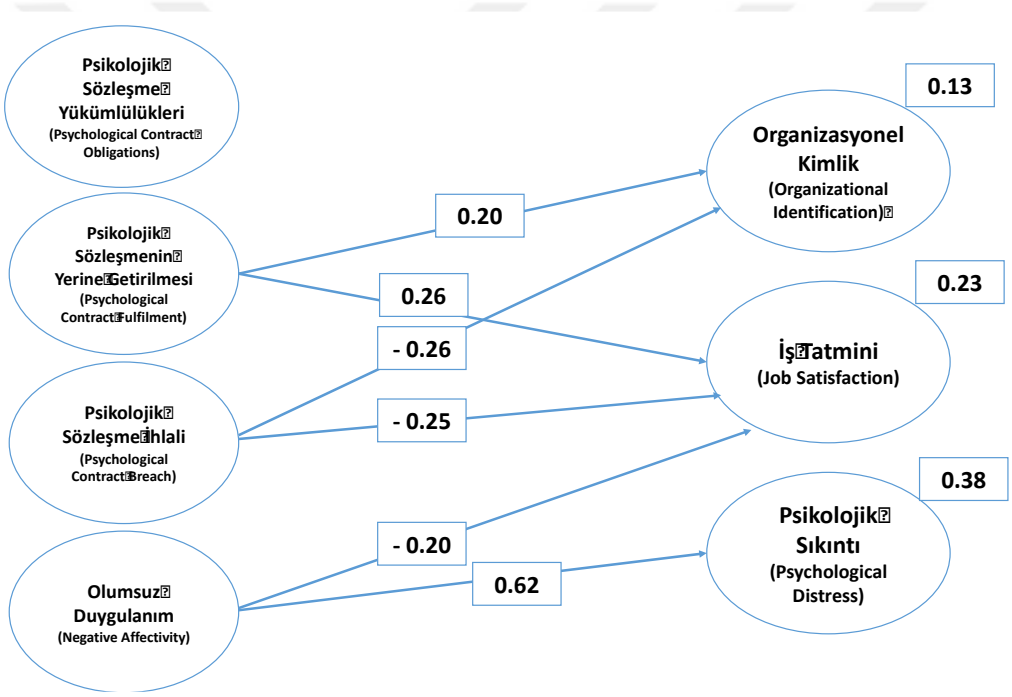
Şekil 3.24: Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Modeli

3.3.1.5. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Kimlik ve İş Tatmini İlişkisinin Modellenmesi

Rodwell ve ark., (2015) tarafından geliştirilen kavramsal modelde, psikolojik sözleşmenin üç bileşeninin (psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, psikolojik sözleşme ihlali ve olumsuz duygulanım) ve bireysel karakteristik olumsuz

duygulanımın iş tatmini, örgütsel kimlik ve psikolojik sıkıntı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu araştırma Avustralya'da 222 hemşire ve ebe üzerinde uygulanmıştır.

Araştırma sonuçları psikolojik sözleşmenin yerine getirilme boyutu ile örgütsel kimlik ve iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna karşın, psikolojik sözleşme ihlali boyutu ile örgütsel kimlik ve iş tatmini arasındaki ilişki negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Olumsuz duygulanım, iş tatmini ile negatif ve psikolojik sıkıntı ile pozitif bir ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme yükümlülükleri ise örgütsel kimlik, iş memnuniyeti ve psikolojik sıkıntı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.



Kaynak: Rodwell ve ark., (2015).

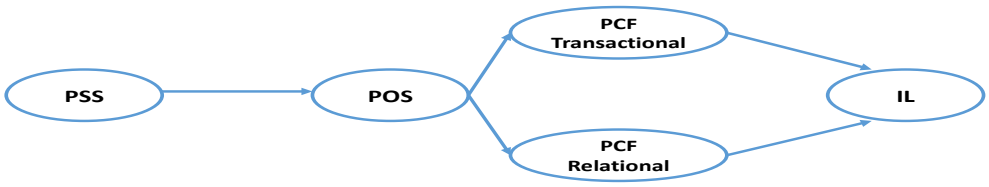
Şekil 3.25: Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Kimlik ve İş Tatmini İlişkisi Modeli

3.3.1.6. Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma İlişkisinin Modellenmesi

Guchait ve ark., (2015) psikolojik sözleşme ile algılanan örgütsel ve yönetici desteğini işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini modellemişlerdir. Bu kavramsal modelde algılanan yönetici desteğinin, algılanan örgütsel desteği etkilediği bunun da iş görende oluşan psikolojik sözleşme durumunu etkilediği iddia edilmiştir. Bununla beraber

geliştirilen modelde psikolojik sözleşmenin, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında bir ara değişken rolünde olduğu görülmektedir.

Sonuçlar, algılanan yönetici desteğinin, çalışanların örgütsel destek algılarını artırdığını, algılanan örgütsel desteğin ilişkisel psikolojik sözleşmeleri artırdığını, ancak işlem sözleşmelerini artırmadığını ve yalnızca ilişkisel sözleşmelerin çalışanların ayrılma niyetinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.



Kaynak: Guchait ve ark., (2015).

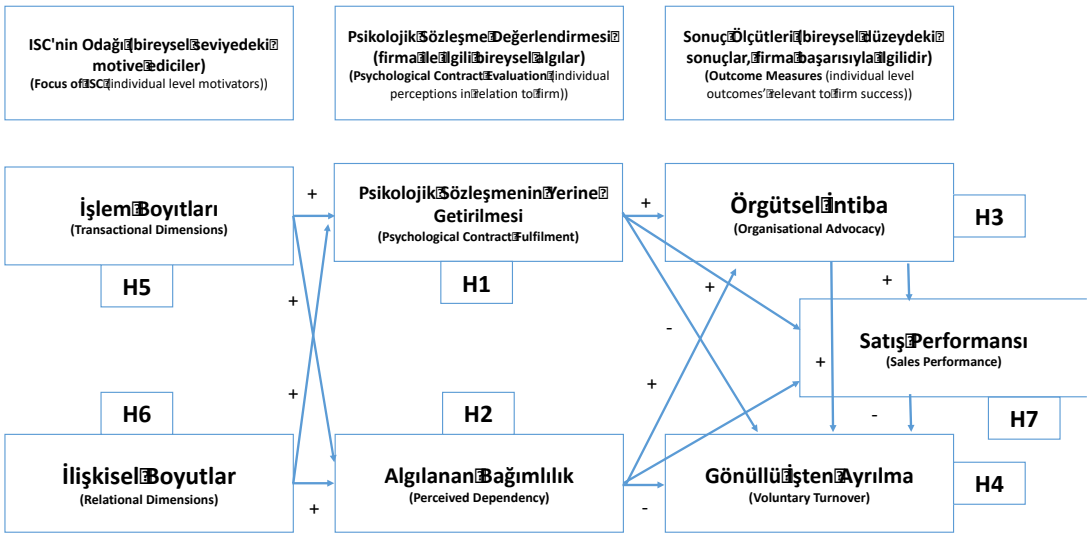
Şekil 3.26: Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma İlişkisi Modeli

3.3.1.7. Psikolojik Sözleşme ile Satış Performansı İlişkisinin Modellenmesi

Finch ve ark., (2015), psikolojik sözleşme ile satış performansını modellemişlerdir. Bu model kapsamında psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi satış performansı ve örgütsel intiba ile olumlu, gönüllü katılım ile olumsuz bir ilişkide olduğu iddia edilmiştir. Algılanan bağımlılık, satış performansı ve örgütsel intiba ile olumlu gönüllü işten ayrılma ile olumsuz ilişkide olduğu iddia edilmiştir. Örgütsel intiba, satış performansı ve gönüllü işten ayrılma ile pozitif ilişkili olduğu; satış performansının işten ayrılma ile negatif ilişkili olduğu iddia edilmiştir. Bununla beraber psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel alt boyutlarının psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ve algılanan bağımlılık ile pozitif ilişkili olduğu gösterilmiştir.

Bu araştırma, pazarlamacılardan oluşan 189 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ve

algılanan bağlılığın satış performansını etkileyen önemli birer belirleyici olduğunu göstermektedir. Gönüllü işten ayrılma ile örgütsel intiba boyutunun da yüksek ve düşük performans gösterenler arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu raporlanmıştır. Ayrıca, yüksek performans gösteren pazarlamacıların psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinden motive oldukları ve düşük bağlılık gösterdikleri; düşük performans gösteren pazarlamacıların yüksek bağlılık ve olumlu intiba gösterdikleri vurgulanmıştır.



Kaynak: Finch ve ark., (2015).

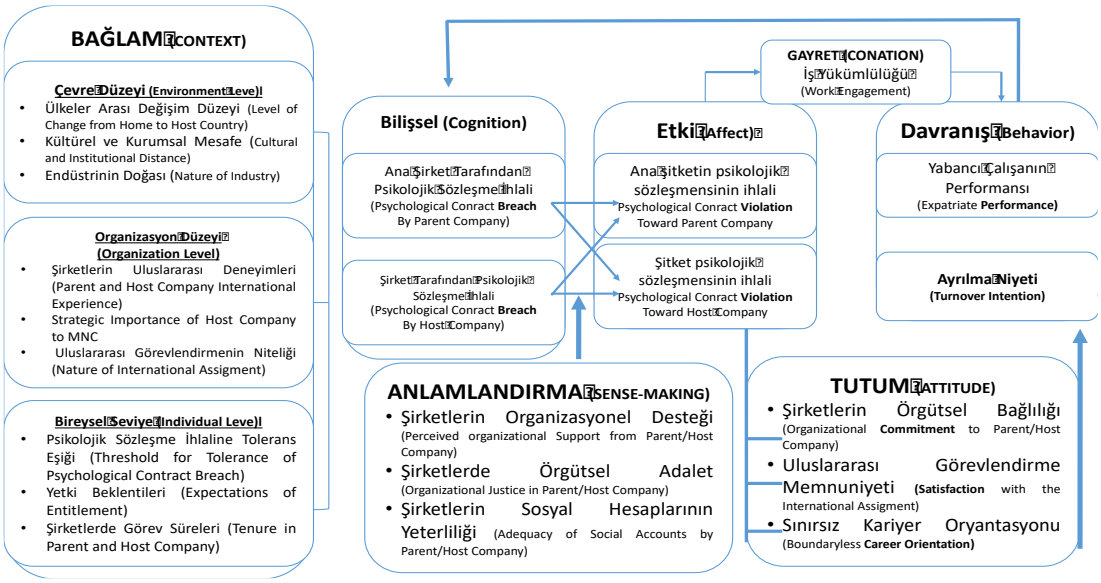
Şekil 3.27: Psikolojik Sözleşme ile Satış Performansı İlişkisi Modeli

3.3.1.8. Psikolojik Sözleşme ile İş gören Davranışı İlişkisinin Modellenmesi

Perera ve ark., (2016) geliştirdikleri kavramsal modelde, psikolojik sözleşme ile iş gören davranışlarını modellemişlerdir. Bu modelde çevresel, örgütsel ve bireysel düzeydeki faktörlerin, psikolojik sözleşme sürecini etkiledikleri gösterilmiştir. Psikolojik sözleşmelerde iş görenin tutum ve davranışını etkilediği iddia edilmiştir. Özel olarak da anlamlandırmanın, bilişsel ve tepkisel psikolojik sözleşme süreçlerinde bir ara değişken olduğu iddia edilmiştir. Bu çalışmada yabancı çalışanlar üzerine

yapılmış önceki kavramsallaştırmalardan farklı olarak iş göreni kendi ülkesinde yer alan ana firma ile farklı ülkede yer alan ev sahibi firma ayrımı yapılmıştır.

Bu kavramsal model kapsamında algılanan psikolojik sözleşme ihlalini ülkeler arasındaki farklılıkların yüksek olmasından etkileneceği iddia edilmiştir. Misafir şirkette algılanan psikolojik sözleşme ihlalini iki ülke arasındaki kültürel ve kurumsal farklılıkların yüksek olduğu durumda olacağı önerilmektedir. Ana şirkette algılanan psikolojik sözleşme ihlali makro ekonomik belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda meydana geleceği savunulmuştur. Ana şirket veya ev sahibi şirket tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali, ana şirketin önemli genel ve ev sahibi ülkeye özgü deneyime sahip olması ve ev sahibi birimin sırasıyla ana şirket ile çalışma konusunda önemli deneyime sahip olması durumunda daha düşük olacaktır. Ana şirket tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali, yabancı çalışanın ev sahibi şirketin ana şirketin genel stratejisi ve başarısı için önemli olduğu ölçüde daha düşük olacaktır. Ev sahibi şirket tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali, ev sahibi şirketteki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yerelleştirildiği ölçüde daha olası olacaktır. Ev sahibi şirket tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali, gurbetçinin destekleyici insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ev sahibi şirket tarafından gerçekleştirildiğine inandığı ölçüde, daha az olası olacaktır. Ana şirket tarafından algılanan PCB, öğrenme odaklı görevlerden çok talebe dayalı olacaktır.



Kaynak: Perera ve ark., (2016).

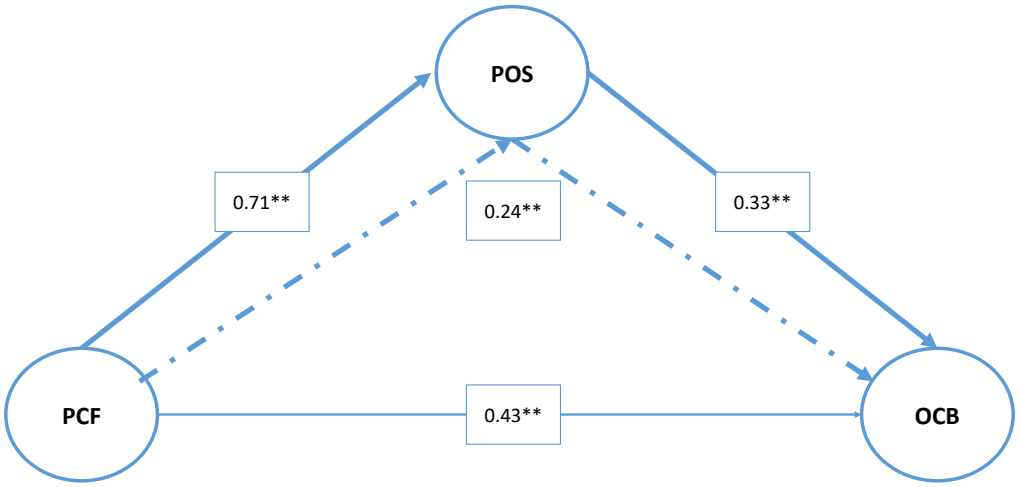
Şekil 3.28: Psikolojik Sözleşme ile İş gören Davranışı İlişkisi Modeli

3.3.1.9. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinin Modellenmesi

Ahmad ve Zafar (2018) çalışmalarında, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ile örgütsel vatandaşlık davranışını modellemişlerdir. Bu modelde algılanan örgütsel destek ara değişken rolünde kullanılmıştır. bu araştırma Pakistan'daki 5 ve 4 yıldızlı otellerde çalışan iş gören ve yöneticilerden oluşan 523 kişi üzerinde uygulanmıştır.

Bu model kapsamında iddia edilenler, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesini algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu bir etkisinin olacağı; psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi olacağı ve algılanan örgütsel destek psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesiyle, örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye aracılık edeceği şeklindedir.

Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolünü istatistiksel olarak anlamlı olduğu raporlanmıştır.



Kaynak: Ahmad ve Zafar (2018).

Şekil 3.29: Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Modeli

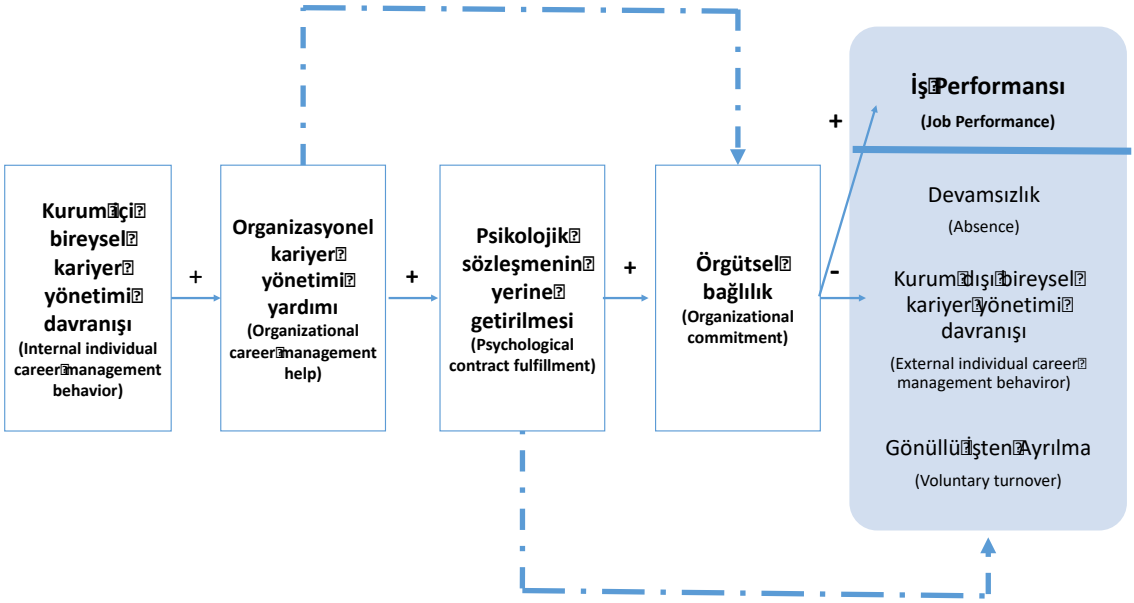
3.3.2. Psikolojik Sözleşme ve Kariyer Gelişimi Odaklı Modeller

Psikolojik sözleşme ile kariyer gelişimi odaklı modellerin incelemesi bu bölümde ele alınmıştır. Kariyer gelişimi, kariyer yönetimi, kariyer aşamaları, kariyer hedefleri şeklinde tanımlanan boyutlar ile psikolojik sözleşme ilişkileri modellenmiştir. Bu modellerde, odak hem psikolojik sözleşme hem de kariyer gelişimi ve yönetimi merkezindedir.

3.3.2.1. Psikolojik Sözleşme ve Kariyer Yönetimi İlişkisi Modellemesi

Sturges ve ark., (2005), geliştirdikleri kavramsal model ile kariyer yönetimi, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, örgütsel bağlılık ve iş performansı ilişkisini göstermişlerdir. Bu modelde kurum içi bireysel kariyer yönetimi davranışını, örgütsel kariyer yönetimine pozitif etki ettiği; örgütsel kariyer yönetiminin psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesini pozitif etkilediği; psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği ve örgütsel bağlılığın iş performansı (pozitif) ve devamsızlık, kurum dışı bireysel kariyer yönetimi davranışı ile gönüllü işten ayrılma durumunu (negatif) etkilediği iddia edilmiştir.

Bu araştırma İngiltere'de medya kuruluşlarında çalışan 246 iş gören üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi davranışı psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesiyle doğrudan ilintilidir. Örgütsel kariyer yönetimi yardımı, duygusal bağlılık ve iş performansı ile ilişkilidir. Bununla beraber psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, kariyer yönetimi yardımı ile iş gören davranışı arasında bir ara değişken rolünde olduğu gösterilmiştir.



Kaynak: Sturges ve ark., (2005)

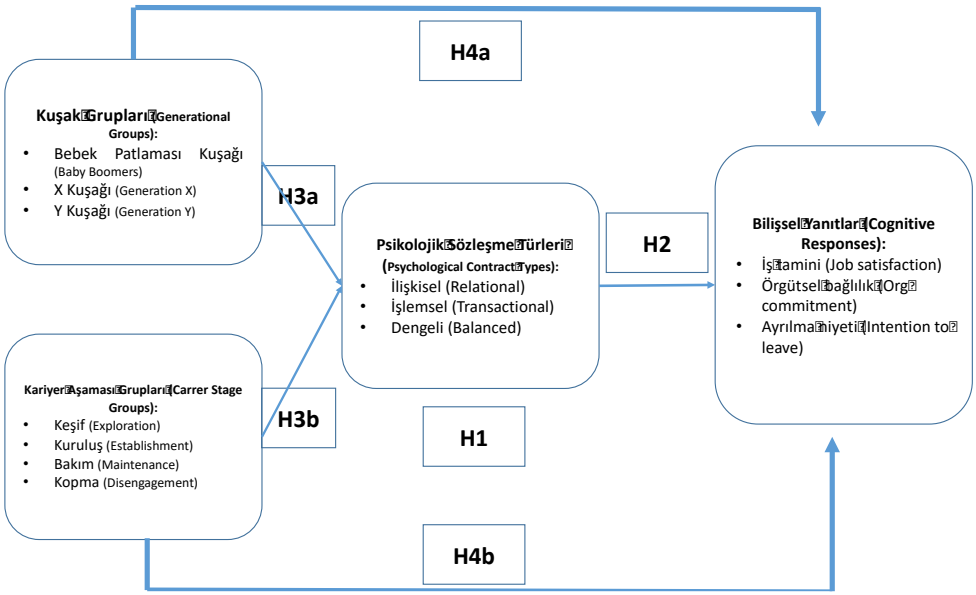
Şekil 3.30: Psikolojik Sözleşme ve Kariyer Yönetimi İlişkisi Modeli

3.3.2.2. Psikolojik Sözleşme ile Kariyer Aşamaları İlişkisinin Modellemesi

Hess ve Jepsen (2009) önerdikleri modelde, psikolojik sözleşme ile kariyer düzeyi ile jenerasyon farklılıklarını modellemişlerdir. Bu modelde psikolojik sözleşme üç alt boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar, ilişkisel, işlemsel ve dengeli yükümlülüklerdir. Bu araştırmada dengeli yükümlülüklerin ilişkisel veya işlemsel yükümlülüklerden daha yüksek düzeyde olacağı iddia edilmiştir. Daha yüksek düzeyde dengeli psikolojik sözleşme yükümlülüğü iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile daha güçlü bir pozitif ilişkide olması beklenirken, işten ayrılma eğilimi ile daha güçlü negatif bir ilişkide olması beklenmektedir. Bu durum işlemsel veya ilişkisel psikolojik sözleşme yükümlülüklerine göre daha güçlü olacağı iddia edilmiştir. Jenerasyon farklılıklarının psikolojik sözleşme üzerinde etkili olacağı öngörülmüştür. Bununla beraber, psikolojik sözleşmenin jenerasyon farklılıkları ve kariyer aşamaları ile bilişsel çıktılar

(iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti) arasında bir ara değişken rolünde olduğu gösterilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, jenerasyon farklılıkları ile kariyer düzeyleri psikolojik sözleşme algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, iş tatmini üzerinde güçlü, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Ayrıca psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi işten ayrılma niyeti ile güçlü, negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur.



Kaynak: Hess ve Jepsen (2009)

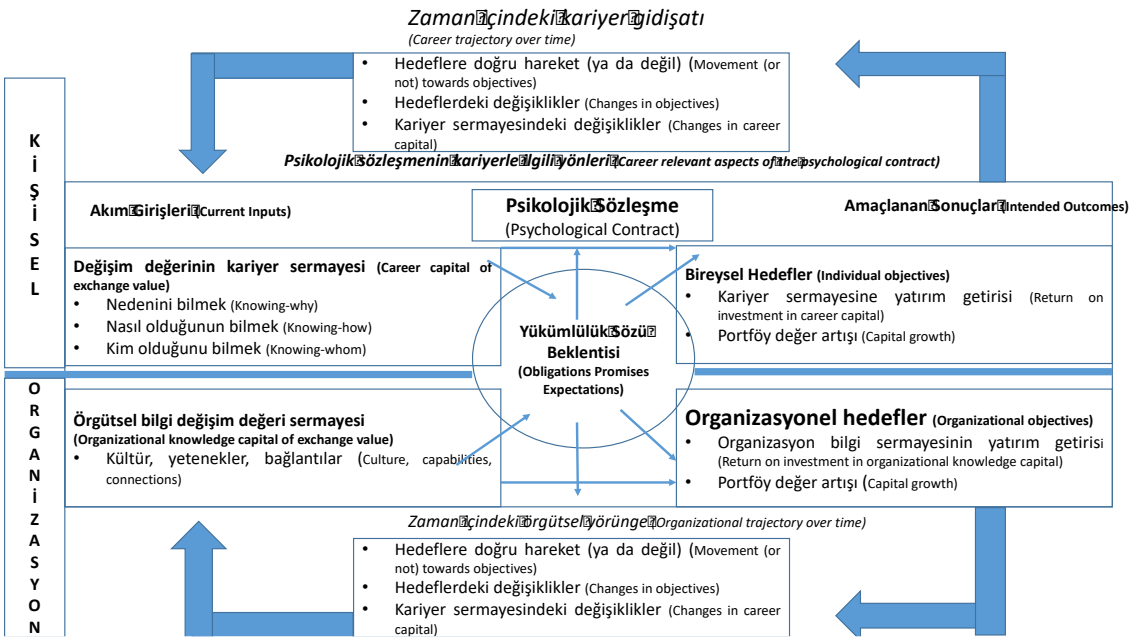
Şekil 3.31: Psikolojik Sözleşme ile Kariyer Aşamaları İlişkisi Modeli

3.3.2.3. Psikolojik Sözleşme ile Kariyer İlişkisinin Modellemesi

Inkson ve King (2011) önerdikleri kavramsal modelde, psikolojik sözleşmenin hem iş gören açısından hem örgütler açısından nasıl bir ilişkide olduğunu göstermişlerdir. Temelde iki çıkar grubunun olduğu varsayılmıştır. Bu iki çıkar grubu (istihdam eden kuruluşlar ve bireysel işçilerle ilgili olanlar) genellikle kariyerleri, kuruluşların stratejik avantajlar ve bireylerin kişisel avantajları peşinde koştuğu 'tartışmalı alan' haline getirmektedirler. Bu iki grup arasındaki etkileşim bir yarışma niteliğine dönüşmüştür. Yarışma, bireyselleştirilmiş istihdam ilişkilerine yönelik güncel

eğilimler ve yönetimsel, profesyonel ve teknik çalışmalara odaklanılarak bağlamsallaştırılmıştır. Bu kavramsallaştırma iki farklı bakış açısın temelinde ele alınmıştır. Birinci temel psikolojinin desteklediği mesleki eğitim bakış açısıdır. İkinci temel ise ekonomi tarafından desteklenen stratejik insan kaynakları yönetimidir.

Bu iki farklı bakış açısını hem bireyler hem de kuruluşların uzun vadeli getiri elde etmek amacıyla diğerine bilgi sermayesi yatırdığı bir psikolojik sözleşme modeli geliştirilmiştir. Bu modelde psikolojik sözleşmenin bir ara değişken formunda olduğu görülmektedir. Bu kavramsal yapı görgül bir inceleme ile analiz edilmemiştir.



Kaynak: Inkson ve King (2011)

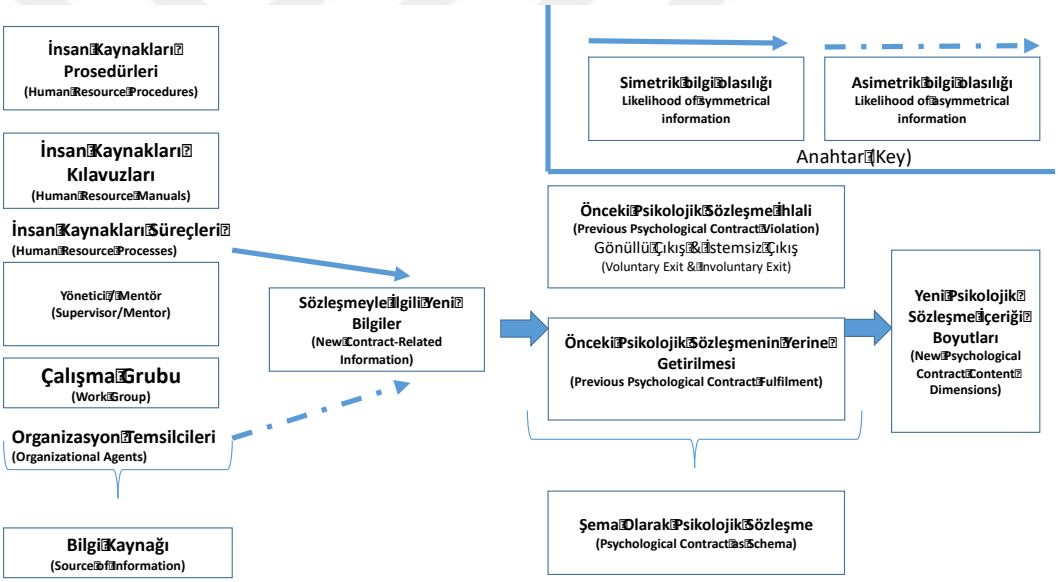
Şekil 3.32: Psikolojik Sözleşme ile Kariyer İlişkisi Modeli

3.3.2.4. Psikolojik Sözleşme ile İK İlişkisinin Modellemesi

Sherman ve Morley (2015) önerdikleri modelde psikolojik sözleşmenin ilk oluşuma dair süreci modellemişlerdir. Psikolojik sözleşmenin sonuçları hakkında çok şey bilinirken, ilk etapta sözleşmenin gerçekte nasıl oluşturulduğu hakkında nispeten daha az şey anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşmenin temel yapı taşlarının daha yakından incelenmesinin, bunun etkili bir şekilde nasıl yönetilmesi gerektiğinin daha iyi anlaşılmasını kolaylaştıracağı iddia edilmiştir. Özel olarak, önceki istihdam

deneyimlerinin ve sözleşmeyle ilgili bilgilerin hem bireysel hem de organizasyonel kaynaklarının, yeni firmada ortaya çıkan psikolojik sözleşmenin oluşumunu farklı şekilde nasıl etkilediğini göstermişlerdir.

Araştırma modelinde ilk sözleşmenin oluşmasına dair iki türlü bilgi kaynağının olduğu vurgulanmıştır. Birinci bilgi türü, insan kaynakları süreçlerini içeren objektif bir niteliğe sahip olan prosedürler ve yönetmeliklerdir. İkinci bilgi türü ise, örgütü temsil eden yöneticilerden gelen görece sübjektif bilgilerdir. Bu iki bilgi türü arasındaki nitelik farkı objektif bilginin simetrik olduğu, sübjektif bilginin ise asimetrik olduğu yönündedir. Bu iki bilgi türü psikolojik sözleşmenin içeriğini etkilemektedir. Bu etkinin sonucunda işveren ya psikolojik sözleşme ihlaline gidecek ve yeni bir işletmede, yeni bir psikolojik sözleşme algısıyla devam edecek veya mevcut şirkette psikolojik sözleşme yükümlülüklerini yerine getirip istihdamına devam edecektir.



Kaynak: Sherman ve Morley (2015).

Şekil 3.33: Psikolojik Sözleşme ile İK İlişkisi Modeli

3.4. GENEL DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde ele alınan modellerin genel hatlarıyla incelemesinin ortaya koyduğu bir takım çıkarımlar yapılabilir. Öncelikle, bu bölümde incelenen modellerin en önemli özellikleri, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi veya psikolojik sözleşme konularını insan kaynakları literatürü çerçevesinde ele almaları ve kavramsal bir model önerisinde bulunmalarıdır. Bundan ötürü, burada ele alınan çalışmalar, ilgili literatürde etki derecesi yüksek bilimsel dergilerde yer almış ve konulara ilişkin bir kavramsal model önerilerinde bulunmuşlardır. Bu açıdan, bu bölümde incelenen çalışmaların ilgili literatürde bir model önererek katkıda bulunmuş olduğu görülmektedir.

Bu bölümde incelenen modellerin genel nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Burada incelenen modellerde, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi veya psikolojik sözleşme kavramlarından en az birisi insan kaynakları literatürü bağlamında incelenmiştir.

- Çalışmaların önemli bir kısmında önerilen kavramsal modeller görgül verilerle test edilmişlerdir.

- Bu çalışmalarının tamamı insan kaynakları literatüründe etki faktörü yüksek dergilerde yayınlanmıştır.

- Bu bölümün ilgili alt başlıklarında incelenen çalışmalar literatürde yayınlandıkları yıla göre sıralanmışlardır. Buradan amaç, literatürdeki gelişmeyi ilgili boyut bağlamında gösterebilmektir.

Bu bölümde incelenen modellerin bu tez kapsamında geliştirilen kavramsal model ile ilişkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kariyer gelişiminin bazı faktörlerden etkilendiği (bireysel ve örgütsel) ilişkisine ek olarak, bu tez kapsamında, çevresel faktörlerin de kariyer gelişimini etkilediği modellenmiştir.

- Yetenek yönetimini, kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasında bir düzenleyici değişken olarak tanımlayan veya test eden bir çalışma bulunmamaktadır. Bu tez kapsamında geliştirilen modelde ilk defa bu kavramsallaştırmaya yer verilip test edilmiştir.

- Bazı çalışmalarda psikolojik sözleşmenin bir ara değişken rolünde olduğu gösterilmiştir. Ancak ilk defa bu tez kapsamında geliştirilen modelde psikolojik sözleşmenin, kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma ve örgütte kalma boyutları arasında bir aracılık rolünde etkili olduğu kavramsallaştırılarak test edilmiştir.

BÖLÜM 4
ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE SONUÇLARI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın konusu, stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında yetenek yönetiminin kariyer gelişimi ile modellenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Şekil 4.1'de gösterilen kavramsal model ilgili akademik yazında ilk defa olacak şekilde kurulmuştur. Bu modellemede yer alan temel kavramlar, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşmelerdir. Buna göre, kurulan model akademik yazında ilk defa Şekil 4.1'de gösterildiği biçimde ilk defa bu tez ile geliştirip test edilecektir. Bu modelde, yetenek yönetimi ilk defa kariyer gelişimi üzerinde doğrudan bir faktör olarak değil bir düzenleyici değişken olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamanın temeli ise; yetenek yönetiminin kariyer gelişimi üzerinde etkisinin var olan faktörlerin etki derecelerinin arttırdığı varsayımıdır. Yetenek yönetimin düzenleyici değişken formunda ilk defa ele alınması bu değişkenin yokluğunda da kariyer gelişiminin gerçekleşmesi temeline dayanmaktadır. Bundan ötürü, yetenek yönetimi uygulamalarının olması veya olmaması durumunda kariyer gelişiminin düzeyi ne olur sorusuna bu model ile daha doğru bir yanıt verilmeye çalışılacaktır. Kurulan teorik modelin bir başka önemli değişkeni de psikolojik sözleşme boyutudur. Bu boyut ile kariyer gelişimi ile örgütte kalma veya örgütten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır. Buna göre, psikolojik sözleşmeler, kariyer gelişimi ile örgütte kalma veya örgütten ayrılma eğilimleri arasında bir ara değişken yapısında olduğu varsayılmıştır. Buradaki dayanak da kariyer gelişiminin örgütte kalma veya örgütten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkisini etkileyebileceğidir. Başka bir ifade ile psikolojik sözleşmeler örgütte kalma veya örgütten ayrılma eğilimlerinin doğrudan bir faktörü değil arttırıcı (psikolojik sözleşme olumlu ise) ya da azaltıcı (psikolojik sözleşme olumsuz ise) bir ara değişken yapısındadır.

Bu araştırma, ilgili yazında üzerinde sayısız çalışmanın yapıldığı, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşme kavramlarını ilk defa bu çalışmadaki yapısıyla modellenmesi adına akademik yazına katkı sağlamaktadır. Bilindiği kadarıyla, kariyer gelişimi ve işten ayrılma süreçlerinin modellemesinde yetenek

yönetimi ve psikolojik sözleşme faktörleri sırasıyla düzenleyici ve ara değişken yapısında ele alındığı bütünsel başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile yetenek yönetiminin kariyer gelişimi açısından önemi ve değeri ortaya koyulmaya çalışılmakla beraber, konuyla ilgili psikolojik sözleşmelerin modellenmesinin de çok önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Bütünsel Bir Model Önerisi

Modelin kavramsal olarak teorik arka planı çalışmanın bu bölümünde ele alınmıştır. Bütünsel bir model olarak tanımlanmasının daha uygun olduğunu destekleyen husus ise kariyer gelişimini etkileyen faktörler, kariyer gelişim düzeyi, yetenek yönetimi, psikolojik sözleşmeler ile örgütten ayrılma ve örgütte kalma eğilimlerini içeren bir yapıda olmasıdır.

4.2.1. Model Tasarımı

Geliştirilen model Şekil 4.1'de gösterildiği üzere, kariyer gelişimini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel niteliklere sahip bir takım faktörlerin varlığı ve etkinliğinin olduğu açıktır. Bu faktörler, bireysel niteliklerde (eğitim, yaş, gelir düzeyi, sektör deneyimi vb.), örgütsel niteliklerde (örgütün kariyer gelişimi kültürü, uygulamaları, deneyimleri vb.) ve çevresel niteliklerde (sektörel gelişmişlik, teknoloji düzeyi, rekabet düzeyi vb.) olabilmektedir. Kariyer gelişimini etkileyen faktörlerin ne olduğu hususunda yapılan bazı çalışmalar bu önermeyi destekler niteliktedir. Campion vd. (1994), kıdem, yaş, eğitim ve iş performansının kariyer gelişimin öncül değişkenleri olarak tanıtmıştır. Judge vd. (1995) modellerinde kariyer başarısı için bireysel faktörler ile örgütsel faktörlerin doğrudan etkili olduğunu belirtmiştir. Noe (1996) çalışmasında kariyer gelişimi için yaş, pozisyon gibi bireysel niteliklerin, yönetici desteği gibi örgütsel faktörlerin etkili olduğunu iddia etmiştir. Jyoti ve Sharma (2015), kariyer gelişimini etkileyen temel faktörün, örgütsel bir faktör olarak rehberlik fonksiyonları olduğunu göstermiştir. Moon ve Choi (2016) çalışmalarında örgütsel kariyer desteğinin kariyer başarısında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu kanıtların sistematik bir

değerlendirmesi yapıldığında kariyer gelişimini etkileyen faktörlerin bireysel, örgütsel ve çevresel nitelik taşıdıklarını görülmektedir.

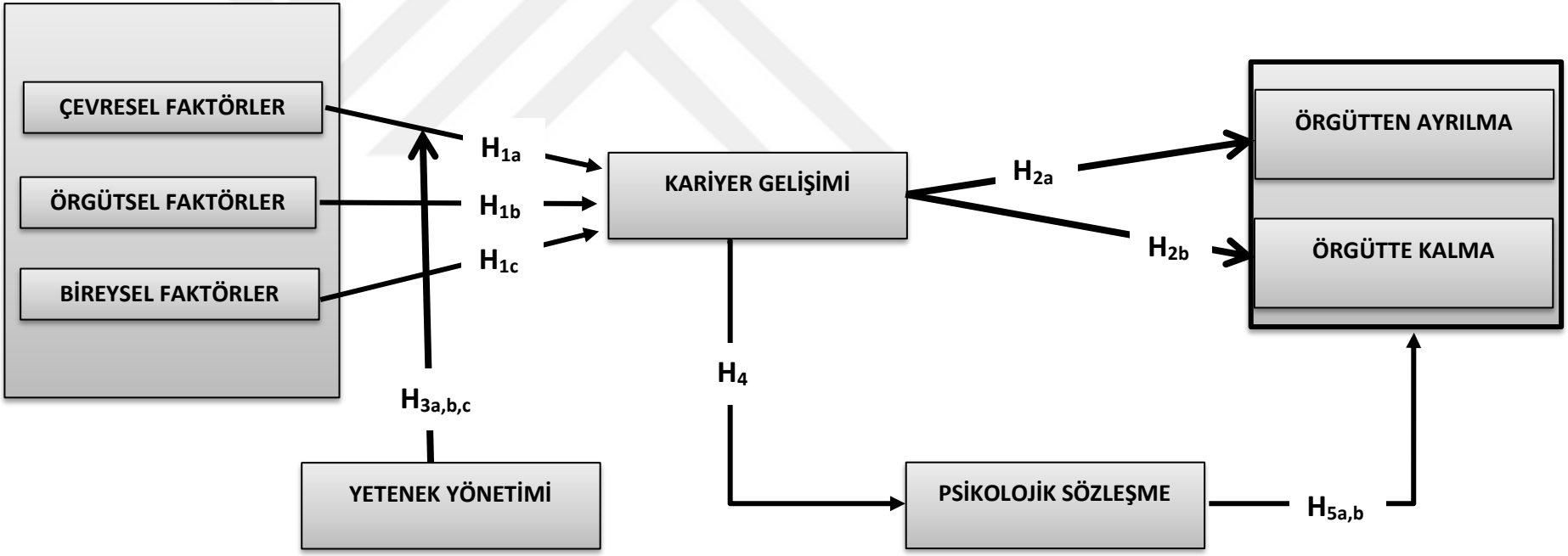
Geliştirilen modelde ilgili literatüre en önemli katkılardan birisi de yetenek yönetimin kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasında bir düzenleyici değişken olduğudur. Düzenleyici değişkenin temel niteliği, bağımlı değişkenle (kariyer gelişimi) bağımsız değişkenler (bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler) arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyebilmesidir. Buna göre, düzenleyici değişken farklı değerler aldığında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki söz konusu ilişkinin etkisi ve yönü belirlenebilmektedir. Yetenek yönetiminin neden bir düzenleyici değişken olduğunu gösteren bir başka durum ise her örgütte yetenek yönetimi uygulamalarının olmamasına rağmen bu örgütlerde çalışanların kariyer gelişimlerinin devam edebileceği gerçeğidir. Başka bir ifade ile yetenek yönetimi bir bağımsız değişken olarak değil var olan bir ilişinin güçlendirilmesi (düzenlenmesi) bağlamında değerlendirilmelidir.

Yetenek yönetiminin kariyer gelişimi bağlamında modelleyen pek çok araştırmacı (Collings ve Mellahi, 2009; Tarique ve Schuler, 2010; Tymon ve ark., 2010; Everling, 2013; Festing ve Schafer, 2014; King, 2016; Khoreva ve ark., 2017; Lee ve Lee, 2018; Mahfoozi ve ark., 2018; Mensah, 2019; ve Narayanan ve ark., 2019) yetenek yönetiminin kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasında bir düzenleyici değişken rolünde ele almamışlardır. Buna karşın, bu araştırmacılar önerdikleri kavramsal modellerinde, genel olarak yetenek yönetiminin bağımsız bir değişken olarak rolünü öne çıkarmışlardır. Bu açıdan bakıldığında, bu tez kapsamında geliştirilen model yetenek yönetiminin kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasında bir düzenleyici değişken olduğu önermesinin ilk defa modellenip test edilmesi bakımından söz konusu literatür açığını kapatacak niteliktedir.

Geliştirilen modelde ilgili literatüre en önemli katkılardan bir diğeri de psikolojik sözleşme durumunun kariyer gelişimi ile iş görenin örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyetleri arasında bir ara değişken rolünde olduğu önermesidir. Bu önermeyi destekler nitelikte olan bir çalışmada Sturges ve ark., (2005), psikolojik sözleşmenin, kariyer yönetimi davranışı ile iş performansı arasında ara değişken olduğunu göstermiştir. Hess ve Jepsen (2009) ise psikolojik sözleşmenin kariyer aşamaları ile iş gören

tepkileri (iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık) arasında bir ara değişken olduğunu iddia etmiştir.

Bu tez kapsamında önerilen ve Şekil 4.1'de gösterilen kavramsal yapı görgül bir inceleme ile test edilecektir. Bu testler ile yetenek yönetiminin kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasındaki düzenleyici değişken rolü ile psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyetleri arasında bir ara değişken rolü incelenecektir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.2.2. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Araştırma yöntemi bağlamında Şekil 4.1'de gösterilen araştırma modeli test edilecektir. Buna göre bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler kariyer gelişimini etkiler. Bu etkileşimde, yetenek yönetimi düzenleyici değişken rolünde olup ilişkiyi arttırıcı bir etkiye sahip olduğu varsayılır. Kariyer gelişimi, işten ayrılma ve işte kalma eğilimlerini etkiler. Bu etkileşimde, psikolojik sözleşmeler ara değişken rolündedir. Bu model kapsamında test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1a: Çevresel faktörler kariyer gelişimi üzerinde etkilidir.

H1b: Örgütsel faktörler kariyer gelişimi üzerinde etkilidir.

H1c: Bireysel faktörler kariyer gelişimi üzerinde etkilidir.

H2a: Kariyer gelişimi örgütten ayrılma eğilimi üzerinde etkilidir.

H2b: Kariyer gelişimi örgütte kalma eğilimi üzerinde etkilidir.

H3a,b,c: Yetenek yönetimi kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasında düzenleyici bir role sahiptir.

H4: Kariyer gelişimi psikolojik sözleşme üzerine etkilidir.

H5a: Psikolojik sözleşmeler, kariyer gelişimi ile örgütte kalma eğilimi arasında aracı bir role sahiptir.

H5b: Psikolojik sözleşmeler, kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma eğilimi arasında aracı bir role sahiptir.

4.2.3. Değişkenlerin Yapısı

Araştırmanın bu bölümünde, Şekil 4.1'de gösterilen ve bu tez kapsamında geliştirilen kavramsal modelin boyutlarına ilişkin yapı ve güvenirlilik analizlerine yer verilmiştir. Yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi kullanılmış olup güvenirlilikleri için de Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Bu faktörler, kariyer gelişimini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler, yetenek yönetimi, kariyer gelişimi, psikolojik sözleşme, örgütten ayrılma ve örgütte kalma boyutlarından oluşmaktadır.

4.2.3.1. Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktör Ölçeği Yapısı

Kariyer gelişimini etkileyen faktörler olarak ilgili literatür taraması ve kavramsal inceleme neticesinde üç unsurun öne çıktığı görülmüştür. Bunlar, iş görenin kariyer gelişimini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir. Özellikle bireysel ve örgütsel faktörlerin sıklıkla incelendiği çalışmalara rastlamak mümkün iken çevresel faktörlere ilişkin yazın zayıf olmakla beraber bir modelleme içerisinde kullanıldıkları görülmemiştir. Bu açıdan da bu çalışmada kurduğumuz model daha bütünsel bir yapı içermektedir. Kariyer gelişimini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler

e ilişkin soruların belirlenmesi ise detaylı literatür incelemesi ve kavramsal değerlendirmeler sonucunda ortaya konulmuştur[1].

Kariyer gelişimini etkileyen bireysel faktörler olarak ilgili literatürde yer alan unsurlar incelenerek ölçek geliştirme yöntemi çerçevesinde Tablo 4.1'de yer alan ifadeler oluşturulmuştur. Buna göre 7 (yedi) ifade kariyer gelişimini etkileyen bireysel unsurlar olarak bu örneklem özelinde iki yapılı bir ölçek ortaya çıkarmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde elde edilen iki yapılı ölçeğin birinci faktöründe motivasyon, gelir düzeyi algısı ve beceri düzeyi algısı yer alırken ikinci faktörde liderlik, özgüven, kendini yeterli bulma ile sağlık durumu yer almıştır.

[1] Tezin ana amacı, bütünsel bir kariyer gelişim modelini ortaya koymak olduğundan, burada yer alan faktörlere ilişkin ölçek geliştime yönteminin tüm detaylarına yer verilmemekle birlikte bu çalışmada önerilen soruların daha geniş çaplı ölçek geliştirme araştırmaları için öncül bir niteliğe sahip olduğu ve sonuçların bu bağlamda değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

Tablo 4.1. Kariyer Gelişimi Bireysel Faktörler

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
Çalıştığınız firmadaki motivasyon düzeyinizi değerlendiriniz	0,835				
Çalıştığınız firmadaki gelir düzeyinizi değerlendiriniz.	0,731		39,578	39,578	
Yaptığınız işte becerilerinizi ne düzeyde kullanıyorsunuz?	0,591				
Liderlik açısından kendinizi hangi seviyede görüyorsunuz?		0,827			0,727
Yaptığınız işte kendinizi ne seviyede özgüvenli hissediyorsunuz?		0,715	15,546	55,124	
Çalıştığınız firmada kendinizi ne kadar yeterli buluyorsunuz?		0,591			
Genel sağlık durumunuzu belirtiniz.		0,503			
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü					0.750
Bartlett Küresellik Testi	$X^2(21)\approx447,203$*				sig.=0.000

*(%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.)

Kariyer gelişimini etkileyen bireysel unsurlar için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 4.1) ilgili unsurların yüksek derecede yeterli olduğu görülmektedir (KMO>0,70). Bununla beraber, faktör oluşturmak için gereken ilişki düzeyi %1 anlamlılık düzeyinde yeterlidir ($X^2(21)\approx447,203$, sig<0.01). İki faktörlü yapının birinci faktörünün %39,58'lik açıklama gücü varken ikinci faktörün açıklama gücü %15,55 şeklindedir. İki faktör kümülatif olarak da toplamda %55,12'lik bir açıklama gücüne sahiptir. Faktör öğelerinin yükleme düzeyleri 0,40'tan yüksek olması istenilen bir durum oluşturmuştur. Kariyer gelişimini etkileyen bireysel unsurları içeren ölçeğin güvenirlilik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa değeri de 0,73 şeklinde olup görece yüksek bir değere sahiptir. Genel olarak, elde edilen ölçeğin hem yapı geçerliliği hem de güvenirlilik açılarından bir sorun teşkil etmediği görülmüştür.

Kariyer gelişimini etkileyen örgütsel faktörler olarak ilgili literatürde seçilmiş 6 (altı) unsur belirlenerek Tablo 4.2'de yer alan ölçek geliştirilmiştir. Bu unsurlar, ilgili işletmenin kariyer yönetim düzeyi, terfi olanakları, insan kaynakları yönetimi, rotasyon faaliyetleri, mesleki eğitim faaliyetleri ve ödül olanakları yer almaktadır. Bu

unsurların açıklayıcı faktör analizi sonucunda tek faktörde yüklenmiş olması seçilen unsurların aynı olguyu ölçümlemesi adına önemlidir.

Tablo 4.2. Kariyer Gelişimi Örgütsel Faktörler

Madde	Faktör 1	Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
Çalıştığınız firmanın kariyer yönetim faaliyet düzeyini değerlendiriniz.	0.869			
Çalıştığınız firmanın terfi olanak düzeyini değerlendiriniz.	0.834			
Çalıştığınız firmanın tüm insan kaynakları faaliyetlerini hangi düzeyde görüyorsunuz?	0.785	63,650	63,650	0,884
Çalıştığınız firmanın rotasyon faaliyet düzeyini değerlendiriniz.	0.769			
Çalıştığınız firmanın mesleki eğitim faaliyet düzeyini değerlendiriniz.	0. 767			
Çalıştığınız firmanın ödül olanak düzeyini değerlendiriniz.	0.757			
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü				0. 878
Bartlett Küresellik Testi	$X^2(15)\approx934,801$			sig.=0.000

*(%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.)

Kariyer gelişimini etkileyen örgütsel unsurlar için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 4.2) ilgili unsurların yüksek derecede yeterli olduğu görülmektedir (KMO>0,70). Bununla beraber, faktör oluşturmak için gereken ilişki düzeyi %1 anlamlılık düzeyinde yeterlidir ($X^2(15)\approx934,801$, sig<0.01). Tek faktörlü yapının açıklama gücü %63,65 şeklindedir. Faktör öğelerinin yükleme düzeyleri 0,40'tan yüksek olması istenilen bir durum oluşturmuştur. Kariyer gelişimini etkileyen örgütsel unsurları içeren ölçeğin güvenirlilik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa değeri de 0,88 gibi yüksek bir değere sahiptir. Genel olarak, elde edilen ölçeğin hem yapı geçerliliği hem de güvenirlilik açılarından bir sorun teşkil etmediği görülmüştür.

Kariyer gelişimini etkileyen çevresel faktörler, genel olarak kariyer yönetimi özel olarak da yetenek yönetimi literatüründe bir boyut olarak ele alınmamıştır. Bu çalışmada, çevresel faktörlerin de kariyer gelişimi üzerindeki etkilerini burada

önerilen yapı ile modellenmiştir. Buna göre, kariyer gelişimini etkileyen çevresel unsurlar olarak teknoloji, dijitalleşme, gelişmişlik, eğitimsel gelişmeler, rekabet, iş olanakları, sendikalaşma ve yasal düzenlemeler öne çıkmıştır. Bu unsurları içeren 6 (altı) soruluk boyut ölçek geliştirme yöntemi çerçevesinde Tablo 4.3'de yer aldığı şekliyle ortaya konulmuştur.

Tablo 4.3. Kariyer Gelişimi Çevresel Faktörler

Madde	Faktör		Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
	1	2			
İçerisinde bulunduğunuz sektörün teknolojik düzeyini değerlendiriniz.	0,760		36,111	36,111	0.723
İçerisinde bulunduğunuz sektörün dijitalleşme düzeyini değerlendiriniz.	0.715				
Çalıştığınız şehrin gelişmişlik düzeyini değerlendiriniz.	0.706				
Bulunduğunuz sektörün mesleki eğitim olanak düzeyini değerlendiriniz.	0,573				
İçerisinde bulunduğunuz sektörün rekabet düzeyini değerlendiriniz.	0,498				
Mesleğinizin iş bulma durumunu değerlendiriniz.	0.371				
Sektörünüzün sendikalaşma düzeyini değerlendiriniz.		0.812	12,778	48,889	
Yasal düzenlemelerin sektörünüz üzerindeki etki düzeyini değerlendiriniz.		0.587			
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü					0.735
Bartlett Küresellik Testi	$X^2(28)\approx 520,788$				sig.=0.000

*(%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.)

Kariyer gelişimini etkileyen çevresel unsurlar için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 4.3) ilgili unsurların yüksek derecede yeterli olduğu görülmektedir (KMO>0,70). Bununla beraber, faktör oluşturmak için gereken ilişki düzeyi %1 anlamlılık düzeyinde yeterlidir ($X^2(28)\approx 520,788$, sig<0.01). İki faktörlü yapının birinci faktörünün %36,11'lik açıklama gücü varken ikinci faktörün açıklama gücü %12,78 şeklindedir. İki faktör kümülatif olarak da toplamda %48,90'lık bir açıklama gücüne sahiptir. Faktör öğelerinin yükleme düzeyleri 0,40'tan yüksek olması istenilen bir durum oluşturmuştur (Birinci faktörde yer alan son soru olan '*mesleğinizin iş bulma durumunu değerlendiriniz'* sorusu %40'dan daha düşük bir yüklemeye sahip olsa da benzer nitelikteki sorularla aynı faktörde yüklenmiş olmasından ötürü ölçekten atılmamıştır). Kariyer gelişimini etkileyen çevresel unsurları içeren ölçeğin güvenirlilik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa değeri de

0,72 şeklinde olup görece yüksek bir değere sahiptir. Genel olarak, elde edilen ölçeğin hem yapı geçerliliği hem de güvenirlilik açılarından bir sorun teşkil etmediği görülmüştür.

4.2.3.2. Kariyer Gelişim Ölçeği Yapısı

Kariyer gelişimi için kullanılan ölçek, Briscoe vd., (2006) tarafından geliştirilen ve Türkiye'de Çakmak (2011) ile Yavaş (2017) tarafından uygulanan 27 sorudan oluşan yapısıyla kullanılmıştır. Bu ölçek, ilk uygulamalarda iki farklı ölçek olarak tasarlanmıştır. Birinci ölçek olan ve '*sınırsız düşünce yapısı (psikolojik hareketlilik)*' (KA01 ile KA08 kodlu sorular) ve '*örgütsel hareketlilik tercihi (fiziksel hareketlilik)*' (KA09 ile KA13 kodlu sorular) olarak adlandırılan kısmı '*sınırsız kariyer tutumu*' olarak tanımlanmıştır. İkinci ölçek ise '*kendi kendini yönlendiren (öz-yönetimli)*' (KA14 ile KA21 kodlu sorular) ve '*değerlere göre yönlendirilen (değer odaklı)*' (KA22 ile KA27 kodlu sorular) olarak adlandırılan kısmı çok yönlü kariyer tutumu şeklinde tanımlanmıştır. Bu çalışmada, önerilen bütünsel model çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için bu dört boyuttan oluşan ölçeğin bir bütün olarak kullanılması tercih edilmiştir. Başka bir ifade ile bu ölçek alt boyutları özelinde hipotezlendirme modelin bütünsel yapısı yeteri kadar geniş olmasından kaynaklı olarak yapılmamıştır. Kariyer gelişimini ölçmek adına kullanılan bu ölçeğin Türkiye'de yapılmış ve yapı geçerliliği ile güvenirliliklerinin test edilip onaylanmasına rağmen açıklayıcı faktör analizi yapılarak bu durum teyit edilmek istenmiştir.

Kariyer gelişim ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin 4 (dört) boyutlu bir yapıda olduğu görülmektedir. Bu durum, Çakmak (2011)'in çalışmasında da benzer sonuçlarla desteklenmektedir. Bu ölçekte yer alan sorulardan sadece KA01 ve KG014 kodlu sorular düşük faktör yüklemesi sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 4.4. Kariyer Gelişimi Ölçeği

Madde	Faktör				Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
	1	2	3	4			
KG05	0,833						
KG06	0,786						
KG03	0,767						
KG04	0,749				29,679	29,679	
KG02	0,713						
KG08	0,703						
KG07	0,607						
KGO18		0,798					
KGO20		0,717					
KGO17		0,696					
KGO16		0,693			13,061	42,740	
KGO15		0,687					
KGO21		0,612					0,877
KGO19		0,606					
KGO27			0,771				
KGO26			0,751				
KGO25			0,741		10,537	53,277	
KGO24			0,635				
KGO22			0,589				
KGO23			0,522				
KGO12				0,875			
KGO13				0,840			
KGO11				0,813	6,038	59,316	
KGO9				0,746			
KGO10				0,624			
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü							0,874
Bartlett Küresellik Testi	$X^2(300)\approx3919,702$						sig.=0.000

*(%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) KGO: Kariyer Gelişim Ölçeği.

Kariyer gelişimi ölçeği için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 4.4) ilgili unsurların yüksek derecede yeterli olduğu görülmektedir (KMO>0,70). Bununla beraber, faktör oluşturmak için gereken ilişki düzeyi %1 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. ($X^2(300)\approx3919,702$, sig<0.01). Dört faktörlü yapının birinci faktörünün %29,68'lik açıklama gücü; ikinci faktörünün %13,06 açıklama gücü; üçüncü faktörünün %10,54 açıklama gücü ve dördüncü faktörün %6,04 açıklama gücü olduğu görülmektedir. Dört faktör kümülatif olarak da toplamda %59,32'lik bir açıklama gücüne sahiptir. Faktör öğelerinin yükleme düzeyleri 0,40'tan yüksek olması istenilen bir durum oluşturmuştur. Kariyer gelişimi ölçeğin güvenirlilik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa değeri de 0,87 şeklinde olup görece yüksek bir değere sahiptir. Bu değer Çakmak (2011) ile Yavaş (2017) çalışmalarındaki değerlerle tutarlıdır. Genel

olarak, elde edilen ölçeğin hem yapı geçerliliği hem de güvenirlilik açılarından bir sorun teşkil etmediği görülmüştür.

4.2.3.3. Yetenek Yönetimi Ölçeği Yapısı

Oehley (2007) 8 (sekiz) unsurlu bir yapı önermiş olmasına rağmen yetenek yönetimini için Erdoğan (2018)'ın doktora tezinde geliştirmiş olduğu ve son derece kapsamlı olan ölçeği kullanılmıştır. Erdoğan (2018) geliştirdiği ölçekte yetenek yönetimi için dört boyuttan oluşan ve 26 sorunun yer aldığı bir yapı önermiştir. Bu yapı, yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 24 soruda ve dört boyutta oluşmuştur (Erdoğan (2018)'ın çalışmasında YYO7 ile YYO25 kodlu sorular düşük faktör yüklemesi nedeniyle çıkarılmıştır). Bu boyutlar, *iş gören istihdamı ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi* ile *kariyer yönetimi* olarak adlandırılmıştır.

Erdoğan (2018)'ın geliştirmiş olduğu ölçeğin 26 soruluk yapısı üzerinden yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.5'de görüldüğü gibidir. Buna göre, ölçekten KA25 kodlu soru düşük yükleme sebebiyle çıkarılmıştır. Sonuç olarak üç faktörlü bir yapının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sonuçlar, Erdoğan (2018)'ın analiziyle karşılaştırıldığında '*kariyer yönetimi ile performans yönetimi*' olarak adlandırılan iki faktörün tek bir faktör olarak yüklendiği görülmektedir. Bununla beraber, birinci boyut olan ve KA15 ile KA26 arasındaki tüm soruları içeren bu boyut Erdoğan (2018)'ın çalışmasındaki sonuçlara göre daha doğru gruplandığını söylemek mümkündür. Bunun sebebi ise performans yönetimi boyutunun Erdoğan (2018)'in çalışmasında KA15, KA16, KA17 ve KA19 kodlu soruları içerirken benzer nitelikteki KA18 kodlu sorunun kariyer yönetimi olarak adlandırdığı boyutta yer almasıdır. Diğer taraftan, bu araştırma sonuçları, ikinci ve üçüncü faktör için yapılan analizler için Erdoğan (2018)'ın çalışmasıyla aynı sonuçları vermektedir. Özetle, bu araştırma kapsamında yapılan faktör analizinde ortaya çıkan üç faktörlü yapının yapı geçerliliği ve güvenirlilik analizileri yapılmıştır. Bu üç faktör, bu örneklemden elde edilen verilerle, birinci faktörün '*performans ve kariyer yönetimi*', ikinci faktörün '*iş gören istihdamı ve seçimi'* ve üçüncü faktörün ise '*eğitim ve geliştirme'* olarak adlandırılmasının uygun olacağı görülmektedir.

Bu ölçek, kariyer gelişim ölçeğinde olduğu gibi bir bütün olarak hipotez testlerinde uygulanacağından bu araştırma kapsamında elde edilen faktör yapısı farklılığı önemli bir sorun teşkil etmeyecektir. Bu tartışma, Erdoğan (2018)'ın geliştirmiş olduğu ve son derece iyi yapılandırdığı ölçeğin yapı geçerliliği hususundaki bir farklılığıdır. Bu farklılığın iki sebebi olabilir. Birincisi, bu araştırmada kullanılan veri setinin yapısından kaynaklanabilir. İkincisi ise gerçekten ölçek üç boyutlu bir yapıdadır. Yetenek yönetimi konusunda ileriki araştırmalarda bu durum teyit edilecektir.

Tablo 4.5. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Madde	Faktör			Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
	1	2	3			
YYO16	0,782					
YYO15	0,778					
YYO18	0,767					
YYO20	0,754					
YYO19	0,753					
YYO24	0,656			59,382	59,382	
YYO17	0,651					
YYO21	0,638					
YYO22	0,625					
YYO26	0,612					
YYO23	0,609					
YYO2		0,813				
YYO4		0,793				0,971
YYO3		0,769				
YYO1		0,768		7,164	66,546	
YYO5		0,696				
YYO6		0,692				
YYO7		0,651				
YYO9			0,769			
YYO10			0,711			
YYO12			0,668			
YYO11			0,647	4,094	70,640	
YYO8			0,640			
YYO14			0,635			
YYO13			0,569			
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü						0,966
Bartlett Küresellik Testi	$X^2(300)\approx7219,701$					sig.=0.000

*(%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) YYO: Yetenek Yönetimi Ölçeği.

Yetenek yönetimi ölçeği için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 4.5) ilgili unsurların yüksek derecede yeterli olduğu görülmektedir (KMO>0,70). Bununla beraber, faktör oluşturmak için gereken ilişki düzeyi %1 anlamlılık düzeyinde yeterlidir ($X^2(300)\approx7219,701$, sig<0.01). Üç faktörlü yapının birinci faktörünün

%59,38'lik açıklama gücü; ikinci faktörünün %7,16 açıklama gücü ve üçüncü faktörünün %4,09 açıklama gücü olduğu görülmektedir. Üç faktör kümülatif olarak da toplamda %70,64'lük bir açıklama gücüne sahiptir. Faktör öğelerinin yükleme düzeyleri 0,40'tan yüksek olması istenilen bir durum oluşturmuştur. Yetenek yönetimi ölçeğin güvenirlilik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa değeri de 0,97 şeklinde olup çok yüksek bir değere sahiptir. Bu değer Erdoğan (2018)'deki çalışmasında yer alan değerlerle tutarlıdır. Genel olarak, elde edilen ölçeğin hem yapı geçerliliği hem de güvenirlilik açılarından bir sorun teşkil etmediği görülmüştür.

4.2.3.4. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Yapısı

Psikolojik sözleşme ölçeği, Raja ve ark., (2004) tarafından geliştirilen ve Üçler (2018)'in çalışmasında Türkiye'de uygulanan yapı ve güvenirlilik analizlerinden geçmiş ölçektir. Bu ölçek, iki faktörlü bir yapıda tasarlanmıştır. Birinci boyut, *'işlemsel sözleşme'* olarak tanımlanan PSO1 ile PSO9 kodlu sorulardan oluşmaktadır. İkinci boyut, '*ilişkisel sözleşme'* olarak tanımlanan PSO10 ile PSO18 kodlu sorulardan oluşmaktadır. Bu araştırma kapsamında, faktör yükleri düşük çıkan PSO1, PSO2 ve PSO4 soruları ölçekten çıkartılarak Tablo 4.6'da görülen yapı elde edilmiştir.

Tablo 4.6. Psikolojik Sözleşme Ölçeği

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
PSO12	0,833				
PSO16	0,828				
PSO14	0,818				
PSO11	0,729				
PSO17	0,688		43,611	43,611	
PSO15	0,686				
PSO13	0,664				
PSO10	0,589				0,905
PSO18	0,570				
PSO5		0,775			
PSO7		0,736			
PSO3		0,643	11,276	54,887	
PSO9		0,633			
PSO6		0,584			
PSO8		0,546			
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü					0,913
Bartlett Küresellik Testi	$X^2(105)\approx 2219,354$*				sig.=0.000

*(%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) PSO: Psikolojik Sözleşme Ölçeği

Psikolojik sözleşme ölçeği için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 4.6) ilgili unsurların yüksek derecede yeterli olduğu görülmektedir (KMO>0,70). Bununla beraber, faktör oluşturmak için gereken ilişki düzeyi %1 anlamlılık düzeyinde yeterlidir ($X^2(105)\approx2219,354$, sig<0.01). İki faktörlü yapının birinci faktörünün %43,61'lik açıklama gücü ve ikinci faktörünün %11,28'lik açıklama gücü olduğu görülmektedir. İki faktör kümülatif olarak da toplamda %54,89'luk bir açıklama gücüne sahiptir. Faktör öğelerinin yükleme düzeyleri 0,40'tan yüksek olması istenilen bir durum oluşturmuştur. Psikolojik sözleşme ölçeğin güvenirlilik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa değeri de 0,90 şeklinde olup çok yüksek bir değere sahiptir. Bu değer Üçler (2018)'deki çalışmasında yer alan değerlerle tutarlıdır. Genel olarak, elde edilen ölçeğin hem yapı geçerliliği hem de güvenirlilik açılarından bir sorun teşkil etmediği görülmüştür.

4.2.3.5. Örgütte Kalma ve Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin Yapısı

Örgütten ayrılma ölçeği, Rosin ve Korabik (1991) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2018) tarafından Türkiye'de uygulanan yapı ve güvenirlilik analizlerinden geçmiş ölçektir. Bu ölçek, tek faktörlü bir yapıda tasarlanmıştır. Bu araştırma kapsamında yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu da tek boyutlu bir yapı önermektedir (Tablo 4.7).

Tablo 4.7. Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Madde	Faktör	Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
	1			
OANO2	0.954			
OANO4	0.935	88,140	88,140	0,954
OANO1	0.935			
OANO3	0. 931			
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü				0. 862
Bartlett Küresellik Testi	$X^2(6)\approx1338,590$			sig.=0.000

*(%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) OANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Örgütten ayrılma niyeti ölçeği için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 4.7) ilgili unsurların yüksek derecede yeterli olduğu görülmektedir (KMO>0,70). Bununla beraber, faktör oluşturmak için gereken ilişki düzeyi %1 anlamlılık düzeyinde yeterlidir ($X^2(6)\approx1338,509$, sig<0.01). Tek faktörlü yapının açıklama gücü %88,14 şeklindedir. Faktör öğelerinin yükleme düzeyleri 0,40'tan yüksek olması istenilen bir durum oluşturmuştur. Örgütten ayrılma niyeti ölçeğin güvenirlilik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa değeri de 0,88 gibi yüksek bir değere sahiptir. Genel olarak, elde edilen ölçeğin hem yapı geçerliliği hem de güvenirlilik açılarından bir sorun teşkil etmediği görülmüştür.

Örgütte kalma ölçeği, Gellalty ve ark., (2006) tarafından geliştirilen ve Karadeniz (2010) ve Zedef (2017) tarafından Türkiye'de uygulanan yapı ve güvenirlilik analizlerinden geçmiş ölçektir. Bu araştırma kapsamında yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu da tek boyutlu bir yapı önermektedir (Tablo 4.8).

Tablo 4.8. Örgütte Kalma Ölçeği

Madde	Faktör	Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
	1			
OKNO2	0.893			
OKNO1	0.882	78,011	78,011	0,855
OKNO3	0.874			
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü				0. 734
Bartlett Küresellik Testi	$X^2(3)\approx422,102$			sig.=0.000

*(%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) OKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği.

Örgütte kalma niyeti ölçeği için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 4.8) ilgili unsurların yüksek derecede yeterli olduğu görülmektedir (KMO>0,70). Bununla beraber, faktör oluşturmak için gereken ilişki düzeyi %1 anlamlılık düzeyinde yeterlidir ($X^2(3)\approx422,102$, sig<0.01). Tek faktörlü yapının açıklama gücü %78,01 şeklindedir. Faktör öğelerinin yükleme düzeyleri 0,40'tan yüksek olması istenilen bir durum oluşturmuştur. Örgütte kalma niyeti ölçeğin güvenirlilik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa değeri de 0,85 gibi yüksek bir değere sahiptir. Genel olarak, elde edilen

ölçeğin hem yapı geçerliliği hem de güvenirlilik açılarından bir sorun teşkil etmediği görülmüştür.

4.2.4. ÖRNEKLEM VE VERİ YAPISI

Bu araştırma kapsamında hazırlanan anket formu ve içerdiği ölçekler, internet tabanlı çalışan veri toplama araçları ile sağlanmıştır. Katılımcılara ulaşılmasını sağlayan bağlantı linki, örnekleme tekniklerinden olasılıksız olmayan yöntemlerden kolayda örnekleme ve kartopu örneklemesi yöntemleridir. Bu tez kapsamında önerilen kavramsal model, özel bir yer, belli bir şirket türü veya belli bir iş gören türüne göre farklılaşmayacağından bu yöntemler kullanılmıştır. Başka bir ifade ile önerilen kavramsal yapı her durumda geçerliliği olduğu iddiasındadır.

Anket formunda yer alan veriler, katılımcıların modele ilişkin demografik özelliklerinden oluşan kategorik değişkenler ile model içerisinde yer alan boyutlara ilişkin ölçek sorularından oluşmaktadır.

Bu çalışmada analize dahil edilen 310 geçerli gözlem (katılımcı) bulunmaktadır. Bununla beraber, eksik veri kaynaklı 67 katılımcı da analiz dışında tutulmuştur. Bu tez kapsamında geliştirilen model belli bir firma türünü, belli bir sektörü veya belli bir gruba özel değildir. Bu model tüm bu farklılıkları da içerecek bir kavramsal yapı önermektedir. Bundan dolayı araştırma kapsamında analiz edilen 310 gözlem kolayda örnekleme ve kartopu örneklemesi yöntemiyle toplanmıştır. Bu yöntemle de firma bilgisi istenmemiştir.

4.3. Araştırma Sonuçları

Bu bölümde tez kapsamında yapılan araştırmaların sonuçlarına yer verilecektir. Bu sonuçlar iki kategoriye ayrılmıştır. Birinci kategoride, araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bilgiler ekseninde araştırılan boyutların ne düzeyde farklılaştığını veren genel çıkarımlardır. İkinci kategoride, bu tez kapsamında literatürde ilk defa bu haliyle geliştirilen araştırma modelinin tahminlenmesine yer verilecektir.

4.3.1. Araştırma Sonuçlarının Genel Çıkarımları

Bu araştırma kapsamında incelenen demografik bilgiler, *'Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu, Çocuk Sahipliği, Yaş, Mevcut Pozisyonda Çalışma Süreniz, Firmadaki Çalışma Süreniz, Sektördeki Çalışma Süreniz, Çalıştığınız Firmanın İşgören Sayısı, Çalıştığınız Sektör'* şeklindedir. Bu değişkenlerin seçilme sebepleri, bu tez kapsamında geliştirilen ve tahminlenmesi yapılması istenen kariyer gelişim modelinin ilgili boyutları olan, kariyer gelişim düzeyi, kariyer gelişimini etkileyen faktörler, yetenek yönetimi, psikolojik sözleşme, örgütte kalma niyeti ve örgütten ayrılma niyeti boyutlarıyla ilişkili olmasındandır.

Araştırmaya katılanların %47'sinin kadın, %53''ünün erkek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi değişkeni bakımından örneklemin ağırlıklı olarak, lisans (%50) ve yüksek lisans (%35) kişilerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %66'sının evli, %34'ünün bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcılardan eşlerin çalışma durumu dağılımı ise %63 oranında çalışıyor şeklindedir. Çocuk sahipliği dağılım oranına bakıldığında %45 oranında çocuk sahipliğinin olmadığı, %37 oranında da bir çocuklu olduğu görülmektedir. Örneklemin yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların ağırlıkla 25-44 (%71) aralığında olduğu görülmektedir. Örnekleme katılanlardan çalıştıkları pozisyon, firma, sektöre ilişkin elde edilen demografik bilgilere göre, örneklemin %38'inin mevcut pozisyonda 2 ile 5 yıl arasında çalıştığı; %38'inin mevcut firmada 2 ile 5 yıl arasında çalıştığı ve %33'ünün 16 ve üzeri yıldır mevcut sektörde çalıştığı görülmüştür.

Araştırmaya katılanların bağlı oldukları işletmelerdeki iş gören sayıları incelendiğinde, ağırlıklı olarak %41, iş gören sayısının 301 ile 1000 arasındaki işletmelerden oluştuğu görülmektedir. bu işletmelerin %67'sinin üretim işletmesi ve %33'ünün ise hizmet işletmesi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9. Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	Gözlem	Dağılım
Cinsiyet	Kadın	145	46,8%
	Erken	165	53,2%
Eğitim Düzeyi	İlk / Orta Öğretim	0	0,0%
	Lise	8	2,6%
	Ön Lisans	17	5,5%
	Lisans	156	50,3%
	Yüksek Lisans	108	34,8%
	Doktora	21	6,8%
Medeni Durum	Evli	205	66,1%
	Bekar	105	33,9%
Eşin Çalışma Durumu	Çalışıyor	197	63,5%
	Çalışmıyor	87	28,1%
Çocuk Sahipliği	Yok	140	45,2%
	1 çocuk	114	36,8%
	2 çocuk	52	16,8%
	3 çocuk	4	1,3%
	4 çocuk	0	0,0%
Yaş	18-24	11	3,5%
	25-34	115	37,1%
	35-44	105	33,9%
	45-54	60	19,4%
	55-64	14	4,5%
	65 ve üzeri	5	1,6%
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süreniz	1 yıl ve altı	46	14,8%
	2-5 yıl	118	38,1%
	6-10 yıl	54	17,4%
	11-15 yıl	40	12,9%
	16 ve üzeri	52	16,8%
Firmadaki Çalışma Süreniz	1 yıl ve altı	64	20,6%
	2-5 yıl	118	38,1%
	6-10 yıl	54	17,4%
	11-15 yıl	33	10,6%
	16 ve üzeri	41	13,2%
Sektördeki Çalışma Süreniz	1 yıl ve altı	18	5,8%
	2-5 yıl	76	24,5%
	6-10 yıl	56	18,1%
	11-15 yıl	56	18,1%
	16 ve üzeri	104	33,5%
Çalıştığınız Firmanın İş gören Sayısı	1-50	51	16,5%
	51-100	22	7,1%
	101-300	40	12,9%
	301-1000	127	41,0%
	1000 ve üzeri	70	22,6%
Çalıştığınız Sektör	Üretim	207	66,8%
	Hizmet	103	33,2%

Bu araştırma kapsamında demografik değişkenler kategorik bir değişken yapısında sorulmuştur. Bu değişkenlerin normallik testleri yapılarak oluşturulan bu kategoriler arasında model alt boyutlarının farklılıkları test edilmiştir. Buna göre normallik test

sonuçları (Tablo 4.10) ışığında iki kategorili değişkenler için parametrik olmayan Kolmogorov-Smirnov Z Testi ve iki kategoriden daha fazla gruplar için de Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır.

Tablo 4.10. Normallik Testi

Faktörler	N	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MBF	310	,117	310	,000	,961	310	,000
MOF	310	,091	310	,000	,985	310	,002
MCF	310	,063	310	,005	,993	310	,182
MPSOR	310	,058	310	,014	,979	310	,000
MYYOR	310	,075	310	,000	,977	310	,000
MOANO	310	,141	310	,000	,903	310	,000
MOKNO	310	,112	310	,000	,953	310	,000
MKGOR	310	,067	310	,002	,970	310	,000

a. Lilliefors önem düzeltmesi; MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.1. Cinsiyet Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Cinsiyet değişkeni temelinde yapılan farklılık analizleri sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir. Buna göre %1 ve %5 anlamlılık düzeyinde araştırma modelinde yer alan boyutların hiçbirinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği *(p>0,01; p>0,05)* görülmektedir. Buna karşın %10 anlamlılık düzeyinde yetenek yönetimi ile örgütten ayrılma niyeti ölçeklerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği *(p<0,10)* görülmektedir. Bu farklılık yetenek yönetimi bakımından kadınların daha yüksek bir değer aldığı örgütten ayrılma niyeti bakımından ise erkeklerin daha yüksek bir değer aldığı şeklindedir.

Tablo 4.11. Cinsiyet Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Cinsiyet	Gözlem	Ortalama	Std.Sapma	Kolmogorov-Smirnov Z	Anlamlılık (p)
MBF	Kadın	145	3,7044	,49190	,944	,335
	Erkek	165	3,8052	,42334		
MOF	Kadın	145	2,9586	,75168	1,203	,111
	Erkek	165	2,7283	,77591		
MCF	Kadın	145	3,4664	,49766	,666	,729
	Erkek	165	3,4098	,54793		
MPSOR	Kadın	145	3,8451	,63420	,729	,663
	Erkek	165	3,7608	,67711		
MYYOR	Kadın	145	3,3567	,79844	1,333	,057
	Erkek	165	3,1799	,87010		
MOANO	Kadın	145	2,1724	1,12943	1,298	,069
	Erkek	165	2,4530	1,19405		
MOKNO	Kadın	145	3,5402	,97029	,593	,873
	Erkek	165	3,4404	1,04634		
MKGOR	Kadın	145	3,6921	,44898	,685	,736
	Erkek	165	3,7319	,45989		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.2. Eğitim Düzeyi Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Eğitim düzeyi temelli yapılan inceleme sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir. Eğitim düzeyi değişeni, Lise, Ön lisans, Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora olacak şekilde kategorik bir yapıda olduğu görülmektedir. Tablo 4.12'de verilen istatistiksel anlamlılık sonucu bu 4 kategori arasındaki farklılığı test etmektedir. Ancak kategoriler arasındaki gözlem sayısı eşit dağılmadığından, sonuçların bu bağlamda değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bireysel faktörlerin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu görülmekle beraber, 3 grubun oluştuğu (lise, ön lisans-lisans ve yüksek lisans-doktora) görülmektedir. Bu da eğitimin iş görenin bireysel niteliklerinin kariyer gelişimi noktasında anlamlı bir etki gösterdiği *(p<0,05)* şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel faktörlerin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı (p>0,10) görülmektedir. Bununla beraber, lise mezunlarının bir grup, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının ise ayrı bir grup oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuç iş görenin eğitim düzeyinin örgütsel faktörler tarafından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, dolayısıyla eğitim düzeyinin örgütsel açıdan farklılık yaratacak bir düzeyde olmadığı görülmektedir.

Çevresel faktörlerin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu görülmekle beraber, 3 grubun oluştuğu (lise, ön lisans-lisans ve yüksek lisans-doktora) görülmektedir. Bu da eğitimin iş görenin çevresel niteliklerinin kariyer gelişimi noktasında anlamlı bir etki gösterdiği *(p<0,05)* şeklinde yorumlanabilir.

Psikolojik sözleşme ölçeğinin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı (p>0,10) görülmektedir. Bununla beraber, lise mezunlarının bir grup, ön lisans, lisans, yüksek lisans mezunlarının bir grup ve doktora mezunlarının ise ayrı bir grup oluşturduğu görülmektedir.

Yetenek yönetimi ölçeğinin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı (p>0,10) görülmektedir. Bununla beraber, lise ve doktora mezunlarının bir grup, ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarının ise ayrı bir grup oluşturduğu görülmektedir. Lise ve doktora grubundaki kişilerin aynı grupta yer almalarının sebebi olarak, lise mezunlarının yetenek yönetimi uygulamalarına yabancı olması, doktora mezunlarının ise yapılan yetenek yönetimi uygulamalarından memnun olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Buna karşın ön lisans- lisans- yüksek lisans grubunda eğitim düzeyine göre yetenek yönetimi algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. Eğitim Düzeyi Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Eğitim Düzeyi	Gözlem	Ortalama Sıra (Rank)	Ortalama	Std.Sapma	Kruskal Wallis Testi	Anlamlılık (p)
MBF	Lise	8	101,31	3,3929	,67763	9,861	,043
	Ön Lisans	17	146,24	3,6807	,52618		
	Lisans	156	145,38	3,7106	,45435		
	Yüksek Lisans	108	173,30	3,8545	,42296		
	Doktora	21	167,29	3,8163	,42653		
	Total	310		3,7581	,45871		
MOF	Lise	8	139,25	2,7708	,60381	,428	,980
	Ön Lisans	17	159,38	2,8824	,60313		
	Lisans	156	154,52	2,8205	,80222		
	Yüksek Lisans	108	158,08	2,8642	,78873		
	Doktora	21	152,57	2,7937	,68090		
	Total	310		2,8360	,77207		
MCF	Lise	8	83,38	3,0313	,39387	11,224	,024
	Ön Lisans	17	152,85	3,4265	,38542		
	Lisans	156	146,16	3,3750	,51529		
	Yüksek Lisans	108	172,72	3,5417	,55902		
	Doktora	21	165,93	3,5119	,44000		
	Total	310		3,4363	,52494		
MPSOR	Lise	8	99,94	3,4167	,63721	3,689	,450
	Ön Lisans	17	155,94	3,7490	,80641		
	Lisans	156	156,68	3,7885	,66771		
	Yüksek Lisans	108	159,98	3,8605	,62979		
	Doktora	21	144,55	3,7651	,60023		
	Total	310		3,8002	,65768		
MYYOR	Lise	8	113,13	2,8350	,95077	7,278	,122
	Ön Lisans	17	143,26	3,2141	,77948		
	Lisans	156	156,86	3,2703	,82975		
	Yüksek Lisans	108	165,89	3,3667	,83186		
	Doktora	21	117,98	2,8724	,88558		
	Total	310		3,2626	,84066		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

Örgütten ayrılma niyeti ölçeğinin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı (p>0,10) görülmektedir. Bununla birlikte net ve anlamlı bir gruplaşmanın da olmadığı görülmektedir.

Örgütte kalma niyeti ölçeğinin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı (p>0,10) görülmektedir. Bununla birlikte net ve anlamlı bir gruplaşmanın da olmadığı görülmektedir.

Kariyer gelişim ölçeğinin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu görülmektedir. Bununla beraber, lise, ön lisans, lisans mezunlarının bir grup, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının ise ayrı bir grup oluşturduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi değişkenine göre kariyer gelişim algısı orantılı olarak artmaktadır.

Tablo 4.12. Eğitim Düzeyi Değişkeni Temelli Sonuçlar (devamı)

Faktörler	Eğitim Düzeyi	Gözlem	Ortalama Sıra (Rank)	Ortalama	Std.Sapma	Kruskal Wallis Testi	Anlamlılık
MOANO	Lise	8	154,69	2,3125	1,20082	2,040	,728
	Ön Lisans	17	129,53	1,9559	1,00092		
	Lisans	156	156,32	2,3446	1,19722		
	Yüksek Lisans	108	160,33	2,3750	1,18425		
	Doktora	21	145,93	2,1786	1,05221		
	Total	310		2,3218	1,17083		
MOKNO	Lise	8	200,19	3,9583	,57563	5,187	,269
	Ön Lisans	17	186,26	3,8235	,83431		
	Lisans	156	151,34	3,4423	1,02315		
	Yüksek Lisans	108	150,74	3,4352	1,05257		
	Doktora	21	169,00	3,6349	,91836		
	Total	310		3,4871	1,01109		
MKGOR	Lise	8	120,19	3,5850	,69576	10,839	,028
	Ön Lisans	17	141,71	3,6541	,52037		
	Lisans	156	143,68	3,6451	,40136		
	Yüksek Lisans	108	170,18	3,8056	,50524		
	Doktora	21	192,48	3,8419	,28719		
	Total	310		3,7133	,45452		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.3. Medeni Durum Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Araştırma sonuçlarına göre örnekleme katılanların medeni durumlarından kaynaklı araştırılan model boyutları bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p>0,10) bulunmadığı 4.13'te görülmektedir.

Tablo 4.13. Medeni Durum Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Medeni Durum	Gözlem	Ortalama	Std.Sapma	Kolmogorov-Smirnov Z	Anlamlılık (p)
MBF	Evli	205	3,7784	,45843	,689	,729
	Bekar	105	3,7184	,45885		
MOF	Evli	205	2,8073	,77113	,579	,891
	Bekar	105	2,8921	,77452		
MCF	Evli	205	3,4128	,54185	,898	,395
	Bekar	105	3,4821	,48950		
MPSOR	Evli	205	3,8176	,65579	,525	,946
	Bekar	105	3,7663	,66320		
MYYOR	Evli	205	3,2373	,86488	,559	,913
	Bekar	105	3,3120	,79292		
MOANO	Evli	205	2,3268	1,19148	,329	1,000
	Bekar	105	2,3119	1,13499		
MOKNO	Evli	205	3,4602	1,04066	,594	,872
	Bekar	105	3,5397	,95338		
MKGOR	Evli	205	3,7422	,44867	1,154	,140
	Bekar	105	3,6568	,46266		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.4. Eşin Çalışma Durumu Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Araştırma sonuçlarına göre örnekleme katılanların eşin çalışma durumundan kaynaklı araştırılan model boyutları bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p>0,10) bulunmadığı 4.14'te görülmektedir.

Tablo 4.14. Eşin Çalışma Durumu Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Çalışma Durumu	Gözlem	Ortalama	Std.Sapma	Kolmogorov-Smirnov Z	Anlamlılık
MBF	Çalışıyor	197	3,7679	,46023	,293	1,000
	Çalışmıyor	87	3,7553	,47326		
MOF	Çalışıyor	197	2,8604	,80168	,814	,522
	Çalışmıyor	87	2,7586	,73653		
MCF	Çalışıyor	197	3,4727	,53969	,638	,810
	Çalışmıyor	87	3,3592	,50965		
MPSOR	Çalışıyor	197	3,8338	,67561	,782	,573
	Çalışmıyor	87	3,7487	,61629		
MYYOR	Çalışıyor	197	3,2897	,87465	,707	,700
	Çalışmıyor	87	3,2009	,80955		
MOANO	Çalışıyor	197	2,2525	1,17640	1,090	,186
	Çalışmıyor	87	2,4540	1,13451		
MOKNO	Çalışıyor	197	3,5262	1,03675	,963	,312
	Çalışmıyor	87	3,3870	,94401		
MKGOR	Çalışıyor	197	3,7669	,44780	,977	,296
	Çalışmıyor	87	3,6133	,42550		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.5. Çocuk Sahipliği Durumu Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Araştırma sonuçlarına göre örnekleme katılanların çocuk sahipliği durumu bireysel faktörler ($p<0,01$) dışında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p>0,10$) göstermediği 4.15'te görülmektedir.

Tablo 4.15. Çocuk Sahipliği Durumu Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Çocuk Sayısı	Gözlem	Ortalama Sıra (Rank)	Ortalama	Std.Sapma	Kruskal Wallis Testi	Anlamlılık
MBF	Yok	140	138,50	3,6816	,41881	13,381	,004
	1 çocuk	114	161,01	3,7744	,50531		
	2 çocuk	52	183,63	3,9038	,42219		
	3 çocuk	4	227,75	4,0714	,34007		
	Total	310		3,7581	,45871		
MOF	Yok	140	151,97	2,7988	,71175	,519	,915
	1 çocuk	114	159,83	2,8772	,85648		
	2 çocuk	52	154,89	2,8397	,75405		
	3 çocuk	4	163,38	2,9167	,70053		
	Total	310		2,8360	,77207		
MCF	Yok	140	155,26	3,4375	,52853	1,475	,688
	1 çocuk	114	150,94	3,4167	,54108		
	2 çocuk	52	163,06	3,4615	,48981		
	3 çocuk	4	195,63	3,6250	,51031		
	Total	310		3,4363	,52494		
MPSOR	Yok	140	148,85	3,7543	,63659	2,781	,427
	1 çocuk	114	155,51	3,7982	,70640		
	2 çocuk	52	173,08	3,9231	,61984		
	3 çocuk	4	159,38	3,8667	,28803		
	Total	310		3,8002	,65768		
MYYOR	Yok	140	152,31	3,2426	,77294	,536	,911
	1 çocuk	114	155,93	3,2495	,92778		
	2 çocuk	52	162,31	3,3385	,83000		
	3 çocuk	4	166,13	3,3500	,91644		
	Total	310		3,2626	,84066		
MOANO	Yok	140	160,46	2,3768	1,17088	4,309	,230
	1 çocuk	114	160,32	2,4101	1,24895		
	2 çocuk	52	132,96	2,0048	,98455		
	3 çocuk	4	137,38	2,0000	,35355		
	Total	310		2,3218	1,17083		
MOKNO	Yok	140	149,18	3,4286	,98452	2,145	,543
	1 çocuk	114	156,45	3,4795	1,06895		
	2 çocuk	52	170,19	3,6538	,98344		
	3 çocuk	4	158,75	3,5833	,50000		
	Total	310		3,4871	1,01109		
MKGOR	Yok	140	150,28	3,6851	,43907	,872	,832
	1 çocuk	114	160,03	3,7505	,51074		
	2 çocuk	52	159,13	3,7062	,36813		
	3 çocuk	4	161,88	3,7300	,35534		
	Total	310		3,7133	,45452		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.6. Yaş Durumu Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Araştırma sonuçlarına göre yaş durumu değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %1 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörlerin; %5 anlamlılık düzeyinde örgütsel faktörleri ve yetenek yönetimi ile %10 anlamlılık düzeyinde örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna karşı istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise çevresel faktörler, psikolojik sözleşme ve kariyer gelişimi (p>0,10) şeklindedir.

Tablo 4.16. Yaş Durumu Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Yaş	Gözlem	Ortalama Sıra (Rank)	Ortalama	Std.Sapma	Kruskal Wallis Testi	Anlamlılık (p)
MBF	18-24	11	110.82	3.4935	.51652	27,334	,000
	25-34	115	130,57	3,6460	,39887		
	35-44	105	161,34	3,7660	,48410		
	45-54	60	180,73	3,9000	,41446		
	55-64	14	215,54	4,0918	,52446		
	65 ve	5	233,90	4,1143	,35571		
	Total	310		3,7581	,45871		
MOF	18-24	11	169,09	2,9394	,66780	12,169	,033
	25-34	115	147,03	2,7580	,73191		
	35-44	105	143,52	2,7286	,77393		
	45-54	60	174,37	3,0000	,79724		
	55-64	14	213,07	3,4167	,84669		
	65 ve	5	184,40	3,0667	,48016		
	Total	310		2,8360	,77207		
MCF	18-24	11	167,86	3,4886	,45227	6,354	,273
	25-34	115	157,38	3,4467	,56489		
	35-44	105	148,85	3,4012	,49020		
	45-54	60	161,73	3,4750	,52773		
	55-64	14	182,04	3,5804	,45098		
	65 ve	5	75,70	2,9500	,48088		
	Total	310		3,4363	,52494		
MPSOR	18-24	11	134,68	3,5758	,95651	4,064	,540
	25-34	115	147,40	3,7432	,62665		
	35-44	105	155,57	3,8089	,67704		
	45-54	60	173,80	3,9200	,63765		
	55-64	14	159,25	3,8619	,54941		
	65 ve	5	156,00	3,8133	,75924		
	Total	310		3,8002	,65768		
MYYOR	18-24	11	190,27	3,5127	,74077	11,538	,042
	25-34	115	151,46	3,2195	,81185		
	35-44	105	142,86	3,1474	,84585		
	45-54	60	170,86	3,4273	,85472		
	55-64	14	206,46	3,6800	,99004		
	65 ve	5	110,40	2,9760	,42483		
	Total	310		3,2626	,84066		

Tablo 4.16. Yaş Durumu Değişkeni Temelli Çıkarımlar (Devamı)

Faktörler	Yaş	Gözlem	Ortalama Sıra (Rank)	Ortalama	Std.Sapma	Kruskal Wallis Testi	Anlamlılık (p)
MOANO	18-24	11	146,00	2,2273	1,23721	10,840	,055
	25-34	115	161,75	2,3978	1,18788		
	35-44	105	167,90	2,5000	1,23013		
	45-54	60	130,47	1,9833	1,00092		
	55-64	14	115,89	1,7857	,90860		
	65 ve üzeri	5	183,40	2,6000	1,09829		
	Total	310		2,3218	1,17083		
MOKNO	18-24	11	163,55	3,4848	1,13885	9,463	,092
	25-34	115	146,83	3,4000	,97952		
	35-44	105	146,88	3,3746	1,06988		
	45-54	60	180,18	3,7944	,95095		
	55-64	14	190,00	3,8333	,82431		
	65 ve üzeri	5	125,50	3,2000	,76739		
	Total	310		3,4871	1,01109		
MKGOR	18-24	11	129,18	3,6545	,66915	6,404	,269
	25-34	115	142,07	3,6348	,41126		
	35-44	105	162,35	3,7581	,46510		
	45-54	60	167,94	3,7627	,44511		
	55-64	14	180,50	3,8457	,48810		
	65 ve üzeri	5	159,10	3,7440	,59973		
	Total	310		3,7133	,45452		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.7. Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Araştırma sonuçlarına göre mevcut pozisyonda çalışma süresi değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %5 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler, örgütsel faktörler, örgütten ayrılma, örgütte kalma niyetleri ve kariyer gelişimi istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna karşı istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise çevresel faktörler, psikolojik sözleşme ve yetenek yönetimi (p>0,10) şeklindedir.

Tablo 4.17. Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Pozisyonda Çalışma Süresi	Gözlem	Ortalama Sıra (Rank)	Ortalama	Std.Sapma	Kruskal Wallis Testi	Anlamlılık (p)
MBF	1 yıl ve altı	46	134,57	3,6584	,45821	10,835	,034
	2-5 yıl	118	147,97	3,7349	,38108		
	6-10 yıl	54	148,93	3,7169	,40926		
	11-15 yıl	40	180,94	3,8500	,67547		

	16 ve üzeri	52	178,36	3,8709	,44932		
	Total	310		3,7581	,45871		
MOF	1 yıl ve altı	46	171,11	2,9457	,74540	9,630	,047
	2-5 yıl	118	146,25	2,7472	,75697		
	6-10 yıl	54	134,98	2,7037	,80138		
	11-15 yıl	40	160,29	2,8583	,81523		
	16 ve üzeri	52	180,32	3,0609	,72912		
	Total	310		2,8360	,77207		
MCF	1 yıl ve altı	46	154,05	3,4592	,51103	,952	,917
	2-5 yıl	118	157,77	3,4386	,54345		
	6-10 yıl	54	145,38	3,3912	,51053		
	11-15 yıl	40	158,21	3,4594	,54331		
	16 ve üzeri	52	160,06	3,4399	,51180		
	Total	310		3,4363	,52494		
MPSOR	1 yıl ve altı	46	160,04	3,8101	,71041	3,043	,551
	2-5 yıl	118	150,28	3,7588	,64928		
	6-10 yıl	54	143,46	3,7185	,63966		
	11-15 yıl	40	169,04	3,8950	,65977		
	16 ve üzeri	52	165,40	3,8974	,64992		
	Total	310		3,8002	,65768		
MYYOR	1 yıl ve altı	46	165,34	3,3765	,81861	3,906	,419
	2-5 yıl	118	148,49	3,1895	,83466		
	6-10 yıl	54	143,40	3,2081	,81274		
	11-15 yıl	40	161,78	3,2660	,95488		
	16 ve üzeri	52	170,45	3,3815	,81667		
	Total	310		3,2626	,84066		
MOANO	1 yıl ve altı	46	130,48	2,0054	1,11616	10,269	,036
	2-5 yıl	118	173,05	2,5657	1,23924		
	6-10 yıl	54	159,83	2,3287	1,06490		
	11-15 yıl	40	142,64	2,1750	1,15081		
	16 ve üzeri	52	143,21	2,1538	1,10386		
	Total	310		2,3218	1,17083		
MOKNO	1 yıl ve altı	46	160,22	3,5362	1,02193	12,574	,014
	2-5 yıl	118	138,80	3,2910	1,02258		
	6-10 yıl	54	146,98	3,4198	,99724		
	11-15 yıl	40	168,66	3,6250	,97311		
	16 ve üzeri	52	187,94	3,8526	,93215		
	Total	310		3,4871	1,01109		
MKGOR	1 yıl ve altı	46	145,20	3,6739	,46103	11,334	,023
	2-5 yıl	118	154,35	3,6980	,43563		
	6-10 yıl	54	131,15	3,5896	,39108		
	11-15 yıl	40	162,55	3,7280	,39319		
	16 ve üzeri	52	187,10	3,9000	,54567		
	Total	310		3,7133	,45452		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.8. Firmadaki Çalışma Süresi Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Araştırma sonuçlarına göre firmadaki çalışma süresi değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %5 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörlerin; %10 anlamlılık düzeyinde örgütsel faktörleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna

karşı istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise çevresel faktörler, psikolojik sözleşme, yetenek yönetimi, örgütten ayrılma ve kalma niyeti ve kariyer gelişimi (p>0,10) şeklindedir.

Tablo 4.18. Firmadaki Çalışma Süresi Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Firmada	Gözlem	Ortalama	Ortalama	Std.Sapma	Kruskal	Anlamlılık
MBF	1 yıl ve altı	64	143,48	3,6830	,50425	10,473	,033
	2-5 yıl	118	151,29	3,7397	,44734		
	6-10 yıl	54	140,56	3,6772	,38371		
	11-15 yıl	33	188,56	3,9351	,50266		
	16 ve üzeri	41	179,43	3,8920	,42352		
	Total	310		3,7581	,45871		
MOF	1 yıl ve altı	64	170,13	2,9297	,79060	7,897	,095
	2-5 yıl	118	141,74	2,7020	,76511		
	6-10 yıl	54	145,06	2,7932	,78236		
	11-15 yıl	33	171,47	3,0000	,67315		
	16 ve üzeri	41	173,16	3,0000	,78440		
	Total	310		2,8360	,77207		
MCF	1 yıl ve altı	64	155,66	3,4395	,53313	,803	,938
	2-5 yıl	118	155,69	3,4407	,55535		
	6-10 yıl	54	148,86	3,3958	,48428		
	11-15 yıl	33	166,50	3,5114	,51857		
	16 ve üzeri	41	154,59	3,4116	,49548		
	Total	310		3,4363	,52494		
MPSOR	1 yıl ve altı	64	155,13	3,7833	,67914	3,998	,406
	2-5 yıl	118	147,27	3,7401	,69651		
	6-10 yıl	54	159,72	3,8333	,61603		
	11-15 yıl	33	181,82	4,0061	,60101		
	16 ve üzeri	41	153,02	3,7902	,59713		
	Total	310		3,8002	,65768		
MYYOR	1 yıl ve altı	64	165,16	3,3669	,84287	6,263	,180
	2-5 yıl	118	140,31	3,1092	,86840		
	6-10 yıl	54	157,79	3,3444	,69857		
	11-15 yıl	33	175,36	3,4036	,88985		
	16 ve üzeri	41	165,12	3,3200	,85953		
	Total	310		3,2626	,84066		
MOANO	1 yıl ve altı	64	145,02	2,1875	1,17598	6,011	,198
	2-5 yıl	118	169,81	2,5339	1,24418		
	6-10 yıl	54	144,73	2,1157	,95254		
	11-15 yıl	33	138,65	2,1439	1,22160		
	16 ve üzeri	41	158,41	2,3354	1,11469		
	Total	310		2,3218	1,17083		
MOKNO	1 yıl ve altı	64	154,41	3,4792	1,01640	6,374	,173
	2-5 yıl	118	141,45	3,3164	1,06382		
	6-10 yıl	54	167,62	3,6605	,89838		
	11-15 yıl	33	177,77	3,7172	1,02103		
	16 ve üzeri	41	163,73	3,5772	,93697		
	Total	310		3,4871	1,01109		
MKGOR	1 yıl ve altı	64	152,69	3,7019	,44330	3,181	,528
	2-5 yıl	118	154,87	3,7125	,45164		
	6-10 yıl	54	142,38	3,6378	,41840		
	11-15 yıl	33	161,24	3,7358	,45320		
	16 ve üzeri	41	174,37	3,8146	,52404		
	Total	310		3,7133	,45452		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti

Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.9. Sektördeki Çalışma Süresi Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Araştırma sonuçlarına göre sektördeki çalışma süresi değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %1 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler, örgütsel faktörler, yetenek yönetimi ve kariyer gelişimi; %5 anlamlılık düzeyinde ise psikolojik sözleşme istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna karşı istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise çevresel faktörler, örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyeti (p>0,10) şeklindedir.

Tablo 4.19. Sektördeki Çalışma Süresi Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Firmada Çalışma Süresi	Gözlem	Ortalama Sıra (Rank)	Ortalama	Std.Sapma	Kruskal Wallis Testi	Anlamlılık (p)
MBF	1 yıl ve altı	18	87,67	3,4048	,43621	36,788	,000
	2-5 yıl	76	125,82	3,6372	,37648		
	6-10 yıl	56	145,75	3,7194	,38038		
	11-15 yıl	56	160,49	3,7883	,42114		
	16 ve üzeri	104	191,50	3,9121	,51654		
	Total	310		3,7581	,45871		
MOF	1 yıl ve altı	18	179,56	3,0463	,61252	13,652	,008
	2-5 yıl	76	145,82	2,7368	,76559		
	6-10 yıl	56	147,76	2,7768	,66612		
	11-15 yıl	56	128,71	2,6071	,75841		
	16 ve üzeri	104	177,00	3,0272	,82049		
	Total	310		2,8360	,77207		
MCF	1 yıl ve altı	18	141,58	3,3681	,35478	2,786	,594
	2-5 yıl	76	153,76	3,4128	,56237		
	6-10 yıl	56	147,78	3,4152	,53092		
	11-15 yıl	56	149,27	3,3951	,52699		
	16 ve üzeri	104	166,69	3,4988	,52007		
	Total	310		3,4363	,52494		
MPSOR	1 yıl ve altı	18	126,44	3,5926	,56239	10,144	,038
	2-5 yıl	76	139,97	3,6895	,64255		
	6-10 yıl	56	147,55	3,7440	,60806		
	11-15 yıl	56	155,53	3,7893	,70045		
	16 ve üzeri	104	176,14	3,9532	,66588		
	Total	310		3,8002	,65768		
MYYOR	1 yıl ve altı	18	183,11	3,5400	,50787	16,758	,002
	2-5 yıl	76	142,51	3,1158	,86751		
	6-10 yıl	56	145,43	3,2300	,68281		
	11-15 yıl	56	128,81	3,0350	,81338		
	16 ve üzeri	104	180,00	3,4619	,91055		
	Total	310		3,2626	,84066		
MOANO	1 yıl ve altı	18	139,81	2,0833	,99632	6,390	,172
	2-5 yıl	76	170,20	2,5132	1,22671		
	6-10 yıl	56	156,88	2,3527	1,19827		
	11-15 yıl	56	166,48	2,4598	1,18588		
	16 ve üzeri	104	140,81	2,1322	1,11855		
	Total	310		2,3218	1,17083		
MOKNO	1 yıl ve altı	18	151,42	3,4630	,79326	5,910	,206
	2-5 yıl	76	138,78	3,3246	,98879		
	6-10 yıl	56	156,01	3,5060	,98471		
	11-15 yıl	56	150,79	3,4167	1,05649		
	16 ve üzeri	104	170,68	3,6378	1,04496		
	Total	310		3,4871	1,01109		

MKGOR	1 yıl ve altı	18	113,75	3,4956	,43128	20,404	,000
	2-5 yıl	76	140,89	3,6242	,41027		
	6-10 yıl	56	131,26	3,6000	,40131		
	11-15 yıl	56	160,96	3,7143	,34699		
	16 ve üzeri	104	183,51	3,8765	,51786		
	Total	310		3,7133	,45452		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.10. Çalışılan Firmanın İş gören Sayısı Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Araştırma sonuçlarına göre çalışılan firmanın iş gören sayısı değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %1 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler; %10 anlamlılık düzeyinde çevresel faktörler, psikolojik sözleşme, örgütten ayrılma niyeti ve kariyer gelişimi istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna karşı istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise örgütsel faktörler, yetenek yönetimi ve örgütte kalma niyeti (p>0,10) şeklindedir.

Tablo 4.20. Çalışılan Firmanın İşgören Sayısı Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Firmanın İşgören Sayısı	Gözlem	Ortalama Sıra (Rank)	Ortalama	Std.Sapma	Kruskal Wallis Testi	Anlamlılık (p)
MBF	1-50	51	176,44	3,8683	,50130	16,362	,003
	51-100	22	178,91	3,8571	,54354		
	101-300	40	178,30	3,8750	,40171		
	301-1000	127	131,90	3,6400	,44918		
	1000 ve üzeri	70	162,67	3,7939	,40453		
	Total	310		3,7581	,45871		
MOF	1-50	51	165,27	2,8889	,98751	4,654	,325
	51-100	22	129,64	2,6061	,77757		
	101-300	40	144,39	2,7417	,72986		
	301-1000	127	152,48	2,8189	,72467		
	1000 ve üzeri	70	168,33	2,9548	,69268		
	Total	310		2,8360	,77207		
MCF	1-50	51	145,29	3,3431	,59153	8,019	,091
	51-100	22	139,57	3,3409	,48209		
	101-300	40	150,65	3,4281	,48279		
	301-1000	127	149,50	3,4124	,51112		
	1000 ve üzeri	70	181,59	3,5821	,51862		
	Total	310		3,4363	,52494		
MPSOR	1-50	51	183,50	3,9556	,82824	8,526	,074
	51-100	22	175,30	3,9455	,64950		
	101-300	40	157,69	3,8400	,56685		
	301-1000	127	146,49	3,7323	,62499		
	1000 ve üzeri	70	143,97	3,7419	,61583		
	Total	310		3,8002	,65768		
MYYOR	1-50	51	167,25	3,3820	,89943	1,603	,808
	51-100	22	147,82	3,1909	1,06790		
	101-300	40	145,86	3,1750	,83609		
	301-1000	127	153,77	3,2573	,76647		
	1000 ve üzeri	70	157,99	3,2577	,86425		
	Total	310		3,2626	,84066		
MOANO	1-50	51	127,09	1,9608	1,09015	8,127	,087
	51-100	22	175,30	2,6136	1,32001		
	101-300	40	160,46	2,3750	1,11660		
	301-1000	127	154,44	2,3012	1,13928		
	1000 ve üzeri	70	169,06	2,5000	1,23065		
	Total	310		2,3218	1,17083		
	1-50	51	183,03	3,7582	1,15677		

MOKNO	51-100	22	150,09	3,3939	1,10140	6,935	,139
	101-300	40	150,85	3,4250	1,03221		
	301-1000	127	154,82	3,4829	,95831		
	1000 ve üzeri	70	141,03	3,3619	,94066		
	Total	310		3,4871	1,01109		
MKGOR	1-50	51	178,25	3,8471	,54245	8,004	,091
	51-100	22	176,30	3,8491	,59264		
	101-300	40	157,04	3,6920	,35549		
	301-1000	127	140,73	3,6350	,38997		
	1000 ve üzeri	70	158,31	3,7274	,47438		
	Total	310		3,7133	,45452		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.1.11. Çalışılan Sektör Değişkeni Temelli Çıkarımlar

Araştırma sonuçlarına göre çalışılan sektör değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %5 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna karşın örgütsel faktörler, çevresel faktörler, psikolojik sözleşme, yetenek yönetimi, örgütten ayrılma ve kalma niyeti ve kariyer gelişimi değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. (p>0,10).

Tablo 4.21. Çalışılan Sektör Değişkeni Temelli Sonuçlar

Faktörler	Sektör	Gözlem	Ortalama	Std.Sapma	Kolmogorov-Smirnov Z	Anlamlılık
MBF	Üretim	207	3,7032	,44186	1,456	,029
	Hizmet	103	3,8682	,47409		
MOF	Üretim	207	2,8269	,72143	,699	,713
	Hizmet	103	2,8544	,86844		
MCF	Üretim	207	3,4233	,48780	,543	,930
	Hizmet	103	3,4624	,59430		
MPSOR	Üretim	207	3,8010	,62912	,540	,578
	Hizmet	103	3,7987	,71486		
MYYOR	Üretim	207	3,2667	,80275	,578	,892
	Hizmet	103	3,2544	,91615		
MOANO	Üretim	207	2,3780	1,16764	1,060	,211
	Hizmet	103	2,2087	1,17474		

MOKNO	Üretim	207	3,4267	,97812	1,101	,177
	Hizmet	103	3,6084	1,06890		
MKGOR	Üretim	207	3,6721	,41732	1,062	,209
	Hizmet	103	3,7961	,51355		

MBF: Bireysel Faktörler Ortalaması; MOF: Örgütsel Faktörler Ortalaması; MCF: Çevresel Faktörler Ortalaması; MPSOR: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Ortalaması; MYYOR: Yetenek Yönetimi Ölçeği Ortalaması; MOANO: Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MOKNO: Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği Ortalaması; MKGOR: Kariyer Gelişim Ölçeği Ortalaması

4.3.2. Araştırma Modelinin Tahminlenmesi

Çalışmanın bu bölümünde geliştirilen kavramsal modele ilişkin hipotezlerin testlerine yer verilmiştir. Bu bağlamda, geliştirilen hipotezler, regresyon ve hiyerarşik regresyon ile düzenleyici ve ara değişken testlerine olanak sağlayan araştırma yöntemleriyle test edilmiştir.

4.3.2.1. Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolü

Bu tez kapsamında geliştirilen kavramsal modelin birinci bölümünde yetenek yönetiminin kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasında bir düzenleyici değişken rolünün test edilmesidir. Şekil 4.2.'de yer alan gösterimde kariyer gelişim düzeyini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin kariyer gelişimin etkilediği hipotez H1a, H1b ve H1c ile gösterilmiştir. Bu tez kapsamında literatürde ilk defa iddia edilen husus ise bu ilişkilerin örgütlerin yetenek yönetimi uygulamaları tarafından etkilendiğidir. Bu sebeple, yetenek yönetiminin düzenleyici bir değişken olarak test edilmesi hiyerarşik regresyon yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

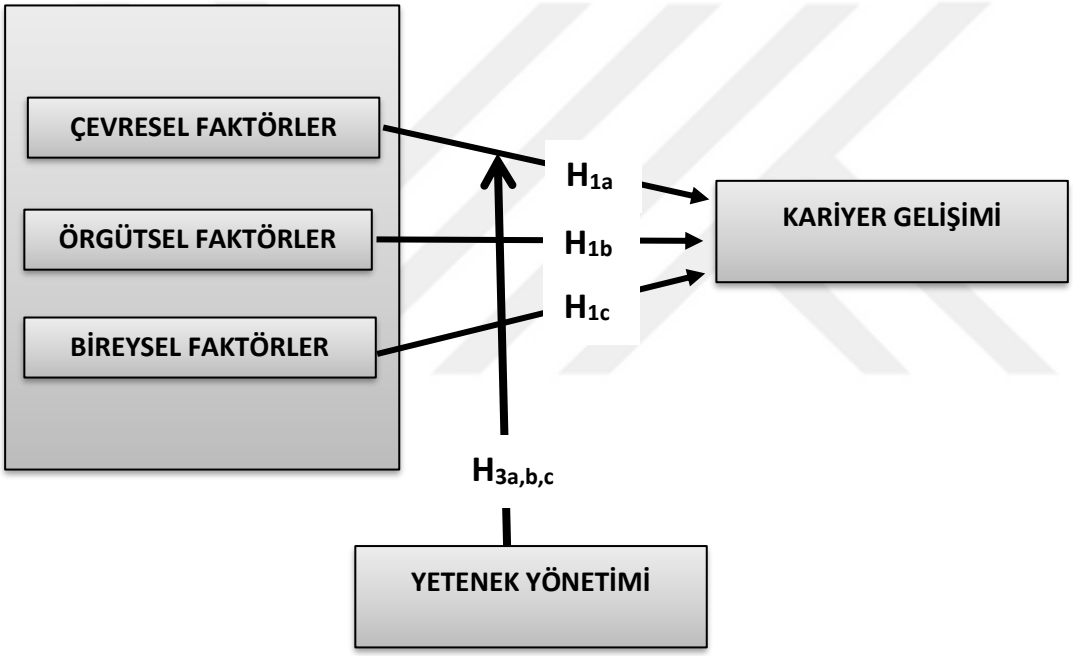
Düzenleyici değişkenin temel niteliği bağımlı değişkenle (kariyer gelişimi) bağımsız değişkenler (bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler) arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyebilmesidir. Buna göre, düzenleyici değişken farklı değerler aldığında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki söz konusu ilişkinin etkisi ve yönü belirlenebilmektedir. Bu açıdan düzenleyici değişkenin bir bakıma durumsal etkiye sahip olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle, düzenleyici değişken bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle hangi durumlarda ilişkili olduğunu belirlemektedir. Bu da, bağımsız ve bağımlı değişken arasında 'ne zaman' ilişki olduğunu düzenleyici

değişkenle açıklanabildiğini gösterir. Düzenleyicilik aslında etkileşimsel etkiyi (interaction effect) vurgulamaktadır. Düzenleyici etki (Gürbüz ve Şahin, 2015:286);

- *Artırıcı yönde olabilir. Başka bir ifadeyle, düzenleyici değişken artan değerler aldıkça bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi artmaktadır.*

- *Azaltıcı yönde olabilir. Başka bir ifadeyle, düzenleyici değişken artan değerler aldıkça bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmaktadır.*

- *Karşıt yönde olabilir. Başka bir ifadeyle, düzenleyici değişken artan değerler aldıkça bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ters yöne çevirmektedir.*



Şekil 4.2. Araştırma Modeli Düzenleyici Değişkenin Rolü

Yetenek yönetimin düzenleyici değişken olarak rolünün (H3a, H3b ve H3c), kariyer gelişimini etkileyen çevresel (H1a), örgütsel (H1b) ve bireysel (H1c) faktörler üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon yardımıyla test edilmiştir. Bu regresyonlara ilişkin yöntemsel sıralama aşağıdaki gibidir:

- Birinci Aşama: İlk olarak bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin kariyer gelişimini etkileyen faktörler olduğu tanımından hareketle bu üç faktör çeşidinin tek bir faktör

olarak kariyer gelişimi üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu sebeple, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin ortalamaları hesaplanarak kariyer gelişimini etkileyen faktörler biçiminde hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile H1a, H1b ve H1c hipotezleri test edilmeden önce H1 hipotezi olarak kariyer gelişimini etkileyen faktörlerin testi yapılmıştır. Daha sonra bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin ayrı ayrı kariyer gelişimi üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici değişken rolü test edilmiştir.

- İkinci Aşama: Regresyonlarda bağımsız değişkenler ile düzenleyici değişkenler standardize hale getirilmiştir.

- Üçüncü Aşama: Bağımsız değişkenlerle düzenleyici değişkenden oluşan etkileşimsel terim oluşturulmuştur.

- Dördüncü Aşama: Düzenleyici değişkeninin etkisini ölçmek için hiyerarşik regresyon modelleri tahmin edilmiştir.

Yetenek yönetiminin düzenleyici bir değişken olarak kariyer gelişimi ve onu etkileyen faktörler arasındaki rolünün hiyerarşik regresyon test sonuçları Tablo 4.22'de verilmektedir. Buna göre, hiyerarşik regresyon modeline sokulan etkileşimsel (yetenek yönetimi X Faktörler) terim istatistiksel olarak anlamlı ise ve bağımlı değişkendeki (kariyer gelişimi) varyansı açıklıyorsa bu etkileşimsel terim için düzenleyicilik etkisi ortaya çıkmış demektir. Eğer etkileşimsel terim model 2'de regresyona sokulduğunda, model 1'de regresyona sokulan bağımsız değişken (faktörler) ile düzenleyici değişkenin (yetenek yönetimi) bağımlı değişken (kariyer yönetimi) üzerinde anlamlı bir etkisi yoksa tam bir düzenleyicilik (full moderation) söz konusu olur. Buna karşın, bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkileri varsa yine de düzenleyicilikten söz edilebilir. Ancak bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin temel etkileri de devam etmektedir şeklinde yorumlanır.

Tablo 4.22. Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Tüm Faktörler)

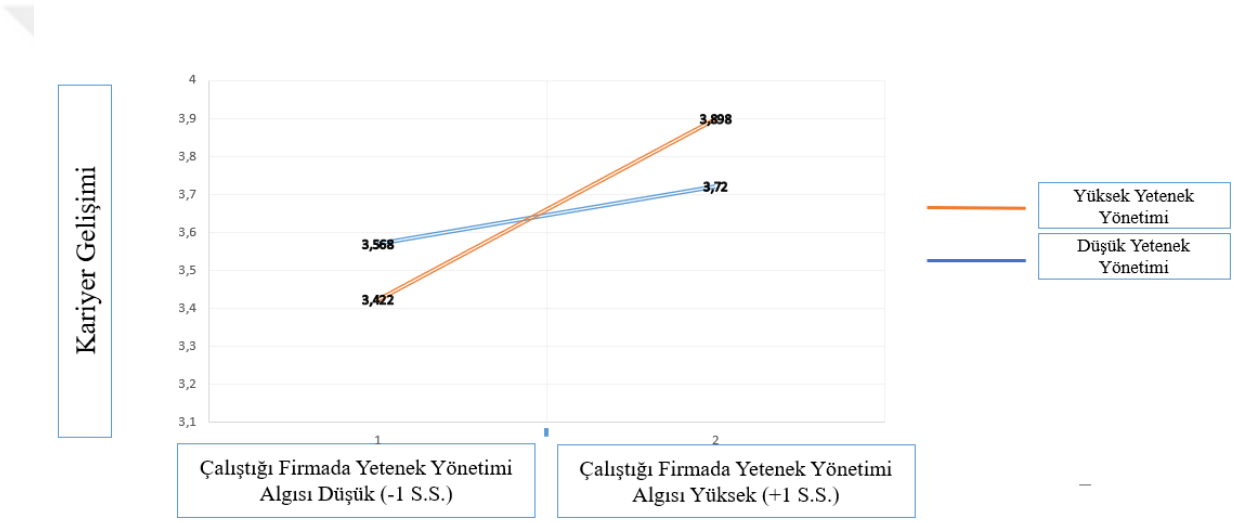
Değişkenler	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
SABİT	3,713	0,025	3,652	0,028
ZMBOCF (faktörler)	0,0149**	0,037	0,157**	0,036
ZMYYOR (Yetenek Yönetimi)	-0,006	0,037	0,008	0,036
ZMBOCF * ZMYYOR (etkileşimsel)			0,081**	0,019
F istatistiği	17,31		18,48	
F (anlamlılık)	0,000		0,000	
R2	0,101		0,153	
Düzeltilmiş R2	0,095		0,145	
ΔR2			0,052	

**p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası) ZMBOCF (Kariyer gelişimini etkileyen faktörler); ZMYYOR (Yetenek yönetimi); ZMBOCF * ZMYYOR (faktörler ile yetenek yönetiminin çarpımı – etkileşimsel terim).

Yetenek yönetimini düzenleyici değişken rolünün hiyerarşik regresyon yöntemi ile testine ilişkin sonuçlar Tablo 4.22'te verilmiştir. Buna göre etkileşimsel terimin olmadığı Model 1'de gösterilen regresyon analizi sonuçlarına göre, faktörler olarak tanımlanmış olan değişkenin (bireysel, örgütsel ve çevresel faktör ölçeği) kariyer gelişim düzeyi üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak %5 düzeyinde anlamlıdır (p<0,01). Buna karşın yetenek yönetiminin doğrudan kariyer gelişimi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Model 2'de yer alan regresyona göre kariyer gelişimini etkileyen faktörlerin, kariyer gelişimi üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,01). Bununla beraber yetenek yönetiminin düzenleyici değişken rolünün test edilmesi için hesaplanan etkileşimsel terimin kariyer gelişimi üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç yetenek yönetimini bu tez kapsamında önerilmiş olan kavramsal modeldeki

öngörüsünü desteklemektedir. Zira, yetenek yönetimi Model 1'de de görüldüğü üzere bağımsız bir değişken olarak değil, bir düzenleyici değişken olarak anlamlı çıkmıştır. Model 1 ve model 2'de yer alan regresyonların f anlamlılık değerleri %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenlerdeki varyansın ne kadarını açıkladığını gösteren r2 istatistiğine bakıldığında Model 1'de %10.1 iken, Model 2'de %15.3 olduğu görülmektedir. r2'lerde görülen %5.2'lik artışın temel sebebi yetenek yönetiminin düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar kariyer gelişimini etkileyen faktörler ile kariyer gelişim düzeyi arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin muhtemel düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.3. Etkileşimsel Terimin İstatistiksel Anlamlılığı

Yetenek yönetiminin düzenleyici değişken olarak ortaya koyduğu etkinin anlamlılığını test edebilmek için Aiken ve West'in (1991:157) yöntemine başvurulmuştur. Etkileşimsel etkiyi gösterebilmek için minimum sayıda, düzenleyici değişkeni yüksek ve düşük değerlerinde bağımsız değişkenin yüksek ve düşük değerlerini hesaplamak gerekir. Bunu hesaplamak için düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin bir standart sapma aşağısı ve yukarısı hesaplanır. Tablo 4.22'teki hiyerarşik regresyonda kullanılan değişkenlerin standardize edilmiş değişkenler olduğu yani ortalaması 0 standart sapması 1 formatında hesaplanmıştır. Bu değerleri bulmak için

yararlanacağımız regresyon denklemini Tablo 4.22'de yer alan analiz sonuçlarına göre oluştururuz.

Y= 3,652 + 0,157.X + 0,008.M + 0,081.M.X

Y = Kariyer gelişimi

X = Kariyer gelişimini etkileyen faktörler

M = Yetenek yönetimi

M.X = kariyer gelişimini etkileyen faktörler X yetenek yönetimi

1 Standart sapma aşağısı

-1 S.S. X: Y= 3,652 + 0,157.(-1) + 0,008.(-1) + 0,081.(-1).(-1) = 3,568

+1 S.S. X: Y= 3,652 + 0,157.(1) + 0,008.(-1) + 0,081.(1).(-1) = 3,72

1 Standart sapma yukarısı

-1 S.S. X: Y= 3,652 + 0,157.(-1) + 0,008.(-1) + 0,081.(-1).(1) = 3,422

+1 S.S. X: Y= 3,652 + 0,157.(1) + 0,008.(1) + 0,081.(1).(1) = 3,898

Elde edilen bu değerlere göre Şekil 4.3'teki gibi grafiksel gösterim yapılabilmektedir. Bununla birlikte, etkileşimsel terimin testinin yapılması gerekmektedir. Başka bir ifade ile, X ve Y arasındaki ilişki büyük ölçüde M'ye (yetenek yönetimi) bağlı olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bunun için de basit eğim testi (simple slope test) yapılır. Genellikle M'nin +1 S.S. ve -1 S.S. değerlerinde regresyon katsayıları hesaplanır.

M'nin -1 S.S'deki regresyonu için standardize edilmiş M değişkenine 1 ilave edilir. Yeni etkileşimsel terimi bulmak için bu hesaplanan değer ile standardize edilmiş X değişkeni çarpılır. Hiyerarşik regresyon analizi işlemi daha önce açıklandığı şekilde yapılır.

M'nin +1 S.S'deki regresyonu için standardize edilmiş M değişkeninden 1 çıkarılır. Yeni etkileşimsel terimi bulmak için bu hesaplanan değer ile standardize edilmiş X değişkeni çarpılır. Hiyerarşik regresyon analizi işlemi daha önce açıklandığı şekilde yapılır.

Tablo 4.23'de, M'nin -1 S.S.'deki ve +1 S.S'deki regresyona ait katsayılar görülmektedir. Buna göre düşük yetenek yönetiminde (M'nin -1 S.S.) kariyer gelişimini etkileyen faktörlerin (X) kariyer gelişimi (Y) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır (Beta = 0,076, p<0,01). Bununla beraber Tablo 4.24'te de görüldüğü üzere yüksek yetenek yönetiminde (M'nin +1 S.S) kariyer gelişimini etkileyen faktörlerin (X) kariyer gelişimi (Y) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi daha güçlüdür (Beta = 0,239, p<0,01).

Tablo 4.23. Düşük Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Tüm Faktörler)

Değişkenler	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
SABİT	3,719	0,045	3,645	0,047
ZMBOCF	0,149**	0,037	0,076**	0,040
LowZMYYOR	-0,006	0,037	0,008	0,036
LowZMBOCF * ZMYYOR			0,081**	0,019
F istatistiği	17,31		18,48	
F (anlamlılık)	0,000		0,000	
R2	0,101		0,153	
Düzeltilmiş R2	0,095		0,145	
ΔR2			0,052	

**p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası) ZMBOCF (Kariyer gelişimini etkileyen faktörler); LowZMYYOR (Düşük düzey Yetenek yönetimi); LowZMBOCF * ZMYYOR (faktörler ile düşük düzey yetenek yönetiminin çarpımı – etkileşimsel terim).

Tablo 4.24. Yüksek Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Tüm Faktörler)

Değişkenler	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
SABİT	3,708	0,045	3,660	0,045
ZMBOCF	0,149**	0,037	0,239**	0,042
HighZMYYOR	-0,006	0,037	0,008	0,036
HighZMBOCF * ZMYYOR			0,081**	0,019
F istatistiği	17,31		18,48	
F (anlamlılık)	0,000		0,000	
R2	0,101		0,153	
Düzeltilmiş R2	0,095		0,145	
ΔR2			0,052	

**p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası) ZMBOCF (Kariyer gelişimini etkileyen faktörler); HighZMYYOR (Yüksek düzey Yetenek yönetimi); HighZMBOCF * ZMYYOR (faktörler ile yüksek düzey yetenek yönetiminin çarpımı – etkileşimsel terim).

Yetenek yönetimini bir düzenleyici değişken olarak istatistiksel anlamlılığını gösterebilmek adına katsayıların anlamlılığı yeterli olsa da, Cohen ve Cohen (1983)'in önerdiği formül ile etki düzeyi hesaplanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015:294):

$F2 = (R^2_2 – R_1{}^2) / (1- R_1^2)$

Tablo 4.23'te yer alan regresyon sonuçlarına göre, R_1^2 hiyerarşik regresyon analizinde Model 1'e ait R^2, R_2^2 ise Model 2'ye ait R^2 değerleri hesaplanmıştır. Buna göre, (0,153-0,10)/(1-0,10)=0,059. Bu değer Cohen ve Cohen (1983)'e göre orta etki şiddetinde görülmektedir.

Yetenek yönetiminin bir düzenleyici değişken olarak etkisini, kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasındaki etkinliği ortaya konmuştur. Kariyer

gelişimini etkileyen faktörler ayrıca bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ayrıldığından bu etkinin, bu faktörler üzerinde de incelenmesi yapılmıştır. Yetenek yönetimini, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler ile kariyer gelişimi arasındaki düzenleyici değişken rolü hiyerarşik regresyonlarla test edilerek Tablo 4.25 (bireysel faktörler için), Tablo 4.26 (örgütsel faktörler için) ve tablo 4.27 (çevresel faktörler için)'de gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Bireysel Faktörler)

Değişkenler	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
SABİT	3,713	0,024	3,686	0,025
ZMBF	0,129**	0,027	0,143**	0,042
ZMYYOR	0,054*	0,027	0,057*	0,036
ZMBF * ZMYYOR			0,068**	0,018
F istatistiği	21,30		19,65	
F (anlamlılık)	0,000		0,000	
R2	0,122		0,162	
Düzeltilmiş R2	0,116		0,143	
ΔR2			0,040	

**p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası) ZMBF (Kariyer gelişimini etkileyen Bireysel faktörler); ZMYYOR (Yetenek yönetimi); ZMBF * ZMYYOR (bireysel faktörler ile yetenek yönetiminin çarpımı – etkileşimsel terim).

Tablo 4.25'te yetenek yönetiminin, bireysel faktörler ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü test edilmiştir. Buna göre Model 1'de yer alan kariyer gelişiminin bireysel faktörleri (Beta = 0,129, p<0,01) ile yetenek yönetiminin (Beta=0,054, p<0,05) kariyer gelişimi üzerindeki doğrudan etkileri pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Etkileşimsel terimin yer aldığı Model 2'de ise hem bireysel faktörlerin doğrudan etkisi (Beta= 0,143, P<0,01) hem de yetenek yönetiminin

düzenleyicilik etkisi (Beta= 0,068, p<0,01) istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buradan hareketle yetenek yönetiminin düzenleyicilik etkisinin var olduğunu ve bununla beraber bireysel faktörler ile yetenek yönetimini doğrudan etkilerinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Yetenek yönetiminin bir düzenleyici değişken olarak Model 2'de yer alması kariyer gelişimi değişkenindeki oynaklığı %4 daha fazla açıklamasına (Model 1'de R^2=0,122, Model 2'de R^2=0,162) vesile olmuştur.

Tablo 4.26. Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Örgütsel Faktörler)

Değişkenler	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
SABİT	3,713	0,025	3,665	0,029
ZMOF	0,095*	0,040	0,103**	0,040
ZMYYOR	0,032	0,040	0,038	0,040
ZMOF * ZMYYOR			0,062**	0,020
F istatistiği	11,82		11,14	
F (anlamlılık)	0,000		0,000	
R2	0,071		0,098	
Düzeltilmiş R2	0,065		0,090	
ΔR2			0,027	

**p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası) ZMOF (Kariyer gelişimini etkileyen Örgütsel faktörler); ZMYYOR (Yetenek yönetimi); ZMOF * ZMYYOR (örgütsel faktörler ile yetenek yönetiminin çarpımı – etkileşimsel terim).

Tablo 4.26'da yetenek yönetiminin, örgütsel faktörler ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü test edilmiştir. Buna göre Model 1'de yer alan kariyer gelişiminin örgütsel faktörleri pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı (Beta = 0,095, p<0,05) çıkmıştır. Yetenek yönetiminin (Beta=0,032, p>0,10) kariyer gelişimi üzerindeki doğrudan etkisi ise pozitif ama istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır.

Etkileşimsel terimin yer aldığı Model 2'de ise hem örgütsel faktörlerin (Beta= 0,103, p<0,01) doğrudan etkisi hem de yetenek yönetiminin düzenleyicilik etkisi (Beta= 0,062, p<0,01) istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buradan hareketle yetenek yönetimini düzenleyicilik etkisinin var olduğunu ve bununla beraber örgütsel faktörlerin de istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Yetenek yönetiminin bir düzenleyici değişken olarak Model 2'de yer alması kariyer gelişimi değişkenindeki oynaklığı %2.7 daha fazla açıklamasına (Model 1'de R^2=0,071, Model 2'de R^2=0,098) vesile olmuştur.

Tablo 4.27. Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolünün Testi (Çevresel Faktörler)

Değişkenler	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
SABİT	3,713	0,025	3,668	0,027
ZMCF	0,031	0,029	0,035	0,028
ZMYYOR	0,091**	0,029	0,110**	0,028
ZMCF * ZMYYOR			0,092**	0,021
F istatistiği	9,49		12,98	
F (anlamlılık)	0,000		0,000	
R2	0,058		0,113	
Düzeltilmiş R2	0,052		0,104	
ΔR2			0,055	

**p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası) ZMCF (Kariyer gelişimini etkileyen Çevresel faktörler); ZMYYOR (Yetenek yönetimi); ZMOF * ZMYYOR (çevresel faktörler ile yetenek yönetiminin çarpımı – etkileşimsel terim).

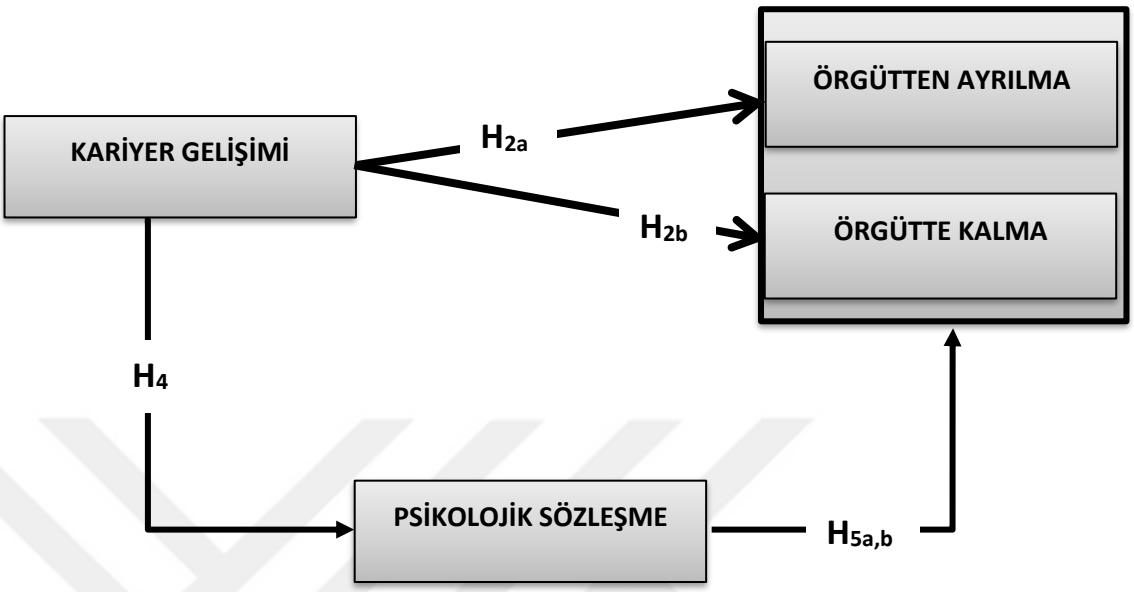
Tablo 4.27'de yetenek yönetiminin, çevresel faktörler ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü test edilmiştir. Buna göre Model 1'de yer alan kariyer gelişiminin çevresel faktörleri pozitif ama istatistiksel olarak anlamsız (Beta = 0,031, p>0,10) çıkmıştır. Yetenek yönetiminin (Beta=0,091, p<0,01) kariyer gelişimi

üzerindeki doğrudan etkisi ise pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Etkileşimsel terimin yer aldığı Model 2'de ise hem çevresel faktörlerin doğrudan etkisi (Beta= 0,035, p<0,01) hem de yetenek yönetiminin düzenleyicilik etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. (Beta= 0,092, p<0,01) çıkmıştır. Buradan hareketle yetenek yönetiminin düzenleyicilik etkisinin var olduğunu ve çevresel faktörlerin doğrudan etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Yetenek yönetiminin bir düzenleyici değişken olarak Model 2'de yer alması kariyer gelişimi değişkenindeki oynaklığı %5.5 daha fazla açıklamasına (Model 1'de R^2=0,058, Model 2'de R^2=0,113) vesile olmuştur.

4.3.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Ara Değişken Rolü

Çalışmanın bu bölümünde bu tez kapsamında geliştirilen kavramsal modelde yer alan ve bir ara değişken rolü olduğu iddia edilen psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma niyeti ve örgütte kalma niyeti arasındaki aracılık etkisi test edilecektir.

Ara değişkenler bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olur. Aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten veya aracılık eden değişkenlere verilen genel bir addır. Bazı kaynaklarda müdahaleci değişken olarak da tanımlanabilen aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bağımsız ve bağımlı değişken arasında yer alan değişken, bu iki değişken arasındaki bağlantı mekanizması gibi çalışır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan etki modeli şekilde gösterilmektedir. Görüldüğü üzere modelde kariyer gelişimi değişkeni ile örgütten ayrılma ve kalma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme değişkeni bir aracı değişken (mediator) olarak kullanılabilmektedir.



Şekil 4.4. Araştırma Modeli Ara Değişkenin Rolü

Şekilde bağımsız değişken (kariyer gelişimi) ile bağımlı değişken (örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyeti) arasındaki nedensel bir ilişki gösterilmekte, kariyer gelişiminin örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyeti üzerindeki etkisi ise c ile belirtilmektedir. Şekilde yer alan temel aracılık modelinde; bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi a ile; aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi b ile; ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde aracı değişkenin kontrolündeki etkisi c^{l} ile gösterilmektedir. Nedensellik analizlerinde, c^{l} etkisi c etkisinden farklılaşması durumunda bu etkinin bir bölümünün aracı değişken tarafından paylaşıldığı şeklinde yorumlanmaktadır. Aracılık modellerinin test edilmesinde farklı yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlardan birisi de, Baron ve Kenny (2003) yöntemi olarak da bilinen nedensel adım yaklaşımıdır. Bu yaklaşım bir bakıma dizisel yaklaşımdır ve buna göre aracılık testinin yapılabilmesi için bazı kriterlerin bulunması gerekmektedir. Bu kriterler aşağıda belirtilmiştir.

- Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.

- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (full mediation), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisi meydana gelir.

Psikolojik sözleşmenin bir ara değişken olarak test edilmesine ilişkin aşamalar aşağıdaki gibidir.

- 1. Adım: Kariyer gelişiminin örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyeti üzerine etkisinin basit regresyon analizi ile test edilmesi.
- 2. Adım: Kariyer gelişiminin ara değişken olan psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini basit regresyon ile test edilmesi.
- 3. Adım: Ara değişken olan psikolojik sözleşmenin bağımlı değişken olan örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyetleri üzerindeki etkisinin basit regresyon ile testi.
- 4. Adım: Bağımsız değişken olan kariyer gelişimi ile ara değişken olan psikolojik sözleşmenin bağımlı değişken olan örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyetleri üzerindeki etkisinin çoklu regresyon analizi ile testi.

Tablo 4.29. Psikolojik Sözleşmenin Ara Değişken Rolünün Testi (Örgütte Kalma Niyeti

Değişkenler	Model-1		Model-2		Model-3		Model-4	
Bağımlı Değişken:	MOKNO		MPSOR		MOKNO		MOKNO	
Bağımsız Değişkenler:	B	S.H.	B	S.H.	B	S.H.	B	S.H.
SABİT	1,068	0,453	1,759	0,285	-0,296	0,257	-0,627	0,383
MKGOR	0,651**	0,121	0,550**	0,076			0,122	0,104
MPSOR					0,996**	0,067	0,964**	0,072
F istatistiği	28,89		51,958		222,406		112,014	
F (anlamlılık)	0,000		0,000		0,000		0,000	
R2	0,086		0,144		0,419		0,422	
Düzeltilmiş R2	0,083		0,142		0,417		0,418	

Not: **p<0,01; *p<0,05; MOKNO: örgütte kalma niyeti; MPSOR: psikolojik sözleşme; MKGOR: kariyer gelişimi, B: Beta; S.H.: katsayı standart hatası.

Psikolojik sözleşmenin, kariyer gelişimi ile örgütte kalma niyeti ilişkisinde ara değişken rolünün test edilmesine ilişkin regresyon sonuçları Tablo 4.29'da gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre Model 1'de kariyer gelişiminin beklendiği üzere örgütte kalma niyeti üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur (Beta=0,651, p<0,01). Model 2'de bağımsız değişken olan kariyer gelişiminin ara değişken olan psikolojik sözleşme üzerindeki ilişkisi beklendiği üzere pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (beta=0,550, p<0,01). Model 3'te ara değişken olan psikolojik sözleşmenin bağımlı değişken olan örgütte kalma niyeti üzerindeki etkisi beklendiği üzere pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (Beta= 0,996, p<0,01). Son olarak Model 4'te bağımsız değişken olan kariyer gelişimi ile ara değişken olan psikolojik sözleşmenin örgütte kalma niyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde, kariyer gelişiminin etkisinin ortadan kalktığı (Beta=0,122, p>0,10) ve ara değişken olan

psikolojik sözleşmenin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Beta=0,964, p<0,01) görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimi ile örgütte kalma niyeti arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir (full mediation).

Tablo 4.30. Psikolojik Sözleşmenin Ara Değişken Rolünün Testi (Örgütten Ayrılma Niyeti

Değişkenler	Model-1		Model-2		Model-3		Model-4	
Bağımlı Değişken:	MOANO		MPSOR		MOANO		MOANO	
Bağımsız Değişkenler:	B	S.H.	B	S.H.	B	S.H.	B	S.H.
SABİT	3,916	0,541	1,759	0,285	6,560	0,305	5,976	0,452
MKGOR	-0,429**	0,145	0,550**	0,076			0,215	0,123
MPSOR					-1,115**	0,079	-1,172**	0,085
F istatistiği	8,796		51,958		198,929		101,641	
F (anlamlılık)	0,000		0,000		0,000		0,000	
R2	0,028		0,144		0,392		0,398	
Düzeltilmiş R2	0,025		0,142		0,390		0,394	

Not: **p<0,01; *p<0,05; MOANO: örgütten ayrılma niyeti; MPSOR: psikolojik sözleşme; MKGOR: kariyer gelişimi, B: Beta; S.H.: katsayı standart hatası.

Psikolojik sözleşmenin, kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma niyeti ilişkisinde ara değişken rolünün test edilmesine ilişkin regresyon sonuçları Tablo 4.30'da gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre Model 1'de kariyer gelişiminin beklendiği üzere örgütten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur (Beta= -0,429, p<0,01). Model 2'de bağımsız değişken olan kariyer gelişiminin ara değişken olan psikolojik sözleşme üzerindeki ilişkisi beklendiği üzere pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (Beta=0,550, p<0,01). Model 3'te ara değişken olan psikolojik sözleşmenin bağımlı değişken olan örgütte ayrılma niyeti üzerindeki

etkisi beklendiği üzere negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (Beta= -1,115, p<0,01). Son olarak Model 4'te bağımsız değişken olan kariyer gelişimi ile ara değişken olan psikolojik sözleşmenin örgütten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde, kariyer gelişiminin etkisinin ortadan kalktığı (Beta=0,215, p>0,10) ve ara değişken olan psikolojik sözleşmenin negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Beta= -1,172, p<0,01) görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma niyeti arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir (full mediation).

4.3.3. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde hipotez testlerine ilişkin sonuçlar bir öz halinde verilmiştir. Buna göre; kariyer gelişimini etkileyen faktörlere ilişkin beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında genel olarak bir uyum söz konusudur. Bunun tek istisnası çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerindeki pozitif etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmamasıdır. Yetenek yönetiminin, kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasındaki düzenleyici etkisi beklendiği üzere pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma ve örgütte kalma eğilimleri arasındaki ara değişken rolü de beklendiği üzere istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Tablo 4.31. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez	Beklenen Sonuç	Gözlemlenen Sonuç
Kariyer Gelişimi ile Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler		
H1 (Tüm faktörler)	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı
H1a: Çevresel faktörler kariyer gelişimini etkileyen faktörlerdir.	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı	pozitif ve istatistiksel olarak anlamsız
H1b: Örgütsel faktörler kariyer gelişimini etkileyen faktörlerdir.	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı
H1c: Bireysel faktörler kariyer gelişimini etkileyen faktörlerdir.	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı
Kariyer Gelişimi ile Örgütten Ayrılma ve Örgütte Kalma Eğilimi İlişkisi		
H2a: Kariyer gelişimi örgütten ayrılma eğilimini etkiler.	negatif ve istatistiksel olarak anlamlı	negatif ve istatistiksel olarak anlamlı
H2b: Kariyer gelişimi örgütte kalma eğilimini etkiler.	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı
Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Değişken Rolü		
H3a,b,c: Yetenek yönetimi kariyer gelişimini etkileyen faktörler üzerinde düzenleyici değişken niteliğinde artırıcı bir etkiye sahiptir.	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı
Kariyer Gelişimi ile Psikolojik Sözleşme İlişkisi		
H4: Kariyer gelişimi psikolojik sözleşmeyi etkiler.	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı	pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı
Psikolojik Sözleşmenin Ara Değişken Rolü		
H5a,b: Psikolojik sözleşmeler, örgütte kalma eğilimini etkileyen kariyer gelişimi üzerinde ara değişken niteliğinde olup psikolojik sözleşme olumlu ise artırıcı, olumsuz ise azaltıcı bir etkiye sahiptir.	pozitif / negatif ve istatistiksel olarak anlamlı	pozitif / negatif ve istatistiksel olarak anlamlı

4.4. Araştırma Kısıtları

Bu araştırma kapsamında, geliştirilen kavramsal bir kariyer gelişim modelinin testi yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde, bazı kısıtlar söz konusudur. Bu kısıtlardan bazıları, kullanılan ölçeklerin tercihidir. Bu noktada, ilgili boyutlara ilişkin ve Türkiye'de yapı geçerliliği ve güvenirlikleri sağlanmış ölçekler doğal olarak tercih edilmiştir. Bir başka kısıt, araştırma modeli kapsamında düzenleyici değişken ile ara değişkenin genel kabul görmüş tahmin yöntemlerinden olan hiyerarşik regresyon ve ilgili özel uygulama yönteminin tercih edilmesidir. Bu noktada, farklı tahmin teknikleri olabilmektedir. Araştırma yöntemlerine ilişkin bir diğer kısıt ise önerilen kavramsal modelin yapısal eşitlik modeli çerçevesinde tahminin bu tez çalışması kapsamında tercihen yapılmamış olmasıdır. Buna karşın, uygulanan tahmin teknikleri ilgili yazında genel kabul görmüş teknikler olduğu söylenebilir. Örneklem yapısına ilişkin olarak 310 gözlemden oluşan yapı modelin genellenebilirlilik özelliği dikkate alındığından çeşitli kontrol değişkenleri altında testlerinin yapılmamış olmasıdır. Örneğin, cinsiyete göre, sektöre göre vb. diğer hususlar ayrıca hipotez testlerinde dikkate alınmamıştır. Bu ve benzeri değişkenlerin ayrıca kontrol değişkeni olarak model tahminin kullanılması ayrı bir araştırma ve ileriki çalışmalar için bir öneri olabilir. Buna karşın, bu çalışmada, demografik değişkenlere göre model boyutlarının almış olduğu değerlerin farklılık testleri yapılmıştır.

4.5. Araştırma Sonuçları

Bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçları iki grupta değerlendirmek mümkündür. Birinci grupta, araştırma kapsamında analize değer görülen demografik değişkenlere göre araştırma modelinde yer alan boyutlara ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. İkinci grupta, bu tez kapsamında geliştirilen kavramsal modele ilişkin hipotez testlerinin sonuçları yer almaktadır.

Birinci grupta yer alan araştırma sonuçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Cinsiyet değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, %1 ve %5 anlamlılık düzeyinde araştırma modelinde yer alan boyutların hiçbirinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği

(p>0,01; p>0,05) görülmektedir. Buna karşın %10 anlamlılık düzeyinde yetenek yönetimi ile örgütten ayrılma niyeti ölçeklerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği *(p<0,10)* tespit edilmiştir. Bu farklılık yetenek yönetimi bakımından kadınların daha yüksek bir değer aldığı örgütten ayrılma niyeti bakımından ise erkeklerin daha yüksek bir değer aldığı şeklindedir.

- Eğitim düzeyi değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, bireysel faktörlerin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu görülmekle beraber, 3 grubun oluştuğu (lise, ön lisans-lisans ve yüksek lisans-doktora) görülmektedir. Bu da eğitimin kariyer gelişimi noktasında anlamlı bir etki gösterdiği *(p<0,05)* şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel faktörlerin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı (p>0,10) tespit edilmiştir. Bununla beraber, lise mezunlarının bir grup, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının ise ayrı bir grup oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuç iş görenin eğitim düzeyinin örgütsel faktörler tarafından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, dolayısıyla eğitim düzeyinin örgütsel açıdan farklılık yaratacak bir düzeyde olmadığı görülmüştür. Çevresel faktörlerin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu görülmekle beraber, 3 grubun oluştuğu (lise, öl lisans-lisans ve yüksek lisans-doktora) görülmektedir. Bu da eğitimin iş görenin çevresel niteliklerinin kariyer gelişimi noktasında anlamlı bir etki gösterdiği *(p<0,05)* şeklinde yorumlanabilir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı (p>0,10) görülmüştür. Yetenek yönetimi ölçeğinin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı (p>0,10) tespit edilmiştir. Bununla beraber, lise ve doktora mezunlarının bir grup, ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarının ise ayrı bir grup oluşturduğu görülmektedir. Lise ve doktora grubundaki kişilerin aynı grupta yer almalarının sebebi olarak, lise mezunlarının yetenek yönetimi uygulamalarına yabancı olması, doktora mezunlarının ise yapılan yetenek yönetimi uygulamalarından memnun olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyeti ölçeğinin, eğitim düzeyine göre

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı (p>0,10) görülmüştür. Kariyer gelişim ölçeğinin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu tespit edilmiştir.

- Medeni durum değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, örnekleme katılanların medeni durumlarından kaynaklı araştırılan model boyutları bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p>0,10) bulunmadığı tespit edilmiştir.
- Eşin çalışma durumu değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, örnekleme katılanların eşin çalışma durumundan kaynaklı araştırılan model boyutları bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p>0,10) bulunmadığı görülmüştür.
- Çocuk sahipliği durumu değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, örnekleme katılanların çocuk sahipliği durumu bireysel faktörler (p<0,01) dışında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p>0,10) göstermediği tespit edilmiştir.
- Yaş durumu değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, yaş durumu değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %1 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörlerin; %5 anlamlılık düzeyinde örgütsel faktörleri ve yetenek yönetimi ile %10 anlamlılık düzeyinde örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna karşın istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise çevresel faktörler, psikolojik sözleşme ve kariyer gelişimi (p>0,10) şeklindedir.
- Mevcut pozisyonda çalışma süresi değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, mevcut pozisyonda çalışma süresi değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %5 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler, örgütsel faktörler, örgütten ayrılma, örgütte kalma niyetleri ve kariyer gelişimi istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna karşı istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise çevresel faktörler, psikolojik sözleşme ve yetenek yönetimi (p>0,10) şeklindedir.
- Firmadaki çalışma süresi değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, firmadaki çalışma süresi değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %5 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörlerin; %10

anlamlılık düzeyinde örgütsel faktörleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna karşı istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise çevresel faktörler, psikolojik sözleşme, yetenek yönetimi, örgütten ayrılma ve kalma niyeti ve kariyer gelişimi (p>0,10) şeklindedir.

- Sektördeki çalışma süresi değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, sektördeki çalışma süresi değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %1 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler, örgütsel faktörler, kariyer gelişimi; %5 anlamlılık düzeyinde psikolojik sözleşme istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna karşı istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise çevresel faktörler, örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyeti (p>0,10) şeklindedir.
- Çalışılan firmanın iş gören sayısı değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, çalışılan firmanın iş gören sayısı değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %1 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler; %10 anlamlılık düzeyinde çevresel faktörler, psikolojik sözleşme, örgütten ayrılma niyeti ve kariyer gelişimi istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna karşı istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise örgütsel faktörler, yetenek yönetimi ve örgütte kalma niyeti (p>0,10) şeklindedir.
- Çalışılan Sektör değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, çalışılan sektör değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %5 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna karşın örgütsel faktörler, çevresel faktörler, psikolojik sözleşme, yetenek yönetimi, örgütten ayrılma ve kalma niyeti ve kariyer gelişimi değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. (p>0,10).

İkinci grupta yer alan araştırma sonuçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- *Kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler* arasında önerilen hipotezlerde kariyer gelişimini etkileyen faktörler olan bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerindeki etkileri beklendiği üzere pozitiftir. Bu pozitif ilişki bireysel ve örgütsel faktörler açısından istatistiksel

olarak da anlamlıdır. Buna karşın, çevresel faktörler ile kariyer gelişimi arasında bulunan pozitif ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

- *Kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma ve örgütte kalma eğilimi ilişkisi* arasında önerilen hipotezler beklendiği üzere kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma eğilimi negatif ve istatistiksel olarak anlamlı; kariyer gelişimi ile örgütte kalma eğilimi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.
- *Yetenek yönetiminin düzenleyici değişken rolü* incelendiğinde yetenek yönetiminin kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasında düzenleyici bir değişken olduğu tespit edilmiştir.
- *Kariyer gelişimi ile psikolojik sözleşme ilişkisi* incelendiğinde kariyer gelişiminin psikolojik sözleşme üzerinde beklendiği üzere pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
- *Psikolojik sözleşmenin ara değişken rolü* incelendiğinde psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyetleri arasında aracı bir değişken rolünde olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Bu tezin temel amacı kapsamında kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşme kavramlarını içeren bütünsel bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen model bağlamında kurulan hipotezler ve hipotez sonuçları önerilen modelin anlamlılığını ortaya koymuştur.

Bu tezin insan kaynakları literatürüne katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Geliştirilen bütünsel kavramsal modelin ve görgül istatistiksel analiz sonuçlarının gösterdiği üzere yetenek yönetimi, kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen faktörler arasında bir düzenleyici değişken olarak rol almaktadır. Bundan dolayı, yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer gelişimi açısından önemi ortaya çıkmıştır. Buna göre, yetenek yönetimi uygulamalarının olduğu işletmelerde çalışanların kariyer gelişimi olmayan işletmelere göre daha etkin bir gelişme gösterecektir. İşletmeler açısından durum değerlendirildiğinde, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi ile çalışanlarının kariyer gelişimine daha fazla katkı yapacakları kanıtlanmıştır.
- Geliştirilen bütünsel kavramsal modelin ve görgül istatistiksel analiz sonuçlarının gösterdiği üzere psikolojik sözleşmeler kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma ve örgütte kalma eğilimleri arasında ara değişken rolündedir. Buna göre, psikolojik sözleşmeler, örgütte kalma eğilimini etkileyen kariyer gelişimi üzerinde ara değişken niteliğinde olup psikolojik sözleşme olumlu ise artırıcı, olumsuz ise azaltıcı bir etkiye sahiptir. Başka bir ifade ile kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma eğilimi arasındaki ters ilişkinin etkisi psikolojik sözleşme düzeyi yüksek ise daha yüksek, düşük ise daha düşük olacaktır. Benzer şekilde, psikolojik sözleşme düzeyi kariyer gelişimi ile örgütte kalma eğilimi arasındaki pozitif ilişkiyi kuvvetlendirici bir etkiye sahiptir. Buradan hareketle, işletmelerin hem fiziksel olarak hazırlamış oldukları sözleşmeler hem de çalışanın zihninde oluşan beklentiler ve dolayısıyla psikolojik sözleşme algısı işletmeler açısından önem kazanmıştır. İşletmeler, çalışanların devamlılığı sağlama, etkin ve verimli çalıştırma ortamı yaratmak istiyorlarsa

psikolojik sözleşme kavramına ayrıca önem vermelerinin gerekliliği ispatlanmıştır.

- Geliştirilen bütünsel kavramsal model genelleştirilmiş bir yapıdadır. Başka bir ifade ile bu modelin ülke, sektör, firma türü vb. niteliklere göre farklı sonuçlar vermesi beklenmemektedir. Bu katkı, bu tez kapsamında istatistiksel olarak test edilmemiştir.

Bu tezin araştırma sonuçları içerisinde demografik değişkenler özelinde elde etmiş olduğu çıkarımlar da ayrıca raporlanmıştır. Buna göre, Cinsiyet değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, %1 ve %5 anlamlılık düzeyinde araştırma modelinde yer alan kariyer gelişimini etkileyen faktörler, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi, psikolojik sözleşme, örgütten ayrılma ve örgütte kalma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği *(p>0,01; p>0,05)* ortaya konmuştur. Eğitim düzeyi değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, bireysel faktörlerin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu görülmekle beraber, 3 grubun oluştuğu (lise, ön lisans-lisans ve yüksek lisans-doktora) görülmektedir. Bu da eğitimin kariyer gelişimi noktasında anlamlı bir etki gösterdiği *(p<0,05)* şeklinde yorumlanabilir. Çevresel faktörlerin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu görülmekle beraber, 3 grubun oluştuğu (lise, ön lisans-lisans ve yüksek lisans-doktora) görülmektedir. Bu da eğitimin iş görenin çevresel niteliklerinin kariyer gelişimi noktasında anlamlı bir etki gösterdiği *(p<0,05)* şeklinde yorumlanabilir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı (p>0,10) görülmüştür. Medeni durum, eşin çalışma durumu, çocuk sahipliği durumu değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, örnekleme katılanların medeni durumlarından kaynaklı araştırılan model boyutları bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p>0,10) bulunmadığı tespit edilmiştir. Yaş durumu değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, yaş durumu değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %1 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörlerin; %5 anlamlılık düzeyinde örgütsel faktörleri ve yetenek yönetimi ile %10 anlamlılık düzeyinde örgütten ayrılma ve örgütte kalma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Buna karşın istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayanlar ise çevresel faktörler, psikolojik sözleşme ve kariyer gelişimi (p>0,10) şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi

değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, mevcut pozisyonda çalışma süresi değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %5 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler, örgütsel faktörler, örgütten ayrılma, örgütte kalma niyetleri ve kariyer gelişimi istatistiksel olarak anlamlıdır. Firmadaki çalışma süresi değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, firmadaki çalışma süresi değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %5 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörlerin; %10 anlamlılık düzeyinde örgütsel faktörleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Sektördeki çalışma süresi değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, sektördeki çalışma süresi değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %1 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler, örgütsel faktörler, kariyer gelişimi; %5 anlamlılık düzeyinde psikolojik sözleşme istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Çalışılan firmanın iş gören sayısı değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, çalışılan firmanın iş gören sayısı değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %1 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler; %10 anlamlılık düzeyinde çevresel faktörler, psikolojik sözleşme, örgütten ayrılma niyeti ve kariyer gelişimi istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Çalışılan Sektör değişkenin araştırma modeli boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, çalışılan sektör değişkeni temelli model boyutlarındaki farklılıklar %5 anlamlılık düzeyinde bireysel faktörler istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Bu tez kapsamında geliştirilen modelin, ileriki çalışmalarda, farklı sektörler arasında, farklı firmalar arasında, farklı ülkeler arasında, farklı kültürler arasında ve benzeri farklılıklar arasında geçerliliğinin test edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, modelin farklı yapısal eşitlik modeli gibi tahmin yöntemleriyle de test edilmesi uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Van Den Bossche, S. N., Blonk, R. W., & Schaufeli, W. B. (2013). Young and going strong? A longitudinal study on occupational health among young employees of different educational levels. *Career Development International*, *18*(4), 416-435.

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Schaufeli, W.B., Blonk, R.W.B. (2015), It's All About CareerSKILLS: Effectiveness of a Career Development Intervention for Young Employees. *Human Resource Management,* 54(4): 533-551.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.

Amit, R. and Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33–46.

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 637-647.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.

Aselage, J., Eisenberger, R., (2003), Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(SI): 491-509.

Atalay, E. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Performans Algısı Üzerine Etkisi: Plastik Üretim İşletmesinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi (Talent Managament), İnsan Kaynaklarının Yeni Vizyonu.* (2. Baskı). İstanbul: Crea

Atkinson, C. (2002). Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, 7(1),14.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*. (2.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç, S. (2010). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi", Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları.* (Ed. Atilla Yelboğa). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Bae, J., Chen, S., Wan, T.W.D., Law J.J., Walumbwa, F.O. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. *Internatıonal Journal of Human Resource Management,* 14(8),1308-1332.

Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.

Barney, J. (1991). Firm resources and the theory of competitive advantage. *Journal of Management,* 17, 99–120

Beer, M. (1997). *The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. Human Resource Management*. Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 36(1), 49-56.

Bailey, T. R. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne.* Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.

Ballinger, G. A., & Marcel, J. J. (2010). The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3), 262-283.

Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in developing human resources*, 10(5), 721-739.

Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3).

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları.

Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-496.

Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human resource management*, 39(4), 347-366.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138.

Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004) *Human Resource Management a Contemporary Approach*, 4th edition, Harlow: Prentice Hall.

Beechler, S. and Woodward, I.C. (2009) 'The global "war for talent"', *Journal of International Management*, 15(3),273–285.

Bennett, N., Ketchen. D.J. Jr ve Schultz, E.B. (1998). An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making. *Human Resource Management*, 37(1), 3-16.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., Staffelbach, B. (2011), Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5),524-539.

Bernes, K., & Magnusson, K. (1996). A description of career development services within Canadian organizations. *Journal of Counseling & Development*, 74(6), 569-574.

Bimpitsos, C., & Petridou, E. (2012). A transdisciplinary approach to training: Preliminary research findings based on a case analysis. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 911–929.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845.

Björkman, I., & Xiucheng, F. (2002). Human resource management and the performance of Western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 853-864.

Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.

Bowen, D.E., Cheri O. (2004), Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management: management, work and organisations*. Hampshire, Palgrave MacMillan.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2008). *Scope, Analysis, And Significance*. The Oxford handbook of human resource management.

Bryson, A., White, M. (2019), HRM and Small-Firm Employee Motivation: Before and After the Great Recession. *Industrial and Labor Relations Review*, 72(3): 49-773.

Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A., & Ferris, G. R. (2001). Ethical issues in human resources systems. *Human resource management review*, 11(1-2), 11-29.

Budak, G. (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*, 39(4), 414-431.

Burke, L. A., & Moore, J. E. (2000). The reverberating effects of job rotation: A theoretical exploration of nonrotaters' fairness perceptions. *Human Resource Management Review*, 10(2), 127-152.

Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., ... & Hua, H. (2015). Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 86-94.

Calık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). Ka*mu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitapevi.

Cappellen, T., & Janssens, M. (2010). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 687-706.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.

Cassar, V., & Briner, R. B. (2005). Psychological contract 'breach': A multiple component perspective to an over-researched construct?. *Revista de Psicología Social*, 20(1), 125-137.

Chambel, M., J. (2014). Does the fulfillment of supervisor psychological contract make a difference?. *Leadership & Organization Development Journal*. 35(1): 20-37.

Chambel, M.J., Lorente. L., Carvalho. V., Martinez, I.M. (2016), Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers.*Journal of Managerial Psychology,* 31(1): 79-94.

Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International journal of selection and assessment*, 11(2-3), 113-120.

Cheminais, J., Bayat, S., Van der Waldt, G. & Fox, W. (1998). *The fundamentals of public personnel management*. Kenwyn: Juta & Co. Ltd.

Chen L.H., Liaw, S.Y., Lee, T.Z. (2003), Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study. *International Journal of Manpower*, 24(3):299 – 318.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082.

Choudhury, J., & Mishra, B. B. (2010). Theoretical and empirical investigation of impact of developmental HR configuration on human capital management. *International Business Research*, 3(4), 181.

Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review, 19(4), 304-313.

Conway, S. (2007) *The Think Factory: Managing Today's Most Precious Resource, People!* Wiley, Hoboken, NJ.

Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.

Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276.

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.

Coyle-Shapiro, J., & Neuman, J. (2004). Individual dispositions and the psychological contract: The moderating effects of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 150-164

Crawshaw, J.R., van Dick, R., Brodbeck, F.C. (2012), Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal*, 22(1): 4-20.

Cunningham, I., & Hyman, J. (1995). Transforming the HRM vision into reality: the role of line managers and supervisors in implementing change. *Employee Relations*, 17(8), 5-20.

Cuyper, N.D., Rigotti, T., Witte, H.D., Mohr, G. (2008), Balancing psychological contracts: Validation of a typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4): 543-561.

Dabos, G.E., Rousseau, D.M. (2013), Psychological Contracts and Informal Networks in Organizations: The Effects of Social Status and Local Ties. *Human Resource Management*, 52(4): 485-510.

Daley, D. M. (2002). *Strategic human resource management: People and performance management in the public sector*. Prentice Hall.

Darrag, M., Mohamed, A., & Abdel Aziz, H. (2010). Investigating recruitment practices and problems of multinational companies (MNCs) operating in Egypt. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 3(2), 99-116.

Darrough, M. N., & Melumad, N. D. (1995). Divisional versus company-wide focus: The trade-off between allocation of managerial attention and screening of talent. *Journal of Accounting Research*, 33, 65-94.

David., F., Hillenbrand, C., O'Reilly, N. (2015), Psychological contracts and independent sales contractors: an examination of the predictors of contractor-level outcomes. *Journal of Marketing Management*, 31(17-18), 1924-1964.

Dawson, A., & Phillips, P. (2013), Coach career development: Who is responsible?. *Sport Management Review*, 16(4): 477-487.

de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2019). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.

Deeks, E. (2000). Call centres get EU funds to develop competencies. *People Management,* 6(20), 11-11.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949–969.

Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). T*he strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension*. In Research in personnel and human resources management (pp. 165-197). Emerald Group Publishing Limited.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Theoretical frameworks in strategic human resource management: Universalistic, contingency, and configurational perspectives. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.

Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.

Desimone, L. M., Porter, A. C., Garet, M. S., Yoon, K. S., & Birman, B. F. (2002). Effects of professional development on teachers' instruction: Results from a three-year longitudinal study. *Educational evaluation and policy analysis*, 24(2), 81-112.

Dessler, G. (2006). *A framework for human resource management*. Pearson Education India.

De Vos, A., Buyens, D., Schalk, R. (2005), Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1): 41-52.

Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.

Dore, R. (2008). Best practice winning out? *Socio-Economic Review*, 6(4), 779–784.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656–670.

Değirmenci, B. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar: Yetenek Yönetimi. Canik Başarı Üniversitesi, Kültür ve Medeniyet, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (2), 63-86.

Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 689-708.

Eilam-Shamir, G., & Yaakobi, E. (2014). Effects of early employment experiences on anticipated psychological contracts. *Personnel Review*, 43(4), 553-572.

Elliott, H. G. (2003). SHRM best-practices & sustainable competitive advantage: A resource-based view. *Otago Management Graduate*, 43.

Evans, J.R. and Jack, E.P. (2003) 'Validating key results linkages in the Baldrige performance excellence model', *Quality Management Journal*, 10(2),7–24.

Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Adam, D., & Meyer, M. (2011). HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 483–509.

Flippo, E. (1984). *Personnel Management*. New York: McGraw Hill.

Fong, C. Y., Ooi, K. B., Tan, B. I., Lee, V. H., & Chong, A. Y. (2011). HRM practices and knowledge sharing: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 704–723.

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. Journal of Organizational Behavior: The *International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 419-437.

Frese, C., Schalk, R., and Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts A longitudinal study, *Personnel Review*, 40(4),404-422.

Gaffney, S. (2005). Career development as a retention and succession planning tool. *The Journal for Quality and Participation*, 28(3), 7-12.

Gallani, S., Krishnan, R., Marinich, E.J., Shields, M.D. (2019), Budgeting, Psychological Contracts, and Budgetary Misreporting. *Management Science*, 65(6): 2924-2945.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent'in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.

Gandossy, R. and Kao, T. (2004) 'Talent wars: out of mind, out of practice', *Human Resource Planning*, 27(4),15–19.

Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119.

Gay, M., & Sims, D. (2006). *Building Tomorrow's Talent*. AuthorHouse, Milton Keynes.

Guchait, P., Cho, S. ve Meurs, J., A. (2015). Psychological Contracts, Perceived Organizational and Supervisor Support: Investigating the Impact on Intent to Leave Among Hospitality Employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism.* 14(3),290-315.

Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., MacCurtain, S., & Armstrong, C. (2011). Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1672-1685.

Gunnigle, P., Lavelle, J., Monaghan, S. (2019), Multinational companies and human resource management in Ireland during recession: A retrospective from a highly globalized economy. *Thunderbird International Business Review*, 61(3): 481-489.

Goold, M., & Quinn, J. J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57.

Green, K.W., Wu, C., Whitten, D., ve Medlin, B. (2006). "The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance". *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.

Godard, J. (2003). 'A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 349–97.

Goss, D. (2001). *Principles of Human Resources Management*. London: Thomson Learning.

Granrose, C. S., & Baccili, P. A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?. *Career Development International*. 11(2),163-182

Greenidge, D., & Coyne, I. (2014). Job stressors and voluntary work behaviours: Mediating effect of emotion and moderating roles of personality and emotional intelligence. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 479–495.

Groysberg, B., & Lee, L. E. (2009). Hiring stars and their colleagues: Exploration and exploitation in professional service firms. *Organization science*, 20(4), 740-758.

Guan, Y., Jiang, P., Wang, Z., Mo, Z., & Zhu, F. (2017). Self-referent and other-referent career successes, career satisfaction, and turnover intention among Chinese employees: The role of achievement motivation. *Journal of Career Development*, 44(5), 379-393.

Guest, D., & King, Z. (2004). Power, innovation and problem solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401–423.

Guest, D. E., & Woodrow, C. (2012). Exploring the boundaries of human resource managers' responsibilities. *Journal of business ethics*, 111(1), 109-119.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.

Gunz, H. P., & Jalland, R. M. (1996). Managerial careers and business strategies. *Academy of Management Review*, 21(3), 718-756.

Güney, S., (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Akademik Yayınları, Ankara.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 2. Basım. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Hatch, N. & Dyer, J. (2004). Human Capital And Learning As A Source Of Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 25,1155-1178

Hall, D. and Moss, J. (1998), "The new protean career contract: helping organizations and employees adapt", *Organizational Dynamics*, 26,23-37.

Hall, D.T. (2004), The protean career: a quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, 65,1-13,

Hamilton, S.M. and Treuer, K.V. (2012), An examination of psychological contracts, careerism and ITL, *Career Development International*, 17(5),475-494.

Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil*. Palgrave Macmillan.

Hernaus, T., Vujčić, M. T., & Aleksić, A. (2017). Changing work engagement: The longitudinal effect of a job redesign intervention among public sector employees. *Strategic management*, 22(2), 3-8.

Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human relations*, 49(6), 757-790.

Hesketh, B. (2001). Adapting vocational psychology to cope with change. *Journal of Vocational Behavior,* 59(2), 203-212.

Hess, N. and Jepsen, D.M. (2009), "Career stage and generational differences in sychological contracts", *Career Development International*, 14(3): pp. 261-83.

Hirschi, A., Freund, P. A., & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and validation of a measure of proactive career behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 575-594.

Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2008). A new era for career development and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 3-7.

Hope-Hailey, V., Gratton, L., McGovern, P., Stiles, P., & Truss, C. (1997). A chameleon function? HRM in the '90s. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 5-18.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.

Horowitz, M. J. (1988). *Introduction to psychodynamics: A new synthesis*. Basic books.

Hsieh, A. T., & Chao, H. Y. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1108-1123.

Huang, J., & Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: The notion of rhetorical obfuscation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3673-3691.

Hui, C., Lee, C. and Rousseau, D.M. (2004), Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality, *Journal of Applied Psychology*, 89,311-21,

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997) 'The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines', *American Economic Review*, 87,291–313.

Ilic, D, Keçecioğlu, T, (2009), *Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme,* (Combining a link between organizational strategy and human resources practices), Fbe Journal Volume 10/11

Inkson, K., & King, Z. (2011), Contested terrain in careers: A psychological contract model. *Human Relations*, 64(1),37-57

Innocenti, L., Peluso, A. M., & Pilati, M. (2012). The interplay between HR practices and perceived behavioural integrity in determining positive employee outcomes. *Journal of Change Management*, 12(4), 399-415.

Isık, M. & Çiçek, B. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamasının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(2),128-149

Itami, H. & Roehl, T.W., (1987), *Mobilizing invisible assets.* Harvard University Press, Cambridge, MA,

Iqbal, A. (2019), The strategic human resource management approaches and organisational performance The mediating role of creative climate. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 181-193.

Jackson, S.E., Schuler, R.S. and Rivero, J.C. (1989), "Organizational characteristics as predictors of personnel practices", *Personnel Psychology,* 46,569-92.

Jackson, S.E., Chuang, C., Harden, E.E. and Jiang, Y. 2006. Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-intensive Teamwork. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25: 27–70.

Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-45.

Jimenez, D. J., & Valle, R. S. (2012). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28–49.

Jones-Morales, J., Konrad, A.M. (2018), Attaining elite leadership: career development and childhood socioeconomic status. *Career Development International*, 23(3),246-260.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.

Jyoti, J., & Sharma, P. (2015), Impact of Mentoring Functions on Career Development: Moderating Role of Mentoring Culture and Mentoring Structure. *Global Business Review*, 16(4), 700-718.

Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O. Dündar, G. & Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.Baskı. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, İstanbul.

Kelly, J. N., & Gennard, J. (2001). *Power and Influence in the Boardroom*. London: Routledge.

Kim, N. (2005). Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations. *International Journal of Training and Development*, 9(1), 47-61.

Kingshott, R.P.J., & Pecotich, A. (2007), The impact of psychological contracts on trust and commitment in supplier-distributor relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9-10),1053–1072.

Kirk, J. J., Downey, B., Duckett, S., & Woody, C. (2000). Name your career development intervention. *Journal of Workplace learning*, 12(5), 205-217.

Kirkbride, P., & Ward, K. (2002, April). *The Ulrich model: hegemonic but flawed?. In HRM in a changing world" Conference*, Oxford Brookes University, Oxford (pp. 15-16).

Koen, J., Klehe, U. C., & Van Vianen, A. E. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 395-408.

Kogan, S. M., Brody, G. H., & Chen, Y. F. (2011). Natural mentoring processes deter externalizing problems among rural African American emerging adults: A prospective analysis. *American journal of community psychology*, 48(3-4), 272-283.

Koivisto, P., Vuori, J., & Vinokur, A. D. (2010). Transition to work: Effects of preparedness and goal construction on employment and depressive symptoms. *Journal of Research on Adolescence*, 20(4), 869-892.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.

Lado, A. A. ve Wilson, M. C. (1994) Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699–727.

Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of organizational commitment on employees. International *Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407–423.

Laulie, L., & Tekleab, A.G. (2016), A Multi-Level Theory of Psychological Contract Fulfillment in Teams. *Group and Organization Management*, 41(5),658-698.

Law, K. S., Tse, D. K., & Zhou, N. (2003). Does human resource management matter in a transitional economy? China as an example. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 255-265.

Lawler, E.E. (2005), From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(2), 165-169.

Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15–29.

Lee, C.S., Lee, C.H. (2010), Effects of HRM Practices on IT Usage. *Journal of Computer Information Systems*, 50(2), 83-94.

Lee, Y., & Lee, J.Y. (2018), A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European Journal of Training and Development*, 42(5-6), 286-304.

Lee, Y., Eissenstat, S.J. (2018), An application of work engagement in the job demands-resources model to career development: Assessing gender differences. *Human Resource Development*, 29(2), 143-161.

Legge, K. (1995). *What is human resource management?*. In Human resource management (pp. 62-95). Palgrave, London.

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of vocational behavior*, 45(1), 79-122.

Lent, R. W. (2013). Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace. *The Career Development Quarterly*, 61(1), 2-14.

Lewis, R., E. ve Heckman, R., J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*. 16: 139-154.

Li, J. (2003), Strategic human resource management and MNEs' performance in China. *International Human Resource Management,*14(2): 157-173.

Liao, H. and Chuang, A. 2004. A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, 47: 41–58.

Lim, L. J., & Ling, F. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management,* 19(1), 101–118.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance,* 4(4), 309-336.

Lopez-Andreu, M., & Verd, J.M. (2013), Employer strategies, capabilities and career development: two case studies of Spanish service firms. *International Journal of Manpower,* 34(4), 345-361.

McKenna, E. and Beech, N. (2008). *Human Resource Management: A Concise Analysis*. England: Pearson Education.

Mahfoozi, A., Salajegheh, S., Ghorbani, M., Sheikhi, A. (2018), Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. *Cogent Business and Management*, 5(1),1-15.

Manning. K. (2010), Strategic Human Resource Management and The Australian Public Sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*,30E, 150-161.

Maqueira, J.M., Bruque, S., Uhrin, A. (2019), Talent management: two pathways to glory? Lessons from the sports arena. *Employee Relations*, 41(1), 34-51.

Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002). *People management and development: Human resource management at work.* CIPD Publishing.

Marchington, M. (2001). *Employee involvement at work. Human Resource Management: A Critical Text,* 2nd edn. London: Thomson Learning, 232-52.

Martn-Alczar, F., Romero-Fernndez, P.M., Snchez-Gardey, G. (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management,* 16(5),633-659.

Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*, Harper, New York.

Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995) 'An integrative model of organizational trust', *Academy of Management Review*, 20(3),709–734.

McConville, T. (2006).Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637-653.

McConville, T., & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424.

McElroy, J. C., & Weng, Q. (2016). The connections between careers and organizations in the new career era: Questions answered, questions raised. *Journal of Career Development,* 43(1), 3-10.

McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line?. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29.

McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2005). Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418-439.

McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. Journal of Organizational Behavior. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 697-730.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

Milikic, B.B. (2019), Promoting gender-responsive talent management in police organizations through strategic HRM measuring. *Strategic Management*, 24(1),19-29.

Miller, P. (1987). Strategic industrial relations and human resource management-distinction, definition and recognition. *Journal of Management Studies*, 24(4), 347-361.

Mondy, R. W. & Mondy, J. B. (2017). *Human Resource Management*. Çeviri Kitap: İnsan Kaynakları Yönetimi. 13. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörleri: Doç. Dr. Güler Tozkoparan, Yrd. Doç. Dr. Murat Çolak, Nobel Yayınları, Ankara.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of management Journal*, 45(6), 1149-1160.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 33(6), 757-785.

Narayanan, A., Rajithakumar, S., Menon, M. (2019), Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247.

Nataraja, S., & Alamri, M. S. (2016). Strategic human resource management in Saudi Arabia's service sector. *Journal of Competitiveness Studies*, 24(1-2), 91-102.

Navio-Marco, J., Solorzano-Garcia, M., Palencia-Gonzalez, F.J. (2019), Human resource management as key pillar of company strategy: Analysis of the line managers' perception. *Journal of Management and Organization*, 25(2),175-188.

Ngo, H.Y., Lau, C.M., Foley, S. (2008), Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relatıons Climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73-90.

Naeem, A., Mirza, N.H., Ayyub, R.M., Lodhi, R.N. (2019), HRM practices and faculty's knowledge sharing behavior: mediation of affective commitment and affect-based trust. *Studies in Higher Education*, 44(3), 499-512.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918-941.

Op de Beeck, S., Wynen, J., & Hondeghem, A. (2016). HRM implementation by line managers: explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1901-1919.

Öğüt, A.,Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimibağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.

Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., Jin, J.F. (2014), The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3): 451-466.

Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552–3575.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.

Perera, H.K., Chew, E.Y.T., Nielsen, I. (2017), A Psychological Contract Perspective of Expatriate Failure. *Human Resource Management*, 56(3): 479-499.

Peterson, R. A., & Anand, N. (2002). How chaotic careers create orderly fields. Career creativity: Explorations in the remaking of work, 257-279.

Pfeffer, J., & Villeneuve, F. (1994). C*ompetitive advantage through people: Unleashing the power of the work force* (Vol. 61). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard business review*, 84(1), 62.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Preskill, H., & Donaldson, S. I. (2008). Improving the evidence base for career development programs: Making use of the evaluation profession and positive psychology movement. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 104-121.

Raeder, S. (2019), The role of human resource management practices in managing organizational change. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie,* 50(2),169-191.

Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85(6), 68.

Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. Journal of Organizational Behavior. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 493-509.

Renwick, D. (2003) HR managers: Guardians of employee wellbeing?. *Personnel Review,* 32(3),341-359.

Redman, T., & Wilkinson, A. (2009). *Contemporary human resource management: Text and cases*. Pearson Education.

Redman, T., Wilkinson, A., & Snape, E. (1997). Stuck in the middle? Managers in building societies. *Work, Employment and Society*, 11(1), 101-114.

Redman, T., & Wilkinson, A. (2001). In search of human resource management. *Contemporary human resource management*, 3-23.

Reichheld, F.F. (1993) 'Loyalty-based management', *Harvard Business Review*, 71(2),64–73.

Reilly, P. (2017), The Layers of a Clown: Career Development in Cultural Production Industries. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 145-164.

Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. and Lesser, E. (2008) *Integrated Talent Management: Part 1 – Understanding the Opportunities for Success*, IBM, Somers, NY.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152.

Rodwell, J., Ellershaw, J., Flower, R. (2015), Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees. *Personnel Review*, 44(5), 689-701.

Rosa, J.E., Hon, C.K.H., Xia, B., Lamari, F. (2017), Challenges, success factors and strategies for women's career development in the Australian construction industry. *Construction Economics and Building,*17(3), 27-46.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group & Organization Studies*, 15(4), 448-460.

Rousseau, D. (1995). P*sychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

Rousseau, D. M. (2011). *The individual–organization relationship: The psychological contract.* In S. Zedeck (Ed.), APA handbooks in psychology®. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (p. 191–220). American Psychological Association.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. Journal of Organizational Behavior. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 679-695.

Rousseau, D.M. (2004), Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.

Rosin, H. M., & Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 317-330.

Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel psychology*, 38(4), 849-863.

Saá-Pérez, P.D., GarcÍa-FalcÓn, J.M. (2002), A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.

Saadat, V., & Eskandari, Z. (2016), Talent management: The great challenge of leading organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 103-109.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi. Baskı, Eylül.

Saddozai, S.K., Peng, H., Akram, U., Khan, M.S., Memon, S. (2017), Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment.*Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554.

Sanders, K., & Yang, H. (2016). The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management,* 55(2), 201-217.

Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.

Schuler, R., & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European management journal*, 19(3), 239-253.

Schwind, H. F. (1998). *Canadian human resource management: A strategic approach*. McGraw-Hill Companies.

Segers, J., & Inceoglu, I. (2012). Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management,* 51(1), 99-120.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal,* 23(6), 491-512.

Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229-1259

Sherman, U. P., & Morley, M. J. (2015). On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective. *Group & Organization Management*, 40(2), 160-192.

Siddique, C.M. (2004), Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management,* 15(1): 219-244.

Singh, S., Wood, G., Darwish, T.K., Fleming, J., Mohamed, A.F. (2019), Human resource management in multinational and domestic enterprises: A comparative institutional analysis in Southeast Asia. *Thunderbird International Business Review,* 61(2): 229-241.

Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies,* 47(7), 1219–1247.

Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13(4), 588-600.

Sparkes, J. (2001). W*hat is the role of HR today?. Leading HR: Delivering Competitive Advantage*, 47.

Sparrow, P. (1999). Strategy and cognition: Understanding the role of management knowledge structures, organizational memory and information overload. *Creativity and innovation management*, 8(2), 140-148.

Sparrow, P. R., & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition.* Prentice Hall.

Stamm, M., & Buddeberg-Fischer, B. (2011). The impact of mentoring during postgraduate training on doctors' career success. *Medical education*, 45(5), 488-496.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., Davey, K.M. (2002), A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 731-748.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 821-838.

Syed, Z. J. W., & Jamal, W. (2012). Universalistic perspective of HRM and organizational performance: meta-analytical study. *International Bulletin of Business Administration*, 13(4), 45-57.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.

Taylor, S. (2006). Acquaintance, Meritocracy And Critical Realism: Researching Recruitment And Selection Processes In Smaller And Growth Organizations, *Human Resource Management Review*, 16:478-489.

Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology*, 46(1), 27-48.

Tichy, AND., Fombrun, C. and Devanna, M. (1982) 'Strategic Human Resource Management', *Sloan Management Review*, 23: 47-61.

Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2013). Validation of the Career Adapt-Abilities Scale and an examination of a model of career adaptation in the Philippine context. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 410-418.

Tompkins, J. (2002), Strategic Human Resource Management in Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management*, 31(1): 95-110.

Torrington, D., & Hall, L. (1996). Chasing the rainbow: how seeking status through strategy misses the point for the personnel function. *Employee Relations*, 18(6), 81-97.

Townley, B. (1994). *Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work.* SAGE Publications Ltd.

Thunnissen, M. (2016),Talent management.*Employee Relations*, 38(1): 57–72.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review,* 23(4), 326-336.

Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of *Human Resources Management*, 36(3), 303-320.

Vosburgh, M. (1986). Implementation analysis: The case of accident compensation in New Zealand. *Evaluation and program planning*, 9(1), 49-59.

Vroom, V.H. (1964) Work and Motivation, Wiley, New York.

Weber, K., Ladkin, A. (2011), Career Identity and its Relation to Career Anchors and Career Satisfaction: The Case of Convention and Exhibition Industry Professionals in Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(2): 167-182.

Willmott, M. (2001). *Citizen brands: putting society at the heart of your business*. John Wiley & Sons Incorporated.

Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The adolescence of ethics in human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10(4), 45-48.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. CAHRS Working Paper Series, 468.

Wright, P.M., Dunford, B.B. ve Snell, S.A. (2001). Human Resources and the ResourceBased View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6): 701-721.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

Wright, PM, McMahan, GC, McCormick, B and Sherman, WS. (1998). Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management,* 37: 17–29.

Yeung, I.Y.M. and Tung, R.L. (1996). Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections), *Organizational Dynamics*,Autumn: 54–65.

Zacharatos, A., Barling, J. and Iverson, R. 2005. High-performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90: 77–93.

Zacher, H. (2013). Older job seekers' job search intensity: The interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective. *Ageing & Society*, 33(7), 1139-1166.

Zedef, S. (2017). *Eğitim Kurumlarında Mesleki Bağlılık, Örgütte Kalma Ve Örgütten Ayrılma Niyetinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EK.1. ARAŞTIRMA ANKET FORMU

BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOKRAFİK BİLGİLER

CİNSİYET	
Kadın	Erkek

EĞİTİM DÜZEYİ					
İlk / Orta Öğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora

MEDİNİ DURUM	
Evli	Bekar

EŞİN ÇALIŞMA DURUMU	
Çalışıyor	Çalışmıyor

ÇOCUK SAHİPLİĞİ				
1 çocuk	2 çocuk	3 çocuk	4 çocuk	5 ve üzeri

YAŞ					
18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 ve üzeri

MEVCUT POZİSYONUNUZDA ÇALIŞMA SÜRENİZ				
1 yıl ve altı	2-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 ve üzeri

FİRMADAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ				
1 yıl ve altı	2-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 ve üzeri

SEKTÖRDEKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ				
1 yıl ve altı	2-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 ve üzeri

ÇALIŞTIĞINIZ FİRMANIN İŞGÖREN SAYISINI BELİRTİNİZ				
1-50	51-100	101-300	301-1000	1000 ve üzeri

ÇALIŞTIĞINIZ SEKTÖRÜ TANIMLAYINIZ	
Üretim	Hizmet

İKİNCİ BÖLÜM: BİREYSEL-ÖRGÜTSEL-ÇEVRESEL FAKTÖRLER

BİREYSEL FAKTÖRLER				
Çalıştığınız firmadaki gelir düzeyinizi belirleyiniz				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Çalıştığınız firmadaki motivasyon düzeyinizi belirleyiniz				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Çalıştığınız firmadaki yeterlilik düzeyinizi belirleyiniz				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Çalıştığınız firmadaki özgüven düzeyinizi belirleyiniz				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Çalıştığınız firmadaki beceri düzeyinizi belirleyiniz				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Çalıştığınız firmadaki liderlik düzeyinizi belirleyiniz				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Genel sağlık durumunuzu belirtiniz				
Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER				
İçerisinde bulunduğunuz firmanın insan kaynakları faaliyetleri düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz firmanın kariyer yönetim faaliyetleri düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz firmanın terfi olanakları düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz firmanın ödül olanakları düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz firmanın rotasyon faaliyetleri düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz firmanın mesleki eğitim faaliyetleri düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
ÇEVRESEL FAKTÖRLER				
Çalıştığınız şehrin gelişmişlik düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz ekonominin gelişmişlik düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz sektörün rekabet düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz sektörün teknolojik düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz sektörün dijitalleşme düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz sektörün işsizlik düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz sektörün hukuksal süreçler düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz sektörün mesleki eğitim olanak düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İçerisinde bulunduğunuz sektörün sendika olanak düzeyini belirleyiniz.				
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ

Psikolojik Sözleşme Ölçeği (Psychological Contract Scale)

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup, çalışmakta olduğunuz işyerinizi düşünerek, ifadelere katılım derecenizi 1'den 5'ya kadar derecelendirilmiş ölçekte "X" ile işaretleyerek belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Sadece sözleşmemde belirtilen saatler çerçevesinde değil, gerektiğinde daha fazla çalışabilirim.					
2	İşyerime olan bağlılığım sözleşmemde yazılı olan maddeler ile sınırlı değildir.					
3	İşyerime olan sadakatim sözleşmem ile sınırlı değildir.					
4	Önceden kesin olarak belirlenmiş çalışma saatleri dışında ve ekstradan olsa bile çalışabilirim.					
5	Sadece kendi iş tanımlarımda belirtilmiş olan görevleri değil, gerektiğinde fazladan görevleri de yerine getiririm.					
6	İşyerimin hedeflerini tamamıyla özümsemiş bir insanım.					
7	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için değil, daha uzun dönemli iş hedeflerine yönelik de çalışıyorum.					
8	İşim sayesinde faturalarımı ödüyorum ancak benim için işim bundan çok daha fazla anlam taşıyor.					
9	İhtiyaç olduğunda esnek olup farklı saatlerde de çalışmak önemli ve gereklidir.					
10	Mevcut işyerimde ilerlemeyi/yükselmeyi umuyorum.					
11	İşyerimde kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.					
12	İşyerimde iyi çalıştığım takdirde terfi alma şansına sahibim.					
13	İşyerim için çalışırken kendimi ailenin bir üyesi gibi görüyorum.					
14	İşyerim iyi çalışan ve kendilerini gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir.					
15	Çalışma süreme ve hedeflerime ulaşmak için harcadığım emeğe istinaden işyerimde terfi almayı bekliyorum.					
16	İşyerim çalışanların emeklerinin karşılığını verir.					
17	İşyerimde kariyer planım açıkça belirlenmiştir.					
18	Gelecekte bana sağlayacağı hak ve menfaatleri (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) düşünerek işyerime %100 katkıda bulunmaya hazırım.					

Yetenek Yönetimi Ölçeği (Talent Management Scale)

Aşağıdaki önermeleri mevcut çalıştığınız kurumu dikkate alarak değerlendiriniz ve her önerme karşısında sadece bir seçeneği/kutucuğu işaretleyiniz lütfen.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Çalışmakta olduğum kurum doğru işlere doğru insanları seçmektedir.					
2	Çalışanların işe alımları kurum stratejisi, işletme amaç ve hedeflerine uygun şekilde yapılmaktadır.					
3	Çalışmakta olduğum kurum, bir çalışan ayrıldığında yerini dolduracak yetenekli çalışanları etkileme/çekme becerisine sahiptir.					
4	Çalıştığım kurum boş pozisyon için en iyi adayı becerilerini ve yeteneklerini dikkate alarak seçmektedir.					
5	Çalıştığım kurum bünyesinde önemli/kritik pozisyonları dolduracak yeterli yetenekli çalışanlara sahiptir.					
6	Çalışanların işe alımlarında değerlendirme süreci açık ve şeffaftır.					
7	Çalıştığım kurum işe alımlarda adam kayırma (ayrımcılık) yapmaktadır.					
8	Kuruma yeni alınan çalışanların oryantasyonları, işe uyum eğitimleri yapılmaktadır.					
9	Çalışmakta olduğum kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için yeterli eğitim fırsatları sunmaktadır.					
10	Çalışanların yetkinlik bazlı eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenerek yetenek gelişim programları uygulanmaktadır.					
11	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanların gelişim durumları ile ilgili geribildirimde bulunup yol gösterirler.					

12	Çalıştığım kurumda çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları adil bir şekilde sunulmaktadır.					
13	Çalıştığım kurumdaki eğitim ve gelişim programlarının iş sonuçları üzerine olumlu etkisi olmaktadır.					
14	Çalıştığım kurumda gerekli eğitimler verilerek yetenekli çalışanların yedeklemeleri yapılmaktadır.					
15	Çalıştığım kurumda etkin performans yönetim sistemi (performans değerlendirme) uygulanmaktadır.					
16	Çalıştığım kurumda performans hedefleri ölçülebilir objektif kriterler üzerinden takip edilmektedir.					
17	Çalıştığım kurumda dönemsel olarak belirlenen performans hedefleri ile ilgili benden ne beklendiğini bilirim.					
18	Çalıştığım kurumdaki performans yönetim sisteminin, çalışanların kariyer ilerlemelerinde önemli bir rolü vardır.					
19	Çalıştığım kurumda çalışanların gösterdiği performansa göre ücret ve/veya prim ödemelerinde farklılıklar bulunmaktadır.					
20	Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için çalışanların yetkinlik ve potansiyel değerlendirmesi yapılmaktadır.					
21	Çalıştığım kurumda kariyer ilerlemesi için fırsatlar bulunmaktadır					
22	Çalıştığım kurumda her çalışanın sonraki kariyer ilerlemesini belirleyen tasarlanmış bir yapı vardır.					
23	Çalıştığım kurumda kariyer yönetimi uygulamaları (terfi, tayin vb.) açık ve şeffaf bir şekilde olmaktadır.					
24	Çalıştığım kurumdaki kariyer yönetim uygulamaları üstün performans gösteren çalışanları motive etmektedir.					
25	Çalıştığım iş/pozisyon sahip olduğum beceri ve yeteneklere uygun değildir.					
26	Çalıştığım kurum, kurum içi iş fırsatlarını paylaşarak çalışanlarına yeni bir kariyer fırsatı sunmaktadır.					

Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Intention to leave Scale)

Aşağıdaki önermeleri mevcut çalıştığınız kurumu dikkate alarak değerlendiriniz ve her önerme karşısında sadece bir seçeneği/kutucuğu işaretleyiniz lütfen.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Eğer mümkün olsaydı şu anda işimden ayrılmak isterdim.					
2	En kısa zamanda işimden ayrılmayı planlıyorum.					
3	Yeni bir iş arayışındayım.					
4	Sık sık işimden ayrılmayı düşünüyorum.					

Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği (Intention to Stay Scale)

Aşağıdaki önermeleri mevcut çalıştığınız kurumu dikkate alarak değerlendiriniz ve her önerme karşısında sadece bir seçeneği/kutucuğu işaretleyiniz lütfen.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Bu kurumda çalışıyor olmaktan memnunum.					
2	Başka bir örgütte çalışmak için iş aramayı şuan için düşünmüyorum.					
3	Bana kalsa iş yaşamımın tamamını bu kurumda geçiririm.					

Kariyer Gelişimi Ölçeği (Career Development Scale)

Aşağıdaki önermeleri mevcut çalıştığınız kurumu dikkate alarak değerlendiriniz ve her önerme karşısında sadece bir seçeneği/kutucuğu işaretleyiniz lütfen.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Yeni bir seyler öğrenebileceğim görevlerin pesinden kosarım.					
2	Farklı sirketlerden kisilerin katıldığı projelerde çalısmayı severim.					
3	Sirket dısında çalısmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.					
4	Bölümümün konusu dısına tasan görevleri üstlenmekten hoslanırım.					
5	Sirketim dısındaki kisilerle çalısmayı severim.					
6	Farklı sirketlerden kisilerle etkilesime geçmemi gerektiren isleri severim.					
7	Geçmiste, sirketim dısında üstlenebileceğim görevlere iliskin fırsatları arastırdım.					
8	Yeni deneyim ve kosullar için her zaman istekliyim.					
9	Sürekli olarak aynı sirket için çalısmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.					
10	Mevcut sirketim için çalısma imkanı bulamasaydım, kendimi boslukta hissederdim.					
11	Yeni bir is aramaktansa, alısık olduğum bir sirkette kalmayı tercih ederim.					
12	Çalıstığım sirket yasam boyu istihdam sağlarsa, baska sirketlerde is aramak aklımdan geçmez.					
13	İdealim, kariyerim süresince tek bir sirkette çalısmaktır.					
14	Çalısmakta olduğum sirket kariyerime iliskin gelisim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.					
15	Kariyerimdeki basarı veya basarısızlıklardan ben sorumluyum.					
16	Genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var.					
17	Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim seylerden biridir.					
18	Kendi kariyerimden kendim sorumluyum.					
19	Kariyerime iliskin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim.					
20	Kariyerim söz konusu olduğunda, kendi yolumu kendim çizerim.					
21	Geçmiste, yeni bir is bulmam gerektiğinde baskalarından çok kendime güvenmisimdir.					
22	Kariyerimi, isverenimin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm.					
23	Baskalarının, kariyerime iliskin seçimlerimi nasıl değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir.					
24	Benim için en önemlisi, kariyer basarım hakkında baskalarının değil benim ne hissettiğimdir.					
25	Çalıstığım sirket, değer yargılarıma aykırı bir sey yapmamı isterse, kendi doğrularıma uyarım.					
26	Kariyerime iliskin olarak, benim neyi doğru bulduğum, sirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir.					
27	Geçmiste, sirketim benden uygun bulmadığım bir seyi yapmamı istediğinde, kendi değer yargılarıma göre hareket ettim.					