

**Kariyer Yönetiminin İşgören Performansına Etkisi: Hizmet Sektörüne Yönelik Bir Araştırma**

***The Effect of Career Management on Employee Performance: A Research on the Service Sector***

Ercan GÖN

Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

(Doktora Öğrencisi), Bingöl, Türkiye

Bingöl University, Social Sciences Institute (Phd

Student), Bingol, Türkiye

ORCID: 0000-0002-6023-324X

Email: 1912092006@bingol.edu.tr

Doç. Dr. Mehmet GÜVEN

Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi, Bingöl, Türkiye

Bingöl University, Faculty of Economics and

Administrative Sciences, Bingol, Türkiye

ORCID: 0000-0001-5768-984

Email: mguven@bingol.edu.tr

**Makale Bilgisi / Article Information**

**Cite as/Atıf:** Gön, E. ve Güven, M. (2023). Kariyer yönetiminin işgören performansına etkisi: hizmet sektörüne yönelik bir araştırma. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 239-257.

**Makale Türü / Article Types:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Geliş Tarihi / Received:** 15/10/2023 **Kabul Tarihi / Accepted:** 09/12/2023

**Yayın Tarihi / Published:** 30/12/2023

**Yayın Sezonu / Pub Date Season:** Aralık/ December

**Cilt/ Volume:** 11 Sayı/ Issue: 2

**Sayfa / Pages:** 239-257

**İntihal / Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği tespit edilmiştir. / This article was reviewed by at least two referees and found to be plagiarism free.

**Yayıncı / Published by:** Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / Siirt University Institute of Social Sciences

**Etik Beyan / Ethical Statement:** Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur (Ercan GÖN ve Mehmet GÜVEN) It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.

\* Bu çalışma, Ercan GÖN tarafından, Bingöl Üniversitesi İİBF Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Doç. Dr. Mehmet GÜVEN danışmanlığında hazırlanan “Kariyer ve Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Güvenin İşgören Performansına Etkileri (Akdeniz Bölgesi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma)” adlı doktora tezinden türetilmiştir.

\* Bu çalışma için Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan onay alınmıştır. Evrak Tarih ve Sayısı: 04.07.2022-E.66733

## Öz

İşletmelerde örgütsel hedeflerin işgörenler tarafından kendi hedefi gibi benimsenmesi stratejik yönetimin bir gereğidir. İnsan kaynakları yönetimi açısından incelendiğinde, işletme hedeflerini en iyi benimseyen, en iyi performans gösteren işgörenlerin kariyer planlarının yapılması, yatay veya dikey yönde kariyer basamaklarının yükseltilmesi, stratejik hedeflerin daha iyi benimsenmesine katkı sağlayacaktır. Araştırmanın amacı kariyer yönetiminin işgören performansına herhangi bir etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmada anket tekniği uygulanmıştır. Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren, 50'den fazla personel çalıştıran işletmelerde 480 işgörene anket yapılmış, SPSS istatistik programında normallik, homojenlik, açılımlayıcı faktör analizi ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda kariyer yönetiminin iki faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmüş, doğrulayıcı faktör analizi ile yapının geçerliği kanıtlanmıştır. Ölçeğin alt boyutları olan kariyer planlama ile kariyer yönetme değişkenleri arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu, kariyer planlamanın işgören performansına olumlu bir etkisinin olmadığı, kariyer yönetme boyutunun işgören performansını pozitif, anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre işletme yöneticilerine, işletmede çalışan işgörenler için bireysel kariyer yönetimlerine yön vermeleri konusunda destek olmaları önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer yönetimi, işgören performansı, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli.

**JEL Kodları:** M10, M12, M53, M54

## Abstract

In businesses, it is a requirement of strategic management that employees adopt organizational goals as their own goals. When examined from the perspective of human resources management, making career plans of the employees who best embrace the business goals and performing best, raising their career ladders horizontally or vertically will contribute to better adoption of strategic goals. The aim of the research is to reveal whether career management has any effect on employee performance. Survey technique was applied in the research. A survey was conducted with 480 employees in businesses operating in the Mediterranean region and employing more than 50 personnel, and normality, homogeneity, exploratory factor analysis and multiple regression analyzes were applied in the SPSS statistical program. As a result of the analysis, it was seen that career management consists of a two-factor structure, and the validity of the structure was proven with confirmatory factor analysis. It was concluded that there is a medium level relationship between the variables of career planning and career management, which are the sub-dimensions of the scale, that career planning does not have a positive effect on employee performance, and that the career management dimension affects employee performance positively and significantly. Accordingly, it is recommended that business managers support the individual career management of employees working in the business.

**Keywords:** Career management, employee performance, confirmatory factor analysis, structural equation model.

**JEL Codes:** M10, M12, M53, M54

## Giriş

Abraham Maslow tarafından 1943 yılında gerçekleştirilen ampirik çalışmaların sonuçları; bireylerin temel ihtiyaçlarının fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık kazanma ve kendini gerçekleştirme basamaklarından oluştuğunu, bu basamakların hiyerarşik bir düzen içinde gerçekleştiğini, bu hiyerarşik düzende, bir ihtiyaç gerçekleştikten sonra bir üst basamaktaki ihtiyacı gerçekleştirme sürecinin başladığını göstermektedir (Maslow, 1943, s. 11). Çalışma hayatına atılan işgörenler, belirli bir süre geçtikten ve ihtiyaç duydukları temel gereksinimler karşılandıktan sonra Maslow'un çalışmasında belirtilen saygınlık kazanma ve kendini gerçekleştirme basamaklarına yönelmeye ihtiyaç duyarlar. Bu durum iş hayatı için de geçerlidir. İşgörenler bireysel yeteneklerini performanslarına yansıttıkları oranda kariyerlerinin ilerletilmesine ihtiyaç duymakta, bu şekilde işletme içinde ve dışında da saygınlık kazanarak çalışma hayatlarını pozitif yönde şekillendirmeye yönelmektedirler.

Literatürde büyük firmalarda insan kaynakları uygulamalarından olan kariyer yönetiminin işgören performansına etkilerini ele alan bazı çalışmalar olmakla birlikte yeterli sayıda olmadığı görüldüğünden bu konuda çalışma yapılması araştırmanın motivasyonu olmuştur. Araştırmanın amacı kariyer yönetiminin alt boyutlarının işgören performansına herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelemesidir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli uygulamalarından olan işgören performansını yüksek tutmak için kullanılan enstrümanlardan biri de kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi ile performans değerlendirme uygulamaları arasındaki ilişki, performans değerlendirme sürecinde elde edilen verilerin kariyer yönetimi sürecinde işletme yönetimine kaynak teşkil etmesidir.

Kariyer yönetiminin işgören performansına etkilerini açıklayan araştırma, dört bölümü ihtiva etmektedir. Birinci bölümde Literatür başlığı altında, araştırmanın değişkenleri ve alt boyutları ile ilgili bilgilendirme yapılmış, bu alanda daha önceki çalışmalar derlenmiştir. İkinci bölümde araştırma metodu, araştırma modeli, veri toplama aracı ve analizlere yer verilmiş, analiz bulguları ise üçüncü bölümde raporlanmıştır. Literatür ve analiz sonuçlarının değerlendirilmesi aşaması, çalışmanın tartışma ve sonuç başlığı olan dördüncü bölümünde yer almıştır.

## 1. Literatür

Çalışma ve sosyal hayatta geniş bir yer bulan kariyer, Türk Dil Kurumu tarafından “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023). Türk Dil Kurumu performansı ise kelime anlamı bakımından başarımlık olarak ifade etmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023). Armstrong'a (2011) göre insan kaynakları yönetimi; bilgi yönetimi, organizasyon yönetimi, kaynak sağlama, işgücü planlaması, yetenek yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ödül yönetimi, işgören ilişkileri ve işgören refahı bileşenlerinden oluşmaktadır. Çalışmada, bu uygulamalardan kariyer yönetimi ve performans yönetiminin bir uzantısı olan işgören performansı ele alınmaktadır.

### 1.1. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, işgörelere iş güvenliği, ilerleme, kişisel gelişim fırsatları ve önemli maddi katkılar sağlamaktadır. Kariyer yönetimi, işletmelerin yaşanan değişimlere hızlı adapte olması için ihtiyaç duyduğu pozisyonların ve bu pozisyonlar için gerekli olan yetenek, yetkinlik, bilgi, beceri ve deneyimin yeterli düzeye yükseltilmesi için birey ve örgüt nezdinde yapılan çalışmaların bütünüdür.

Armstrong (2011) ve Greenhaus, Callanan ve DiRenzo (2008) kariyer yönetiminin, kariyer planlama ve kariyer yönetme bileşenlerinden oluştuğunu belirtmektedir. Arnold (1997) kariyer yönetimini, işgörelerin kariyer gelişimini etkilemeye yönelik yapılan girişimler olarak tanımlamıştır. Lazarova, Morley ve Tyson (2012) ise kariyer yönetiminin, organizasyonun insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en temel bileşenlerinden biri olduğunu ifade etmektedir. Mugaa, Guyo ve Odhiambo'ya (2018) göre, kariyer yönetimi farkındalığı, bir organizasyonun rekabet gücünü, kalitesini ve üretim miktarını, güvenilirliğini ve etkinliğini artırmaktadır. Kariyer yönetimi, dikey veya yatay ilerleme şeklinde gerçekleşebilir. Dikey ilerleme, işletmenin hiyerarşik kademeleri arasında yukarı doğru geçiş, yatay ilerleme ise, işgörelenin yetkinliklerinin artırılması ve güçlendirilmesi sürecidir (Rothwell, 2016, s. 209).

Kariyer yönetimi ile ilgili yapılan bu tanımlamalar, kariyer yönetimi kavramının genel çerçevesini çizmekte ancak insan kaynakları fonksiyonları bakımından değerlendirildiğinde kavramın sadece bu tanımlamalarla sınırlı olmadığı görülmektedir. Nitekim Arnold (1997), kariyer yönetimini, kariyer için yapılan girişimler olarak ifade etmekteyken Lazarova vd. (2012), insan kaynakları uygulamalarının temel bir bileşeni olarak belirtmektedir. Muga vd. (2018) ise kariyer yönetiminin tanımını işletmeye katkıları yönünden ele almaktadır.

Araştırma sonucunda, kariyer yönetiminin alt boyutlarının literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür. Nitekim bu tanımlamalardan Arnold (1997) tarafından vurgu yapılan ve işgörenlerin kariyer gelişimine yönelik girişimler olarak ifade edilen kariyer yönetimi, planlama ve yönetim alt boyutlarından oluşmuş ve genel olarak planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçlerinden olan yönetim fonksiyonlarına da uygun bileşenler olarak belirlenmiştir.

Kariyer planlaması, işgörenlerin çalışma hayatındaki fırsatlar ve imkânlar için kariyer hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşma gayretiyle izleyecekleri yolu planlamalarını ifade eden bir süreçtir (Küçük, 2012, s. 28). Armstrong (2011) kariyer planlamasını, örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesi sürecinde, işgörenlerin performans kriterlerine, potansiyellerine ve tercihlerine göre işletme içinde ilerlemesine yön verilmesi olarak tanımlamaktadır. Mello (2015) kariyer planlamasını, işletmede pozisyonların dolu kalması için ihtiyaç duyulan kilit pozisyonlara en uygun adayların hazır bulundurulması olarak ifade etmektedir. Şimşek (2007) ise kariyer planlamasını, işletme ile işgörenlerin hedefleri arasındaki ilişki dikkate alınarak işgörene gelecekte verilecek iş ve sorumlulukların hazırlanması süreci olarak belirtmektedir.

Kariyer planlamasını aktif olarak yürüten işletmelerde işgörenler, kariyer hedeflerine ulaştıklarında maddi ve manevi yönden tatmin olmaktadır (Küçük, 2012, s. 1). Kariyer planlaması, insan kaynağının etkin kullanılmasını sağlamak, terfi imkânlarını ortaya çıkarmak, işgörenleri değerlendirmek, işgören eğitimi ve gelişimi için ihtiyaç analizi yapmak, iş tatmini, motivasyon ve bağlılığı arttırmak amacıyla yapılır (Gürcan, 2006, s. 35).

Kariyer yönetme, işletmenin insan kaynakları stratejisinin önemli bir aşamasıdır. İşletmeler, daha güçlü bir insan kaynakları politikası oluşturmak amacıyla kariyer yönetimi stratejilerini benimsemelidir. Etkili bir kariyer yönetme programı, işgörenlerin işletmede yetkinliği hangi düzeyde iyi öğrendiğinin ve kullandığının önemli bir göstergesidir (Khan, Rajasekar ve Al-Asfour, 2015, s. 89).

Kariyer yönetme, çalışanların moralini en üst düzeye çıkarmak ve üretkenliği artırmak için motive edici bir faktör olarak kullanılabilir. Inkson ve Baruch (2009), kariyer yönetmeyi “bir kaynak nasıl elde edilir ve geliştirilir” sorusuna cevap arama olarak ifade etmektedir.

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

### **1.2. İşgören Performansı**

Sonnentag vd. (2008) performansı, süreç ve sonuç olarak değerlendirmekte, Çöl (2008) ise performansı belirlenen hedefe göre nereye ulaşıldığını, nelerin başarıldığını gösteren bir kavram olarak tanımlamaktadır. Suliman (2007) da işgören performansını, işgörenlerin çalışma ortamındaki görevlerini yürütme derecesi olarak ifade etmekte ve işgören performansının çok faktörlü bir yapıdan oluştuğunu, bununla birlikte bu faktörlerin sayısının ve doğasının henüz belirlenemediğini belirtmektedir. McGregor (2006) ise stratejik insan kaynakları uygulamalarından biri olan performans değerlendirmenin yönetsel bir amaç için kullanıldığında işgören performansının ölçülmesi sürecinde ve işletme hedeflerinin başarımı konusunda işletme üst yönetimine sunduğu katkılar nedeniyle bir yönetim stratejisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Soysal ve Kılınc (2016), insan kaynakları yönetimi alanında yapılan birçok çalışmada, insan kaynaklarına ilişkin uygulamaların tamamının bireysel ve örgütsel performansa katkı sağladığını, ancak İnsan Kaynakları uygulamalarından hangisine, hangi oranda katkı sunduğu konusunda belirsizlik olduğunu ifade etmektedirler.

### 1.3. Kariyer Yönetimi ile İşgören Performansı Arasındaki İlişki

Kariyer yönetiminin etkin bir şekilde işletilmesi, özellikle kilit pozisyonda çalışan ve işletme performansına önemli katkılar sunan işgörenlerin deneyimlerini arttırmalarını, gizli yeteneklerinin keşfedilmesini, işgörenlerin işten ayrılma niyetinin azalmasını ve insan kaynakları uygulamalarına yön vermesi sayesinde diğer İK süreçlerinin daha verimli yönetilmesini sağlamaktadır (Armstrong, 2011, s. 231). Performans yönetimi, işgörelere verilen görevlerde tanımlanan hedefler doğrultusunda neyi nasıl yapacağını belirtmesi, işgörenin mevcut ve gelecekteki eğilimlerini, eğilim ve gelişim ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır (Helvacı, 2002, s. 157).

Kariyer yönetimini uygulayan işletmelerde çalışan işgörenler, yüksek performansa sahip olmakta, bireysel hedefler ile örgütsel hedefleri aynı noktada buluşturabilmekte ve bu sayede hem işgören ve hem de işveren arasında iletişim daha güçlü olmaktadır. İşletmenin işgörelere kariyer fırsatı sunması ve performanslarını adil olarak değerlendirmesi işgören performansının yükselmesini sağlamaktadır (Hatipoğlu vd., 2019, s. 457). Vroom ve MacCrimmon (1968) tarafından işgörenlerin performans geçmişlerine dayalı olarak terfi etme fırsatlarını içeren kariyer yönetimi sistemi üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörelere göre daha önemli ölçüde ve daha fazla yükselme fırsatına sahip olduklarını ifade etmektedirler.

Çabuk (2007) tarafından ulusal düzeyde büyük bir işletmede çalışan işgörenler üzerinde yapılan bir araştırmada, kariyer planlamasının işgören performansına pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu, eğitim düzeyi ile unvanlarının artmasına paralel olarak kariyer planlaması yapılmasının etkisiyle işgören performansının da yükseldiğini ortaya koymuştur. Asparuk (2022) tarafından bankacılık sektöründe çalışan 356 işgörelere yönelik olarak yapılan araştırmada, kariyer yönetimi ile işgören performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve kariyer yönetiminin işgören performansını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, kariyer yönetimi ile işgören performansı arasında pozitif, orta düzeyde ilişki olduğu ( $r=0,464$ ;  $p<0,10$ ), kariyer yönetiminin işgören performansını % 47,1 oranında açıkladığı kanıtlanmıştır.

Zeragia (2021) ise 310 işgören üzerinde yaptığı çalışmada kariyer ve yetenek yönetimi uygulamalarının işgören performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini raporlamıştır. Kariyer yönetimi, çalışan gelişimi ve işgören performansı üzerine çalışmalar yapan Patrick ve Kumar (2011) da bilgi teknolojileri sektöründe çalışan 100 işgörelere yönelik araştırma yapmıştır. Yapılan çalışmada, kariyer yönetiminin işgören performansını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Maina'nın (2011) hizmet sektöründe çalışan 130 işgören üzerinde yaptığı çalışmada, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme ve kurumsal çerçevenin kariyer yönetimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ans De Vos ve Cambre (2016) ise 293 işletmenin insan kaynakları uzmanlarına yönelik olarak karşılaştırmalı nitel analiz yöntemiyle yaptıkları çalışmada, kariyer yönetiminin işgörelere yüksek performansla sonuçlandığını kanıtlamışlardır. Son olarak Kathukya, Mwangi ve Machogu (2022), hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette çalışan 150 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda yapılan analizlerde, kariyer yönetimi ve çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, kariyer yönetiminin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve % 55,3 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır ( $F=3,632$ ;  $t=2,258$ ;  $p<0,05$ ;  $R^2=0,553$ ).

Literatürde kariyer yönetiminin işgören performansına etkisine ilişkin yapılan araştırmalarda kariyer yönetiminin işgören performansını genel olarak pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Yapılan çalışmalarda genellikle nicel analiz yöntemlerinin uygulandığı, veri toplama aracının anket olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte önceki araştırmaların genel olarak hizmet sektöründe çalışan işgörelere yönelik olarak uygulanmış olması da dikkat çekicidir. Araştırmanın uygulandığı sektörün de hizmet sektörü olması literatürde görülen diğer araştırmalarla sektörel uyum göstermektedir.

## 2. Yöntem

Bu bölümde, araştırma yönteminden bahsedilmektedir. Araştırma yöntemi, araştırma hipotezlerinin, varsayımların, sınırlılıkların, evrenin, örneklem türünün, veri toplama aracının ve veri analiz yöntemlerinin anlatıldığı bölümdür.

## 2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada nicel araştırma tekniklerinden tarama yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında kariyer yönetimi ile işgören performansı ilişkisi ve etkisi incelenmektedir. Bu araştırma deseninde popülasyondan alınan belirli katılımcıların görüş, tutum, inanç ve algılarını öğrenmeye yönelik sorulardan oluşan bir anket uygulanmaktadır.

Örneklem türü olarak iradi örneklem kullanılmıştır. Çalışma kapsamında Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin tamamı yerine hizmet sektöründe, 50 ve üstü sayıda işgören çalıştıran işletmeler belirlendiğinden örneklem türü iradi örneklemdir. İradi örnekleme, araştırma evrenindeki birimlerin hepsine ulaşmak mümkün bulunmamakta, dolayısıyla örneklem birimleri araştırmacı tarafından belirlenmektedir (Ergin, 1994, s. 91).

Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiş ve hipotez kurgusunu gösteren araştırma modeli Şekil 1'de belirtilmiştir.

### 2.1.1. Araştırma Hipotezleri

Arnold (1997) tarafından yapılan araştırmada kariyer yönetiminin, planlama ve yönetme alt boyutlarından oluştuğu belirtilmiştir. Bu alt boyutların her birinin işgören performansına etkisinin belirlenmesi için ayrı analizler yapılmış, her hipotez ayrı belirlenmiştir.

Literatür bölümünde belirtilen bazı araştırmalar kariyer yönetiminin işgören performansına pozitif ve anlamlı bir şekilde etki ettiğini göstermektedir. İşgörenlerin performanslarına ve başarılarına göre değerlendirilmesi, üst yönetimin işgörenlerin kariyer planlarını dikkate alması, işgörenlerin mesleki gelişim ve yeteneklerine uygun birimde çalıştırılmaları, işgörenlerin yükselmeleri konusunda destek verilmesi, işgören eğitime önem verilmesi gibi konuların işgörenler tarafından algısının performanslarına yansımaya ilişkin (H1) hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

#### Hipotez 1 (H1):

İşletmelerde Kariyer Planlamanın İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

İşgörenlerin işletmede, terfi sisteminin adil olarak yapılması, terfilerin işletme içinden karşılanması, iş güvenliğinin sağlanmasında verimliliğin göz önünde bulundurulması, işe alım sürecinde işin niteliğine uygun personel seçilmesi gibi hususların işgörenler tarafından algısının performanslarına yansımalarına ilişkin (H2) hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

#### Hipotez 2 (H2):

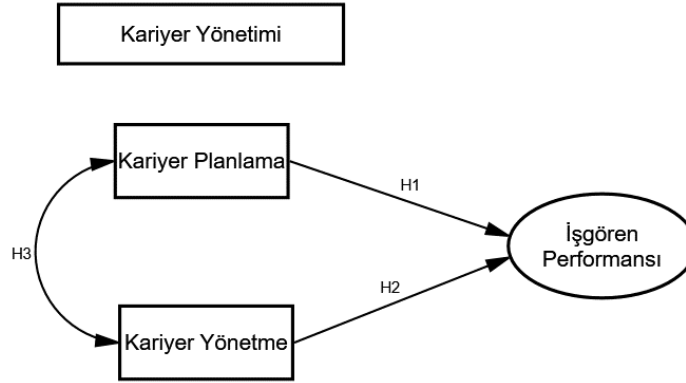
İşletmelerde Kariyer Yönetiminin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Kariyer yönetiminin alt bileşenlerinin kendi aralarında ilişkisi olup olmadığının bilinmesi alt boyutların kariyer yönetimi faktörüne olan katkısı açısından önemlidir. Bu nedenle (H3) hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

#### Hipotez 3 (H3):

Kariyer Planlama ile Kariyer Yönetme boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

**Şekil 1**  
Araştırma modeli



Araştırma modeli, kariyer yönetme alt boyutu ile kariyer planlama alt boyutunun işgören performansına etkilerini ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur. Giriş bölümünde ifade edildiği üzere kariyer yönetiminin alt boyutlarının her birinin işgören performansını hangi düzeyde açıkladığı sorusuna yanıt bulmak için yapılan analiz sonuçları ile yukarıdaki araştırma modelinde gösterilen ve test edilen hipotezlerin sonuçlarına bulgular bölümünde yer verilmiştir.

## 2.2. Araştırmanın Varsayımları

Çalışmada, örneklemin evreni temsil ettiği, işgörenlerin anket sorularına verdikleri cevapların kendileri açısından doğru olduğu, ankete katılan işgörenlerin araştırma evreni kapsamındaki hizmet sektöründe çalışan tüm işgörenleri temsil ettikleri, Araştırma kapsamında Akdeniz Bölgesindeki bütün işletmeler yerine kariyer yönetimi ve performans değerlendirme uygulamalarının yapıldığı işyerlerinin seçildiği varsayılmıştır.

## 2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma Akdeniz bölgesindeki illerde, 50 ve üstü sayıda işgören çalıştıran özel sektör işyerlerinden hizmet sektöründe faaliyet yapan işletmeler ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmeler, Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıtlı şirketler olarak belirlenmiştir. Çalışmada hedef kitle işgörenler ile sınırlandırılmıştır. Çalışma sürecinde katılımcıların mesaisinin devam etmesi nedeniyle genel olarak İnternet bağlantısı üzerinden anket uygulanmak zorunda kalınması bir sınırlılık olarak görülmüştür.

## 2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) 2022 yılı Eylül ayı verilerine göre, Akdeniz Bölgesindeki illerde hizmet sektöründe faaliyet gösteren 50 ve üstü sayıda işgören çalıştıran işyerlerinde çalışan sayısının toplam 284.435 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu evren büyüklüğüne göre en az 384 örnekleme ulaşılması yeterli kabul edilmektedir (Sekaran, 2016, s. 264).

## 2.5. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında, işgörenlerin algısı açısından kariyer yönetiminin işgören performansına etkileri araştırılmaktadır. Çalışmanın uygulanması sürecinde yapılandırılmış anket formu 5'li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) kullanılarak hazırlanmıştır. Hazırlanan anketin katılımcılara yüz yüze, telefonla, e-postayla, uzak bağlantıyla (link) olmak üzere birden fazla teknik kullanılarak doldurulması sağlanmıştır.

Kariyer yönetimi değişkeninin ölçümü için Kılıç (2008) tarafından geliştirilen “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı doktora tezinde belirtilen kariyer yönetimi ölçeğinden yararlanılmış ve ölçeğin kullanımı için yazardan e-posta yoluyla izin alınmıştır. İşgören performansı değişkeninin ölçümü için Çayan (2011) tarafından

geliştirilen ve “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmada yayınlanan Yetenek Yönetiminin Performansa Etkisi ölçeğinden yararlanılmış ve ölçeğin kullanımı için yazardan e-postayla onay alınmıştır.

Ölçekler birleştirilerek çalışmaya uygun olarak değişkenlerin ölçümüne yönelik 36 madde ve demografik bilgilerden oluşan dört madde olmak üzere toplam 40 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Bu anketin içeriği Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 4.7.2022 tarih ve E.66733 sayılı kararıyla etik açıdan uygun görülmüştür. Araştırma Akdeniz Bölgesindeki illerde hizmet sektöründe çalışan 480 kişiye ulaştırılan anketler aracılığıyla ve nicel yöntem kullanılarak yapılmıştır.

### 2.6. Verilerin Analizi

Veri analizi SPSS (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) programında yapılmıştır. Veri analizinden önce demografik bilgilere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Ayrıca veri analizi sürecinde normallik, homojenlik ve güvenilirlik testleri yapılmış, kariyer yönetiminin alt boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile etki derecesi çoklu regresyon analizi ile ölçülmüştür.

### 3. Bulgular

Çalışmanın araştırma sorusu “hizmet sektörü işletmelerinde kariyer yönetimi işgören performansını etkilemekte midir?” şeklinde belirlenmiş ve Kariyer Yönetimi boyutlarının İşgören performansını hangi düzeyde açıkladığı sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizlerde elde edilen bulgular sunulmuştur.

#### 3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan katılımcıların, demografik bilgileri ile çalıştığı illere ilişkin bilgileri içeren tanımlayıcı istatistikleri Tablo 1’de belirtilmiştir.

**Tablo 1**  
Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Değişkenler	n	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	242 50,4%
	Kadın	238 49,6%
<b>Yaş</b>	16-30	162 33,8%
	31-40	187 39,0%
	41-50	109 22,7%
	51-60	22 4,6%
<b>Eğitim durumu</b>	İlköğretim	62 12,9%
	Lise	141 29,4%
	Ön lisans	114 23,8%
	Lisans	147 30,6%
	Lisansüstü	16 3,3%
<b>Çalıştığı il</b>	Adana	77 16,0%
	Antalya	196 40,8%
	Burdur	11 2,3%
	Hatay	49 10,2%



Isparta	10	2,1%
Kahramanmaraş	33	6,9%
Mersin	86	17,9%
Osmaniye	18	3,8%

Tablo 1'e göre ankete katılanların % 50,4'ü (n=242) erkek, % 49,6'sı (n=238) kadındır. Katılımcılar yaş grupları bakımından % 39'u (n=187) 31-40, % 33,8'i (n=162) 16-30 yaş grubunda, % 22,7'si (n=109) 41-50 yaş grubunda, % 4,6'sı (n=22) 51-60 grubundadır. Cinsiyet bakımından erkek ve kadın katılımcı sayılarının yaklaşık olarak birbirine yakın olduğu, grupların homojen olması açısından anlamlı görülmüştür. Katılımcılar eğitim düzeyleri yönünden, % 30,6'sı (n=147) lisans, % 29,4'ü (n=141) lise, % 23,8'i (n=114) ön lisans, % 12,9'u (n=62) ilköğretim, % 3,3'ü (n=16) lisansüstü öğrenim düzeyindedir. Ön lisans, Lisans ve Lisansüstü öğrenim düzeyi hepsi birlikte üniversite düzeyi olarak değerlendirildiğinde, üniversite düzeyindeki katılımcı sayısının toplam katılımı sayısına oranı % 57,7 (n=277)'dir. Katılımcıların çalıştığı illere göre dağılımında % 40,8'inin (n=196) Antalya ilinde, % 17,9'unun (n=86) Mersin ilinde, % 16'sının (n=77) Adana ilinde, % 10,2'sinin (n=49) Hatay ilinde, % 6,9'unun (n=33) Kahramanmaraş ilinde, % 3,8'inin (n=18) Osmaniye ilinde, % 2,3'ünün (n=11) Burdur ilinde, % 2,1'inin (n=10) Isparta ilinde çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi açıklayıcı (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) olarak ikiye ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi çok değişkenli istatistiksel bir analiz yöntemi olup ölçekte yer alan maddelerden birbiriyle ilgili olanlar aynı faktör altında toplanır (Patır, 2009, s. 69). Bu maddeler aynı faktör altında toplanınca alt boyutlar elde edilmesini sağlar (Uyumaz, Mor-Dirlik ve Çokluk, 2016, s. 661). Analiz öncesinde verilerin ve örneklem hacminin faktör analizi için uygunluğu kontrol edilir. Örneklem büyüklüğüne karar vermeyi sağlayan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının 0,60'ın üzerinde (Tabachnick ve Fidell, 2013; Büyüköztürk, 2019) olması, ayrıca veri setinin çok değişkenli normallik varsayımına uygunluğunu gösteren Bartlett's Test of Sphericity testinin anlamlı ( $p < .001$ ) olması gerekir (Akbulut, 2010, s. 94).

Ölçekteki bir ifadenin hangi boyut altında olması gerektiğinin belirlenebilmesi için faktör yükünün en az 0,45 olması ve aynı ifadenin başka bir faktörün altında olması durumunda faktör yükleri arasında 0,10'dan yüksek fark olmaması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2019). Verilerdeki her bir faktörün özdeğerinin 1 ve üzerinde olması gerekmektedir (Kaiser, 1960, s. 145). Yapılan analizde faktör yükü 0,45'in altında olan üç madde birer birer analizden çıkarılarak yeniden analiz yapılmış ve son haliyle faktör yükleri ve alt boyutlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2**  
Kariyer Yönetimi Ölçeği AFA Sonuçları

Madde Kodu	Madde	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans
<b>Faktör 1: Kariyer Planlaması</b>				
KYplan2	Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	0,803		
KYplan6	Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	0,791		
KYplan5	Çalıştığım işletmede, çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	0,785	6,468	40,131
KYplan1	Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	0,768		

KYplan7	Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik konferans, seminer ve eğitimlerle gerekli bilgiler verilir.	0,766
KYplan4	Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	0,730
KYplan9	Çalıştığım işletmede, çalışanların yeteneklerine göre uygun görev verilir.	0,704
KYplan3	Çalıştığım işletmede, toplantılarda, personelin kariyer ve terfi beklentileri ortaya konulur.	0,700
KYplan8	Çalıştığım işletmede, her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	0,695
KYplan10	Çalıştığım işletmede, çalışanların performanslarına göre yükselebilecekleri görevler belirlenmiştir.	0,660

### Faktör 2: Kariyer Yönetme

KYyon3	Çalıştığım işletmede, işe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	0,845		
KYyon1	Çalıştığım işletmede, kariyer planlaması ve terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	0,845	2,179	21,630
KYyon2	Çalıştığım işletmede, genel olarak üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	0,825		
KYyon4	Çalıştığım işletmede, işten çıkarılmada çalışanların verimlilik oranı göz önünde bulundurulur.	0,813		
Toplam Açıklanan Varyans (%)				61,761
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü				0,935
Bartlett'in Küresellik Testi		Yaklaşık Ki-Kare		3529,815
		Serbestlik derecesi (sd)		91
		p.		0,000

Tablo 2’de kariyer yönetimi ölçeği için faktör analizi öncesinde yapılan KMO ve Bartlett testleri sonucu görülmektedir. KMO değeri 0,935 olarak hesaplanmıştır. Bartlett'in Küresellik Testi sonucu da anlamlı ( $p < 0.001$ ) çıktığından çok değişkenli normallik varsayımı sağlanmıştır. Bu sonuçlara göre kariyer yönetimi ölçeğine faktör analizi uygulanabileceğine karar verilmiştir. Yapılan analizde, toplam açıklanan varyansın % 61,761 olduğu görülmektedir. Bu oranın en az % 50 olması kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Akbulut, 2010, s. 102, 103). Kariyer planlama boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin 0,660 ile 0,803 arasında ve bu faktörün özdeğerinin 6,468, kariyer yönetme boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin 0,813 ile 0,845 arasında ve bu faktörün özdeğerinin 2,179 olduğu görülmüştür.

### 3.3. Normallik ve Homojenlik Testleri

Araştırmada veri setinin normal dağılması ve varyansların homojen olması gereklidir. Normallik varsayımının sağlandığını belirlemede dikkate alınan kıstaslardan biri çarpıklık ve basıklık katsayılarıdır. Homojenlik şartı ise Levene testindeki anlamlılık ( $p$ ) değerinin 0,05 ve üzerinde olmasına bağlıdır (Akbulut, 2010, s. 20). Çarpıklık ve Basıklık katsayılarının  $\pm 2.0$  aralığında olması halinde veri seti normal dağılıyor demektir (George ve Mallery, 2020, s. 114). Bununla birlikte parametrik testlerin uygulanabilmesi için veri setinin normal dağılması ve varyans homojenliğinin sağlanması

gerekmektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 7-8). Çalışmamızdaki alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3**  
Alt Boyutlara İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler (Alt Boyutlar)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kariyer Planlama	3,2150	0,65876	-0,598	-0,455
Kariyer Yönetme	3,6724	0,86352	-0,817	0,264

n=480

Tablo 3 incelendiğinde alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 2.0$  aralığında olduğundan veri setinin normal dağıldığı kabul edilebilir. Veri setinin normal dağıldığı kabul edildikten sonra varyansların homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığına ilişkin tespit yapmak amacıyla Levene's analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.**  
Alt Boyutlara İlişkin Levene's Testi Sonuçları

Değişken Adı	Levene's Statistic	P
Kariyer Planlama	2,371	0,124
Kariyer Yönetme	0,276	0,600

Tablo 4'te gösterilen kariyer yönetiminin alt boyutları olan kariyer planlama ve kariyer yönetme değişkenlerinin levene's istatistiği sonuçlarına bakıldığında her iki boyutun anlamlılık değerleri ( $p > 0,05$ ) olduğundan veri seti için homojenlik varsayımı da sağlanmıştır. Homojenlik varsayımı da sağlandığı için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

### 3.4. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve 1'e yaklaştıkça güvenirlilik yükselmektedir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012, s. 155). Güvenirlilik oranını belirlemek için Cronbach alfa güvenirlilik analizi yapılmıştır. Sosyal bilimler alanında güvenirlilik katsayısının 0,70 ve üzerinde olması halinde ölçeğin de güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Kılıç, 2019, s. 127). Güvenirlilik analizinde, madde toplam korelasyonu 0,20'nin altında olan maddelerin analizden çıkarılması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 183). Bu nedenle kariyer yönetimi ölçeğinden 1 madde ve işgören performansı ölçeğinden 1 madde, madde toplam korelasyonunun 0,20'nin altında olması nedeniyle analizden çıkarılmış, geriye kalan maddeler için yapılan güvenirlilik analizi sonuçları tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5**  
Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Gözlem Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
<b>Kariyer Yönetimi</b>	Kariyer Planlama	10	0,917
	Kariyer Yönetme	4	0,871
<b>İşgören Performansı</b>		13	0,910
Toplam gözlem sayısı		27	

Tablo 5'te görüleceği üzere yapılan güvenirlilik analizi sonucunda ölçeklerin ve alt boyutların güvenirlilik oranlarının sosyal bilimler alanında kabul gören %70'in üstünde olması nedeniyle testin güvenirliliğinin yüksek düzeyde olduğu kabul edilebilir.

İşgören performansı ölçeği için yapılan faktör analizleri ve güvenirlilik analizi sonucunda da literatüre göre uygun olmadığı değerlendirilen beş madde analizden çıkarılmış ve geriye kalan 13 madde için güvenirlilik analizi yapılmıştır.

Bu şekilde kariyer yönetme boyutu için dört, kariyer planlama boyutu için 10 ve işgören performansı değişkeni için 13 olmak üzere toplam 27 madde analizlere tabi tutulmuştur.

### 3.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

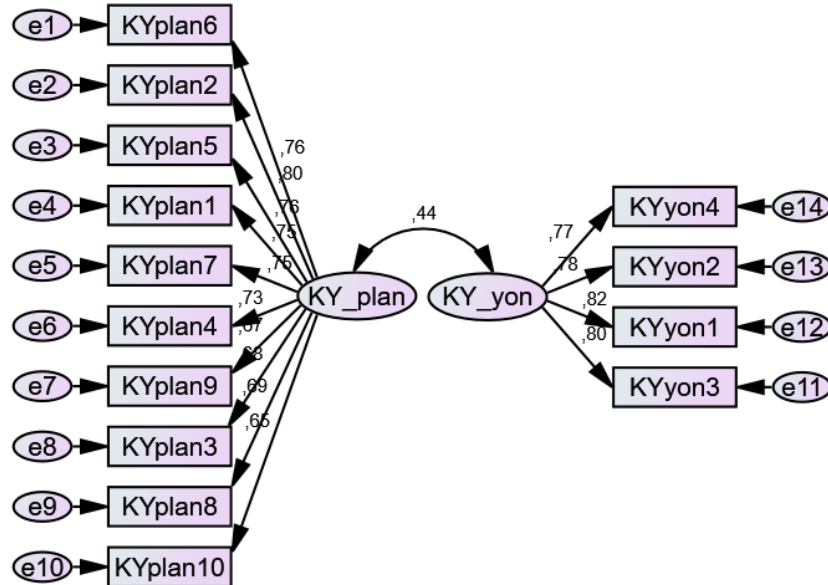
Yapısal eşitlik modellerinden olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) önceden hazırlanmış bir ölçeğin yapı geçerliğini doğrulamak ve ölçeğin geçerlik analizlerini yapmak için kullanılır (Benligiray ve Demirci, 2019, s. 85). Yapı geçerliğinin sağlanması; yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve ayırışma geçerliğinin (discriminant validity) hesaplanmasını gerektirir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 49; Altunışık vd., 2012, s. 124). Yakınsama geçerliliğinin sağlanması için birleşik güvenilirlik (CR-composite reliability) ve açıklanan ortalama varyansın (AVE-average variance extracted) hesaplanması (Fornell ve Larcker, 1981), AVE değerinin 0,50'den, CR değerinin 0,70'den ve her bir CR değerinin AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2014, s. 124-619).

Ayırışma geçerliliği, benzer iki yapının farklı olma derecesidir ve ölçekteki bir faktörün diğerlerinden ne kadar farklı olduğunu gösterir. Ayırışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için AVE değerinin, MSV (maximum shared squared variance) ve ASV (average shared squared variance) değerlerinden büyük olması gerekir (Almen vd., 2018, s. 328). Ayrıca AVE değerinin karekökünün, bu değerin ait olduğu satır ve sütuna atanan maddelerin korelasyon değerlerinden yüksek olması gerekir (Hair vd., 2014, s. 633).

DFA'da göz önünde bulundurulmuş model iyi uyumu, modele ilişkin verilerin modeli temsil edebildiğini, kötü uyum ise verilerin modeli temsil edemediğini gösterir. Model uyum testi, modelin yapısı ile genel modelin verilere nasıl uyduğunu yorumlamak için ve model uyum katsayıları kullanılarak yapılır (Collier, 2020, s. 65). Buna göre çalışmadaki, kariyer yönetimi ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analiziyle alt boyutlar belirlenmiş, bu ölçeğin doğrulanması ve yapı geçerliğinin sağlanması için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

İki alt boyut ve 14 maddeden oluşan kariyer yönetimi ölçeğinin birinci düzey faktör yapısı, AMOS programında analiz edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı maximum likelihood hesap metodu kullanılmıştır (Kline, 2015, s. 43). Kariyer yönetimi ölçeğine ilişkin olarak oluşturulan DFA modeli Şekil 2'de, doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar ile iyi uyum değerleri arasındaki kıyaslama değerleri tablo 6'da gösterilmiştir.

**Şekil 2**  
Kariyer Yönetimi Ölçeği DFA Modeli



CMIN=134,948; DF=76; CMIN/DF=1,776; p=,000; RMSEA=,040; CFI=,983; GFI=,961; TLI=,980; AGFI=,947; PNFI=,804

**Tablo 6**

Uyum İndeksleri Uyum Ölçütleri\* ile Kariyer Yönetimi Ölçeği DFA uyum değerleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum Ölçüleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri	Kariyer Yönetimi Ölçeği DFA Modeli	
			Elde Edilen Bulgular	Sonuç
P değeri	$0,05 < p \leq 1$	$0,000 \leq p \leq 0,05$	0,000	Kabul Edilebilir
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	1,776	Mükemmel
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,040	Mükemmel
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0,029	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,983	Mükemmel
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,961	Mükemmel
TLI	$0,97 \leq TLI \leq 1,00$	$0,95 \leq TLI < 0,97$	0,980	Mükemmel
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,947	Mükemmel
PNFI	$0,95 \leq PNFI \leq 1,00$	$0,50 \leq PNFI < 0,95$	0,804	Kabul Edilebilir

\*Kaynak: (Hooper, Coughlan ve Mullen, 1977; Bentler ve Bonett, 1980; Bagozzi, 1988; Comrey ve Lee, 1992; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Wheaton vd., 2008; Hair vd., 2014; Kline, 2015; Byrne, 2016; Soleimani vd., 2016; Collier, 2020).

DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $CMIN=134,948$ ;  $DF=76$ ;  $CMIN/DF=1,776$ ;  $p=0,000$ ;  $RMSEA=0,040$ ;  $CFI=0,983$ ;  $GFI=0,961$ ;  $TLI=0,980$ ;  $AGFI=0,947$ ;  $PNFI=0,840$ ;  $SRMR=0,029$ ;  $N=480$ ) iki faktörlü yapının uyum değerleri ile birlikte kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Yakınsama geçerliğinin kanıtlanması için gerekli olan CR, AVE, MSV ve ASV değerlerini gösteren bulgular Tablo 7’de belirtilmektedir.

**Tablo 7**

Ölçek ve Boyutlara Ait CR, AVE, MSV ve ASV Değerleri

Ölçek	Alt Boyut	CR	AVE	MSV	ASV
Kariyer Yönetimi	Kariyer Planlama	0,930	0,570	0,260	0,150
	Kariyer Yönetme	0,880	0,650	0,550	0,320

Tablo 7’ye göre kariyer planlama boyutunun AVE değerinin (0,570) 0,50’den, CR değerinin (0,930) 0,70’den, CR değerinin AVE değerlerinden büyük olduğu, ayrıca AVE değerinin, MSV (0,260) ve ASV (0,150) değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Kariyer yönetme boyutunun AVE (0,650) değerinin 0,50’den, CR değerinin (0,880) 0,70’den, CR değerinin AVE değerlerinden büyük olduğu, ayrıca AVE değerinin, MSV (0,550) ve ASV (0,320) değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında yakınsama geçerliğinin kanıtlandığı kabul edilebilir. Bununla birlikte ayrışma geçerliğinin kanıtlanmasına esas Fornell-Larcker Kriteri verilerini gösteren veriler Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8**

Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliği

Kariyer Planlama	Kariyer Yönetme
0,755	
0,509	0,807

Bu bulgulara göre,  $\sqrt{AVE}$  (kariyer planlama) =0,755 ve  $\sqrt{AVE}$  (kariyer yönetme)=0,837, yapılar arası korelasyon katsayılarından ( $r=0,509$ ) büyük olduğu için ( $\sqrt{AVE} > r$ ) kriterine göre ayırma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 49).

### 3.6. Çoklu Regresyon Analizi

Çoklu Regresyon analizinde, birden fazla bağımsız değişkenin, bir bağımlı değişkene etkisi ölçülmektedir (Akbulut, 2010, s. 66). Araştırmamızda kariyer yönetimi ölçeğinin iki alt boyutu bağımsız değişkenler, İşgören performansı ise bağımlı değişken olarak analize dâhil edilmiştir. Analiz öncesinde bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon Tablo 8'den kontrol edilmiştir. Korelasyonun 0,80 ve üzerinde olması çoklu bağlantılılık (multicolineraty) sorunu olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları incelenmiş ve bağımsız değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,509$ ) görülmüştür. Bu değer 0,80'den küçük olduğu için çoklu bağlantılılık sorunu olmadığı kanaatine varılmıştır (Büyüköztürk, 2019, s. 100). Bununla birlikte tolerans değerinin 0,20'den küçük, VIF (Variance Inflation Factor) değerinin 5'ten büyük, CI (Condition Index) değerinin 30'dan büyük olması değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununa işaretir (Büyüköztürk, 2019, s. 100; Montgomery, vd., 2012, s. 118, Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 104).

Çoklu regresyon modelindeki Durbin-Watson (DW) değeri, otokorelasyon olup olmadığını gösterir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 128) ve 1 ile 3 arasında olmalıdır (Field, 2009, s. 220). Buna göre çoklu regresyon analizi aşamasına geçilmiştir. Tablo 9, 10 ve 11'de varsayımların sağlanıp sağlanmadığının kontrolü yapılmış ve belirtilen varsayımlara ilişkin veriler, model anlamlılığı, model katsayıları ve model özetine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 9**  
Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti <sup>b</sup>					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Hata	Durbin-Watson
1	0,402 <sup>a</sup>	0,162	0,158	0,44230	1,613

a. Tahminleyiciler: (Sabit katsayı), Kariyer Planlama, Kariyer Yönetme

b. Yordanan Değişken: İşgören Performansı

Tablo 9'da çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analizde DW değeri literatürde belirtilen ideal aralıkta olduğundan değişkenler arasında otokorelasyon bulunmadığı görülmektedir. Kariyer yönetiminin alt boyutları, işgören performansı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R=0,402$ ,  $R^2=0,162$ ,  $p<0,05$ ).  $R^2$  değeri (0,162) işgören performansı değişkenindeki varyansın % 16,2'sinin kariyer yönetiminin alt boyutları tarafından açıklandığını belirtmektedir.

Modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için ANOVA analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10**  
Çoklu Regresyon Analizi Model Anlamlılığı

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
1	Regresyon	18,012	2	9,006	46,037	<0,001 <sup>b</sup>
	Artık değer	93,316	477	0,196		
	Toplam	111,328	479			

a. Yordanan Değişken: İşgören Performansı

b. Tahminleyiciler: (Sabit katsayı), Kariyer Planlama, Kariyer Yönetme

Anova tablosu kurulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Yapılan analizde, Tablo 10'daki F değeri (46,037) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre bağımsız değişkenlerden kariyer yönetiminin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği, kariyer planlamanın işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemediği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte her bir değişkenin anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları tablosuna (Tablo 11) bakmak gerekmektedir.

**Tablo 11**  
Çoklu Regresyon Analizi Model Katsayıları

Katsayılar <sup>a</sup>		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		Doğrusallık İstatistikleri	
Model		B	Std. Hata	Beta	t	p	Tolerans VIF
1	(Sabit)	3,359	0,113		29,769	0,000	
	Kariyer Planlama (KP)	-0,018	0,033	-0,025	-0,551	0,582	0,842 1,187
	Kariyer Yönetme (KY)	0,230	0,026	0,412	9,011	0,000	0,842 1,187

a. Yordanan Değişken: İşgören Performansı

Tablo 11’de görüleceği üzere, tolerans değerleri 0,20’den yüksek ve VIF değerleri 5’in altında olduğu için çoklu bağlantılılık sorunu olmadığı görülmektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 100; Montgomery, vd., 2012, s. 118, Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 104). Literatürde çoklu regresyon analizi için gereken varsayımlar sağlanmış ve Çoklu Regresyon Modeli aşağıdaki gibi kurulmuştur;

$$\text{İP}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{KY}_i + \beta_2 \text{KP}_i + e_i \quad (\text{İşgören Performansı (Y)} = \text{Sabit} + (1.\text{katsayı} \times \text{Kariyer Planlama} + (2.\text{katsayı} \times \text{Kariyer Yönetme}))$$

Model katsayılarına göre matematiksel regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulmuştur:

$$\text{İşgören Performansı (Y)} = 3,359 + (-0,018 \times \text{KP}) + (0,230 \times \text{KY})$$

Buna göre; kariyer planlama değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında, % 1 oranında azalmaya etki ederken, kariyer yönetme değişkenindeki 1 birimlik artış işgören performansında, % 23 oranında artışa neden olmaktadır. Bağımsız değişkenlerin bir bütün olarak modele dâhil edildiği çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinin kabul / red durumu Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12**  
Çoklu Regresyon Analizine Göre Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZ NO	HİPOTEZLER	SONUÇLAR
Hipotez 1	İşletmelerde Kariyer Planlamanın İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Red edildi
Hipotez 2	İşletmelerde Kariyer Yönetmenin İşgören Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul edildi
Hipotez 3	Kariyer Planlama ile Kariyer Yönetme boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi

### Tartışma ve Sonuç

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda doğrulayıcı faktör analizi, yakınsama ve ayırma geçerliği, güvenilirlik analizi yapılarak araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre kariyer yönetiminin işgören performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kariyer yönetimi alt boyutlarının birbirleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, bu boyutlardan kariyer yönetme boyutunun işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği raporlanmıştır. Kariyer yönetme boyutunun işgören performansını % 23 oranında açıkladığı görülmüştür. Bu durum çoklu regresyon analizi bakımından işgören performansının % 77 oranında başka değişkenlerle açıklandığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, literatürde Armstrong (2011), Helvacı (2002), Hatipoğlu vd. (2019), Vroom ve MacCrimmon (1968), Asparuk (2022), Zeragia (2020), Patrick & Kumar (2011), Maina (2011), Ans De Vos & Cambre (2016), Kathukya vd. (2022) tarafından yapılan araştırma sonuçları ve yazılan yayınlar ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Hipotez sonuçlarına göre, kariyer planlama ve kariyer yönetme boyutları arasında pozitif bir ilişki olması, işletme yönetimlerinin kariyer planlamasına önem vermelerinin yanı sıra işgörenlerin bireysel kariyerlerini geliştirmelerine de destek olmalarının bireye olduğu kadar örgüte de katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Kariyer yönetme boyutunun işgören performansını olumlu yönde etkilemesinin işletmeye karşı olumlu algıya sahip olduklarını göstermesi bakımından önemlidir. Bununla birlikte kariyer planlamasının işgören performansına bir etkisinin olmaması, işgörenlerin bu

konudaki planlamanın gerçekleşip gerçekleşmediği yönünde belirsizlik olduğuna ilişkin algılarından kaynaklandığı değerlendirilebilir.

Bu çalışmadaki katılımcılar Akdeniz bölgesinde hizmet sektöründe çalışan işgörenler arasından belirlenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda farklı bölgelerde, üretim sektöründe çalışan işgören ya da yöneticiler üzerinde araştırma yapılarak kariyer yönetiminin bireysel performansa etkisine yönelik algısının ölçülmesi amaçlanabilir.



### Kaynakça

- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları: Sık kullanılan istatistiksel analizler ve açıklanmalı SPSS çözümleri* (1.baskı). İdeal Kültür Yayıncılık.
- Almen, N., Lundberg, H., Sundin, Ö., & Jansson, B. (2018). The reliability and factorial validity of the swedish version of the recovery experience questionnaire, *Nordic Psychology*, 70(4), 324-333, DOI: 10.1080/19012276.2018.1443280
- Ans De Vos & Cambre B. (2016). *Career management in high performing organizations: A set theoretic approach*. Berlin.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (5th ed.). Kogan Page Publishers.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. Paul Chapman.
- Asparuk, D. H. (2022). *Bireysel kariyer yönetiminin, bireysel performans ve örgütsel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Bankacılık sektörü örneği* (Tez no. 742693) [Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Jams*, 16, 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Benligiray, S. & Demirci, U. (2019). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine teorik eğitimin etkisi. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi (Turksosbilder)*, 04(01), 76-98 .
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (25.baskı). Pegem Akademi Yayınları.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with amos basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.
- Collier, J. E. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques* (1st ed.). Routledge.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Psychology Press.
- Çabuk, E., Z. (2007). *İşletmelerde uygulanan kariyer planlamasının işgören performansına etkisi üzerine bir araştırma* (Tez no. 207168) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama* (Tez no. 27743) [Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Ergin, D. Y. (1994). Örneklem türleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, (6), 91-102.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (7th ed.). McGraw-hill.
- George, D. & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS statistics 26 step by step a simple guide and reference* (16 th ed.). Routledge.

Greenhaus., J.H., Callanan., G.A. & DiRenzo. M. (2008). A Boundaryless Perspective on Careers. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook Of Organizational Behavior*, (pp. 427-447) Sage Reference.

*Güncel Türkçe Sözlük* (t.y.) Türk Dil Kurumu.

Gürcan, H. (2006). *The effect of career management and development in human resource management and a research* (Tez no. 209925) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Pearson new international edition. Multivariate data analysis*, (7 th ed.). Pearson Education.

Hatipoğlu, Z., Akduman, G. & Demir, B. (2019). İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolü. *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 547- 458.

Helvacı M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

Hooper D, Coughlan J, & Mullen M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *e-Journal of Business Research Methods*, (6) 53–60.

Inkson, K. & Baruch, Y. (2008). Organizational Careers. In S. R. Clegg & C. L. Cooper (Eds.), *The sage handbook of organizational behavior volume II macro approaches*, (pp. 209-223) Sage Reference.

Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141-151.

Kathukya, S., Mwangi, I., & Machogu, C. G. (2022). Effect of career counselling on employee performance in Murang'a water and Sanitation Company limited. *International Journal of Management and Humanities*, 8(8), p. 12-20.

Khan Sami A., Rajasekar J. & Al-Asfour A. (2015). Organizational career development practices: learning from an Omani Company. *International Journal of Business and Management*, 10(9), 88-98. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n9p88>

Kılıç, B. (2019). *İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin stratejik yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılması* (Tez no. 616803) [Doktora Tezi, İstanbul Gedik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Kılıç, G. (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Tez no. 219696) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford publications.

Küçük, M. (2012). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerindeki etkinin incelenmesi* (Tez no. 320462) [Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Lazarova, M.B., Morley, M. & Tyson, S. (2012). Introduction: international comparative studies in HRM and performance – the Cranet data, in Lazarova, M.B., Morley, M.J. and Tyson, S. (Eds), *International human resource management: policy and practice*, Routledge.

Maina A. (2011). *Factors affecting career management among non-academic staff in public universities in kenya: a case study of jomo kenyatta university of agriculture and technology* [Unpublished Master's Thesis]. Jomo Kenyatta University.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

McGregor D. (2006). The human side of enterprise. Annotated edition. McGraw-Hill

Mello, Jeffrey A. (2015). *Strategic human resource management* (4 th ed.). Cengage Learning.

- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2012). *Introduction to linear regression analysis*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Mugaa L. G., Guyo W., & Odhiambo R. (2018). Influence of Career Progression on Employee Performance in Large Commercial Banks in Nairobi City County in Kenya. *Journal of Entrepreneurship & Project Management*, 2(2) pp. 1-19.
- Patır, S. (2009). Faktör analizi ile öğretim üyesi değerlendirme çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 69-86.
- Patrick H.A. & Kumar A. (2011). Career management, employee development and performance in India information technology organization. *Business Management Dynamics*, 1(5), 24-31.
- Rothwell, W. (2016). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4 th ed.). Amacon.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. (7 th ed.). John Wiley & Sons.
- Soleimani MA, Bahrami N, Yaghoobzadeh A, Banihashemi H, Nia HS.& Haghdoost AA. (2016). Validity and reliability of the persian version of templer death anxiety scale in family caregivers of cancer patients. *Iran J Nurs Midwifery Res.*, 21(3). 284-90.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Sychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior volume I micro approaches*, (pp. 427-447) Sage Reference.
- Soysal, A. & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (31), 325-347. doi: 10.30976/susead.302170
- Suliman, M., T., A. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context, *Journal of Management Development*, (26) 4, 294-311.
- Şimşek, M. Ş. Çelik, A. & Akatay, A. (2007). *Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetimi uygulamaları*. (Geliştirilmiş 2.baskı). Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Ally And Bacon.
- Uyumaz, G., Mor-Dirlik, E., & Çokluk, Ö. (2016). Açımlayıcı faktör analizinde tekrar edilebilirlik: kavram ve uygulama. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 659-675.
- Vroom, V. H., & MacCrimmon, K. R. (1968). Toward a stochastic model of managerial careers. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 26-46.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, (8)84-136.
- Zeragia, T. (2020). *Managing Organizational Talent for Enhanced Performance*. [Unpublished doctoral dissertation]. American University.

#### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sağlamıştır.

#### **Çıkar Beyanı**

Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

#### **Etik Kurul İzni**

Bu çalışmada kullanılan anketin uygulanması Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 4.7.2022 tarih ve E.66733 sayılı kararıyla uygun görülmüştür.