



Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Sermayesine Etkisi

Didem Yıldız*, F. Tunç Bozbura

¹ (İşletme Mühendisliği Bölümü, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye)

² (İşletme Mühendisliği Bölümü, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye)

ARTICLE INFO

Yayın Bilgisi

Received/Başvuru

11/04/2017

Accepted/Kabul

01/10/2017

Anahtar Sözcükler:

Kariyer Sermayesi
Lider-Üye Etkileşimi
Kariyer Yönetimi

Keywords:

Career Capital
Leader-Member
Exchange(LMX)
Career Management

ÖZ

Bu çalışma lider-üye etkileşiminin kariyer sermayesi üzerindeki ilişkisini incelemektedir. Çalışmada lider-üye etkileşiminin boyutları olan etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygının kariyer sermayesi üzerindeki etkisinin ayrı ayrı incelenmesi amaçlanmıştır ve bu ilişkiler ile ilgili uygun hipotezler geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında farklı örgütlerde ve çeşitli pozisyonlarda çalışan kişilere anket uygulanmış ve toplam 426 adet veriye ulaşılmıştır. Veriler regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin kariyer sermayesini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca lider-üye etkileşiminin dört alt faktörü olan etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygının da kariyer sermayesini etkilediği görülmüştür ancak bu etkinin vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarında oldukça düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu neden ile analiz daha da geliştirilmiş ve Doğru-layıcı Faktör Analizi ve Model Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda lider-üye etkileşiminin kariyer sermayesini anlamlı bir şekilde etkilediği ancak dört alt faktörden sadece etki faktörünün lider-üye etkileşiminde kariyer sermayesini anlamlı bir şekilde etkileyen faktör olduğu gözlemlenmiştir.

Effect of Leader-Member Exchange (LMX) on Career Capital of Employees

ABSTRACT

Current study aims to research interaction between leader-member exchange and career capital. Moreover; effects of different dimensions of leader-member exchange – contribution, loyalty, affect, and professional respect- on career capital were analysed separately. To explain the relationship among these concepts hypotheses were generated. In current research questionnaires were applied to employees from different organizations and positions and at the end 426 data were collected. Data were analysed via regression analysis. According to regression analysis results leader-member exchange affect career capital significantly. Moreover; contribution, loyalty, affect, and professional respect which are dimensions of leader-member exchange affect career capital. However; this effect is very low in loyalty and contribution dimensions. As a result of this low effect; confirmatory factor analysis and path analysis were performed. Path analysis showed that leader-member exchange affect career capital significantly however; among sub-dimensions of leader-member exchange only affect dimension affect career capital significantly. Other dimensions do not have significant effect on career capital.

* didem.arslanbas@eng.bau.edu.tr (Yıldız D.)

1. Giriş

Günümüzde örgütlerin başarılı olması için ana yetkinlik alanlarına odaklanması gerekir ve insan faktörü bu yetkinlik alanlarından bir tanesidir. Çalışanlar örgütlerin etkinlik ve verimliliğini artıracak ve başarıya götürebilecek faktörlerin başında gelmektedir (Arthur, Claman, & DeFillippi, 1995). Çalışanların yetkinlikleri örgütlere rekabet avantajı kazandırmaktadır (Defillippi & Arthur, 1994). Bu sebeple çalışanların yetkinliklerini geliştirmek ve yetkinliklerini geliştirecek yönetim ve liderlik yaklaşımlarını benimsemek giderek önem kazanmaktadır.

Liderlik kavramı yönetim alanında en çok tartışılan ve hakkında araştırma yapılan konulardan bir tanesidir (Luthans, 2011). Çalışanları motive etmek için güçlendirme, öz-disiplin, öz-yönlendirme gibi kavramların son dönemlerde ön plana çıkması liderliğin önemini yeniden vurgulanmasına sebep olmuştur (Nickels, McHugh, & McHugh, 2016). Literatürde liderlik kavramını açıklamak için pek çok farklı teori ortaya konmuştur. Bazı liderlik teorileri lideri lider yapan kişilik özellikleri, davranış ve becerilere odaklanırken, bazı teoriler ise liderlerin ortaya çıkışında ve etkinliğinde çevresel faktörlerin önemine odaklanmıştır (Northouse, 2013). Lider-üye etkileşimi teorisi ise lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır ve liderlerin her izleyicisi ile aynı tipte ilişki geliştirmediklerini ve farklı izleyiciler ile farklı tipte ilişki geliştirdiklerini savunmaktadır (Liden ve Graen, 1980; Luthans, 2011).

Liderler bazı izleyicileri ile yakın ilişkiler geliştirip onları iç-gruplarına dahil ederken bazı izleyicileri ile yakın ilişkiler geliştirememekte ve bu kişileri dış gruba dahil etmektedir (Luthans, 2011; Yukl, 2010). Lider ve izleyiciler arasında geliştirilen yakın ilişkiler izleyicilerin iş performansını (Janssen & Yperen, 2004), iş tatminini (Truckenbrodt, 2000) ve kariyer başarısını olumlu olarak etkilemektedir (Yang & Chau, 2016).

Çalışanların kariyer sermayesi örgütlerin temel yetkinlikleri ile ilişkilidir (Arthur, Claman, & DeFillippi, 1995) ve çalışanların da kariyer başarısını olumlu olarak etkilemektedir (DiRenzo, 2010). Kariyer sermayesi kişilerin bireysel kaynakları ve ilişkilerini içermekte (Inkson & Arthur, 2001) ve kişilerin kariyer gelişimlerini nasıl yönettiğini açıklamaya çalışmaktadır (Harris & Ramos, 2013). DeFillippi ve Arthur (1994) kariyer sermayesini “Akıllı Kariyer” modeli ile tanımlamıştır ve “Akıllı Kariyer” modeline göre “kimi-bilmek, neyi-bil-

mek ve niçin-bilmek” kariyer sermayesinin birimleridir (Inkson ve Arthur, 2001). Niçin-bilmek boyutu kişinin işini neden yaptığını, kimi-bilmek boyutu kişinin işini kimlerle yaptığını ve neyi-bilmek boyutu kişinin işini nasıl yaptığını açıklar (Beheshtifar, 2011).

Kariyer sermayesinin gelişiminin hem çalışan hem de örgütler üzerinde olumlu etkisi vardır (Sutherland, Naidu, Seabela, Crosson, ve Nyembe, 2015). Be sebeple kariyer sermayesinin gelişimi üzerinde ne tür faktörlerin etkili olduğunu tespit etmek önemlidir. Lider ve çalışan arasında kurulan yakın ilişkiler çalışanların kariyerlerinde daha kolay destek almasına, kaynaklara daha rahat ulaşmasına sebep olmakta (Truckenbrodt, 2000) ve bu durum da çalışanların kendilerini daha yetkin hissetmelerine sebep olmaktadır (Yukl, 2010). Bu sebeple bu çalışmada lider-üye etkileşiminin kariyer sermayesi üzerine etkisi araştırılmaktadır. Bu çalışmada öncelikle lider-üye etkileşimi, kariyer sermayesi ve bu iki kavram arasındaki ilişki açıklanmıştır. Daha sonraki bölümde araştırmanın metodolojisi ve oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir. Araştırma sonuçları ve tartışma bölümleri ise en son bölümlerde açıklanmıştır.

2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı lider-üye etkileşiminin kariyer sermayesi üzerine etkisini araştırmaktır. Liderler ve çalışanlar arasında kurulan ilişkilerin, kişilerin kariyer sermayesini olumlu olarak etkileyip etkilemediği incelenecektir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygının kariyer sermayesi üzerindeki etkisi ayrı ayrı olarak incelenecek ve hangi boyut ya da boyutların kariyer sermayesi üzerinde daha etkili olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

3. Teorik Alt Yapı

Bu bölümde lider-üye etkileşimi ve kariyer sermayesi kavramları ve birbirlerine olan etkileri literatüre dayalı olarak açıklanacaktır.

3.1. Lider-üye etkileşimi

Lider-üye etkileşimi teorisi liderlik kavramını lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi inceleyerek açıklamaya çalışmaktadır (Northouse, 2013). Bu teoriye göre liderler farklı izleyicileriyle farklı tipte ikili ilişkiler oluşturmaktadır (Liden ve Graen, 1980; Luthans, 2011). Lider-üye etkileşimi teorisine göre izleyicilerin öz-benliği liderlerinden; liderlerin liderlik stilleri de izleyicilerinden etkilenmektedir (Luthans, 2011).

Bu teori ile ilgili ilk araştırmalar liderler ve izleyicileri arasındaki dikey ilişkilere odaklanmıştır (Northouse, 2013). Araştırmalara göre liderler izleyicileriyle iki farklı tipte ilişki oluşturmaktadır; bunlar iç grup ve dış gruptur (Luthans, 2011; Yukl, 2010). Liderler iç gruptaki izleyicileriyle daha yakın ilişkiler kurmakta; dış gruptaki izleyicileriyle ise daha resmi bir ilişki oluşturmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013). Liderler iç-gruptaki izleyicilerini motivasyon seviyelerine, sorumluluk alma durumlarına, onlara güvenip güvenemeyeceklerine, beceri ve yetkinlik düzeylerine göre seçmektedirler (Liden ve Graen, 1980). İş tanımlarının dışındaki görevleri de yapmaya gönüllü olan kişiler iç gruba seçilmektedir. Eğer kişiler sadece iş tanımlarında yazan görevleri yerine getiriyorsa dış grupta yer alırlar (Northouse, 2013). Dış gruptaki kişiler ve lider arasındaki ilişki sözleşmeye dayalıdır ve net bir şekilde tanımlanmıştır (Peng ve Lin, 2016). Liderler iç gruptaki izleyicilerini daha fazla destekler ve çeşitli kaynaklara ulaşmalarını kolaylaştırırlar (Truckenbrodt, 2000). İç gruptaki izleyiciler lidere daha bağımlı olmalarına rağmen kendilerini daha yetkin hissetmektedirler (Yukl, 2010). Ayrıca genellikle iç-gruptaki izleyiciler liderleri ile benzer demografik ve kişisel özelliklere, değerlere ve tutumlara sahiptirler (Robbins ve Judge, 2013).

Lider-üye etkileşimi ile ilgili daha sonraki araştırmalar lider ve izleyicileri arasındaki ilişkinin liderleri, izleyicileri ve örgütü nasıl etkilediğini incelemiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yapılan araştırmalara göre lider ve izleyicileri arasında kurulan etkin ve yakın ilişkiler izleyicilerin örgütsel bağlılığını, performans değerlendirmelerini ve kariyer gelişimlerini olumlu olarak etkilerken; işten ayrılma davranışını olumsuz olarak etkilemektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Northouse, 2013). Ayrıca yenilikçi iş performansı, iş tatmini (Wang, 2016) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Truckenbrodt, 2000) da yakın lider-üye etkileşiminden olumlu olarak etkilenmektedir. Bunun yanında iç grupta bulunan izleyiciler kariyerlerini destekleyecek görevleri seçebilmekte, daha fazla sorumluluk alabilmekte, işleriyle ilgili daha fazla karar alabilmekte, ücret artışı ve terfilerden daha fazla yararlanabilmektedirler (Liden ve Masyln, 1998).

Liderler izleyicileriyle ilişki kurarken ve onları yönlendirirken farklı rolleri üstlenmektedir bu sebeple lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir kavram olduğu düşünülmektedir (Liden ve Masyln, 1998). Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşiminin üç boyutlu bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar ilişkiye

yapılan katkı, etki ve vefakarlıktır. Lider ve Masyln (1998) ise profesyonel saygıyı dördüncü boyut olarak teoriye eklemiştir. Katkı boyutu lider ve izleyicilerin hedeflere ulaşmada iki tarafında gösterdiği çaba ve işin kalitesi ile algılarını içermektedir (Liden ve Masyln, 1998). Vefakarlık lider ve izleyicilerin karşılıklı olarak birbirlerine olan desteklerini içermektedir. Etki lider ve izleyicilerin karşılıklı etkileşimindeki duygusal yakınlığı içermektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Profesyonel saygı ise hem liderin hem de izleyicilerin kurum içinde ve dışında performans ve deneyimlerinden etkilenen saygınlık derecelerini içermektedir (Liden ve Masyln, 1998).

Lider ve izleyici arasında kurulan yakın ve etkin ilişki izleyicilerin kariyer başarısını olumlu olarak etkilemektedir (Yang ve Chau, 2016). Liderleri ile etkin ve yakın etkileşim içinde olan izleyiciler farklı bilgilere ulaşabilmektedir; bu durum izleyicilerin kariyer sermayelerini geliştirmelerini olumlu olarak etkilemektedir (DiRenzo, 2010). Lider ile kurulan iyi bir etkileşim kişilerin motivasyonunu artırmakta (Denti ve Hemlin, 2016), liderlerin bilgi ve deneyimlerinden daha kolay bir şekilde yararlanabilmeyi sağlamakta (Wang, Fang, Qureshi, ve Janssen, 2015), lider-üye etkileşiminin sağladığı bu olumlu etkiler kariyer sermayesini de olumlu olarak etkilemektedir.

3.2. Kariyer sermayesi

Kariyer sermayesi ya da kariyer yetkinlikleri kavramı kişilerin kariyerlerini nasıl geliştirdiklerini açıklamaya çalışan ve kişi odaklı bir yaklaşımdır (Harris ve Ramos, 2013). Kişi odaklı bir kavram olsa da kariyer sermayesinden hem kişiler hem de örgütler yararlanabilir ve gelişimi için çaba sarf edebilirler (Sutherland, Naidu, Seabela, Crosson, ve Nyembe, 2015). Kariyer sermayesi kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarını kapsayan, örgüte katma değer sağlayan ve kişilerin ve örgütlerin başarılı olmasını destekleyen kişiler yetkinlikleri olarak tanımlanabilir (Arthur, Claman ve DeFillippi, 1995; Beheshtifar, 2011). Kariyer sermayesi kariyer gelişimi ve başarısını destekler (DiRenzo, 2010) ve istihdam edilebilirlik becerisini geliştirir (Harris ve Ramos, 2013). Kariyer sermayesi kişilerin finansal olmayan sermayesidir; her çalışan işi için zaman, enerji, beceri ve ilişkilerini harcamakta ve kullanmaktadır ve bu yatırımlarından daha fazlasını talep ederek kariyer kapitalisti olabilir (Inkson ve Arthur, 2001). Kariyer sermayesi boyutları olan bilgi, iletişim ağı, beceriler, deneyim örgütler için kullanı-

labilir ve örgütlerin temel yetkinliklerini güçlendirerek örgütsel sermayenin bir parçası olabilir (Fleisher, Khaspova ve Jansen, 2014).

Kariyer sermayesi farklı iş ve örgütlerde kullanılabilirliği için (Duberley ve Cohen, 2010) günümüz çalışanları için kariyer sermayesini geliştirmek önemlidir (Baruch, 2006). Kariyer sermayesi geçmiş deneyim ve eğitime dayanır (Arthur, DeFillippi ve Jones, 2001; Lamb ve Sutherland, 2010). Kişiler kariyer sermayelerini geliştirebilmek için kendi kapasitelerine, örgütlerine, kariyerlerine, sektörlerine ve küresel iş dünyasına odaklanmalı (Lamb ve Sutherland, 2010), farklı örgütlerde deneyim kazanmalı (Fleisher ve diğerleri, 2014), proaktif olmalıdır (Inkson ve Arthur, 2001).

Kariyer sermayesi kavramını açıklamak için çeşitli modeller ortaya atılmıştır. Bu çalışmada DeFillippi ve Arthur'un (1994) bilmek kavramının üç boyutuna odaklanan "Akıllı Kariyer" modeli kullanılmıştır. Bilmek kavramının üç boyutu olan "kimi-bilmek, neyi-bilmek ve niçin-bilmek" kariyer sermayesinin birimleridir (Inkson ve Arthur, 2001). Niçin-bilmek boyutu kişinin işini neden yaptığını, kimi-bilmek boyutu kişinin işini kimlerle yaptığını ve neyi-bilmek boyutu kişinin işini nasıl yaptığını açıklar (Beheshtifar, 2011). Bu boyutlar birbiri ile etkileşim halindedir ve birbirini tamamlar (Arthur ve diğerleri, 1995).

Niçin-bilmek boyutu motivasyon, kimlik, adapte olabilmek ve hedef ile ilgilidir (DeFillippi ve Arthur, 1994; Inkson ve Arthur, 2001) ve motivasyon sermayesi olarak da adlandırılır (Zikic, 2015). Problem çözme becerisini destekler (Fleisher ve diğerleri, 2014), değerler (Jokinen, Brewster ve Suutari, 2008) ve kişisel farkındalık (Valk, van Engen ve van der Velde, 2014) niçin-bilmek boyutu için önemlidir. Neyi-bilmek boyutu kişinin sahip olduğu açık ve örtük tüm bilgileri, becerileri ve uzmanlığından oluşmakta (Inkson ve Arthur, 2001) ve bazı kaynaklarda insan sermayesi olarak adlandırılmaktadır (Valk, van Engen ve van der Velde, 2014). Kişinin bir örgüte nasıl değer kattığı, iş tanımlarında yer alan yetkinlikler ve iş performansı ile ilgilidir (DeFillippi ve Arthur, 1994). Teknik, beşeri ve yönetsel yetkinliklerin hepsini kapsamaktadır (Jokinen ve diğerleri, 2008). Kimi-bilmek ilişkiler, saygınlık ve iletişim ağları ile ilgilidir (Eby, Butts ve Lockwood, 2003; DeFillippi ve Arthur, 1994). Kurum içi ve dışı profesyonel ilişkiler (Jokinen ve diğerleri, 2008) ve sosyal ilişkiler bu boyut tarafından kapsamaktadır (DeFillippi ve Arthur, 1994).

İş arama sürecinde kişiye ciddi katkı sağlamaktadır (Arthur ve diğerleri, 1995). Her üç boyut da liderler ile geliştirilen ilişkiden etkilenmekte lider ile oluşturulan yakın ve iyi ilişkiler kişilerin örgüt kaynaklarına ulaşımını kolaylaştırdığı, farklı görevlerde çalışma imkanı tanıdığı ve desteklenmeyi artırdığı için (Truckenbrodt, 2000) kariyer sermayesini de olumlu olarak etkilemektedir (DiRenzo, 2010).

4. Metodoloji

Lider-üye etkileşimi ve kariyer sermayesi arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılacak ölçekler araştırılmıştır. Ölçeklerin belirlenmesinden sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir.

4.1. Kullanılan ölçekler

Araştırma kapsamında iki farklı ölçek kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi değişkenini ölçmek için Liden ve Maslyn'in (1998)'in geliştirdiği çok faktörlü ölçek kullanılmıştır. Ölçekte dört boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygıdır. Ölçek 12 ifadeden oluşmaktadır; 5'li likerttir ve "1" tamamen katılmıyorum, "5" ise tamamen katılıyorum" şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan diğer ölçek ise kariyer sermayesini ölçmek için kullanılmıştır. Kariyer sermayesini ölçmek için bu çalışmada DeFillippi ve Arthur'un (1994) kariyer yetkinlikleri modeli kullanılmıştır. Bu modelde üç farklı boyut bulunmaktadır; bu boyutlar niçini bilmek, kimi bilmek ve neyi bilmektir. Ölçek 27 ifadeden oluşmaktadır. 1-10, 19 ve 24-27 numaralı ifadeler Çolakoğlu (2005)'den, 11-13 numaralı ifadeler Jokinen ve diğerleri (2008)'den, 14-18 ve 20-23 numaralı ifadeler Eby ve diğerleri (2003)'den adapte edilmiştir. İfadeler araştırmacılar tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir ve ifadelerin İngilizce orijinalleri ve Türkçe çevirileri insan kaynakları uzmanları ve akademisyenlerin oluşturulduğu 5-10 kişilik bir gruba gönderilmiştir. Onlardan gelen geri bildirimlere göre ölçek düzenlenmiştir. Ölçek 5'li likerttir ve "1" tamamen katılmıyorum, "5" ise tamamen katılıyorum" şeklinde ifade edilmiştir.

4.2. Veri toplama yöntemi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler Google Form'a yüklenmiştir ve katılımcılar ölçekleri on-line olarak yanıtlamışlardır. Uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket linki çeşitli sosyal medya sitelerinde

paylaşım (facebook, linkedin, twitter) ayrıca hedef kitleye e-mail ile gönderilmiştir. Ayrıca Bahçeşehir Üniversitesi'nde yüksek lisansa devam eden ve aktif olarak çalışan öğrencilere de ayrı olarak e-mail gönderilmiştir. Veri toplama süreci Şubat 2016 ve Mayıs 2016 arasındadır. Dört aylık süreç sonunda 426 veri toplanmıştır.

4.3. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

Araştırmaya 426 kişi katılmış ve ölçekleri yanıtlamıştır. Katılımcıların 216'sı kadın (%50,70) ve 210'u erkektir (%49,30). Katılımcıların %2,3'ü lise mezunu, %58,2'si lisans mezunu, %38,3'ü yüksek lisans mezunu ve %1,2'si doktora mezunudur. Araştırmaya katılanların %8'i 0-25 yaş aralığında, %56,6'sı 26-34 yaş aralığında, %29,3'ü 35-44 yaş aralığında ve %6,1'i 45 yaş ve üzeridir.

4.4. Hipotezler

Lider-üye etkileşimi ve kariyer sermayesi arasındaki ilişkiyi tanımlamak için beş adet hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler şu şekildedir:

Birinci Hipotez:

H1: Lider-üye etkileşimi kariyer sermayesini anlamlı bir şekilde etkiler.

H0: Lider-üye etkileşimi ve kariyer sermayesini etkilemez.

İkinci Hipotez:

H1: Lider üye etkileşiminin boyutu olan etki kariyer sermayesini anlamlı bir şekilde etkiler.

H0: Lider üye etkileşiminin boyutu olan etki kariyer sermayesini etkilemez.

Üçüncü hipotez:

H1: Lider üye etkileşiminin boyutu olan vefakarlık kariyer sermayesini anlamlı bir şekilde etkiler.

H0: Lider üye etkileşiminin boyutu olan vefakarlık kariyer sermayesini etkilemez.

Dördüncü Hipotez:

H1: Lider üye etkileşiminin boyutu olan katkı kariyer sermayesini anlamlı bir şekilde etkiler.

H0: Lider üye etkileşiminin boyutu olan katkı kariyer sermayesini etkilemez.

Beşinci Hipotez:

H1: Lider üye etkileşiminin boyutu olan profesyonel saygı kariyer sermayesini anlamlı bir şekilde etkiler.

H0: Lider üye etkileşiminin boyutu olan profesyonel saygı kariyer sermayesini etkilemez.

5. Sonuçlar

Bu bölümde toplanan verilerin analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlar açıklanacaktır.

5.1. Güvenilirlik ve açıklayıcı faktör analizi

Öncelikli olarak lider-üye etkileşimi ve kariyer sermayesi ölçeklerinin genel güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda lider-üye etkileşimi ölçeğinin cronbach alfa'sı .885 ve kariyer sermayesi ölçeğinin cronbach alfa'sı .932'dir. Bu aşamadan sonra her iki ölçek için de faktör analizi yapılmış ve daha sonra her faktör için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinde tüm ifadeler faktörlere yüklenmiş ve bu sebeple ölçekten hiçbir ifade çıkarılmamıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin faktör analizi ve güvenilirlik sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Kariyer sermayesi ise dört faktöre yüklenmiştir. Ölçekteki iki ifade hiçbir faktöre yüklenmediği için analizden çıkarılmıştır. Daha sonra her bir faktör için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kariyer sermayesi ölçeğinin faktör analizi ve güvenilirlik sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Lider-üye etkileşimi faktörleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Faktör 1: Etki		.878
LMX3-Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.	.846	
LMX1-Kişi olarak yöneticim beni beğenir.	.843	
LMX2- Yöneticim, insanlar ile arkadaş olabilecek bir kişi olduğumu düşünür.	.815	
Faktör 2: Profesyonel saygı		.903
LMX11-Yöneticim, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	.862	
LMX10-Yöneticim, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.	.858	
LMX12-Yöneticim, mesleki becerimi takdir eder.	.803	

Faktör 3:Katkı	.866
LMX8-Yöneticim, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	.882
LMX7-Yöneticimin bana sağladığı destek ve kaynaklar olması gerekenden fazladır.	.828
LMX9-Yöneticim, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.	.795

Faktör 4: Vefakarlık	.789
LMX5-Başkaları tarafından eleştirildiğinde yöneticimi savunurum.	.840
LMX4-Konu hakkında tam bilgim olmasa bile yöneticimin verdiği kararları savunurum.	.785
LMX6-İstmeden bir hata yaparsa yöneticimi, diğerlerine karşı savunurum	.750

Tablo 2: Kariyer Sermayesi Ölçeği Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kariyer Sermayesi Faktörleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Faktör 1: Niçini bilmek		.913
CCAP8-Kariyerimde ne istediğimi bilirim.	.732	
CCAP6-Kariyerimle alakalı beceri ve yeteneklerim hakkında fikir sahibiyim.	.708	
CCAP4-Kariyerimde benim için neyin önemli olduğunu biliyorum.	.704	
CCAP13-Kariyer hedeflerimin ne olduğunu biliyorum.	.697	
CCAP9-Yaşamımda benim için neyin önemli olduğunu bilirim.	.696	
CCAP7-Beni ne tür görev ve projelerin motive edeceğini iyi biliyorum.	.687	
CCAP1-Güçlü özelliklerimin ne olduğunu biliyorum.	.671	
CCAP10-Tutkularımın ne olduğunu iyi bilirim.	.668	
CCAP3- Zayıf özellik ve kısıtlarımın ne olduğu konusunda netim.	.622	
CCAP2-Kariyerim ve özel hayatım arasında etkin bir dengenin nasıl kurulacağını biliyorum.	.619	
CCAP12-Kültür ve iş geçmişimin kariyer davranış ve kararlarımına etkisini biliyorum.	.584	
CCAP5-Sıkıcı bulduğum görev ve projeleri iyi biliyorum.	.548	

Faktör 2: Neyi bilmek		.859
CCAP16-Eğitim ve gelişim fırsatlarını araştırırım.	.831	
CCAP19-Kariyerimde sürekli öğrenmeyi destekleyecek fırsatları araştırırım.	.798	
CCAP17-İş ile ilgili becerilerimi sürekli güncellerim.	.757	
CCAP15-Mesleğimdeki yeni trend ve gelişmelere uyum sağlarım.	.643	
CCAP20-Farklı kurumlara aktarım kullanabileceğim işle ilgili bilgi ve becerilere sahibim.	.534	
Faktör 3: Kimi bilmek -genel		.824
CCAP27-Farklı sosyal grup, kulüp, kurumlardaki kişilerden oluşan geniş bir iletişim ağı vardır.	.791	
CCAP28-Toplum içinde iyi bağlantıları vardır.	.748	
CCAP25-Çalıştığım sektör dışındaki kişiler ile iyi bir iletişimim var.	.706	
CCAP24-Kurum dışındaki kişilerle düzenli olarak iletişim kurarım.	.662	
CCAP26-Ailem, akrabalarım ve arkadaşarımla yakın bağım vardır.	.618	
Faktör 4: Kimi bilmek -profesyonel yaşam		.781
CCAP21-Kurum içinde iyi bağlantıları vardır.	.810	
CCAP22-Kurum içinde bir çok kişiyi tanırım.	.769	
CCAP23-Çalıştığım sektörde birçok kişiyi tanırım.	.640	

5.2. Hipotez testleri

Lider-üye etkileşimi ve kariyer sermayesi arasındaki ilişkiyi anlamak için sonraki aşamada hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak lider-üye etkileşimi ve kariyer sermayesi arasındaki genel ilişki kontrol edilmiş ve lider-üye etkileşiminin kariyer sermayesine anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Sonra lider-üye etkileşiminin dört alt faktörünün kariyer sermayesine etkisi incelenmiş ve bu faktörlerin kariyer sermayesine etkilediği görülmüştür. Ancak lider-üye etkileşiminin vefakarlık ve katkı boyutlarının kariyer sermayesine etkisi oldukça düşüktür. İlk analiz sonuçları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları

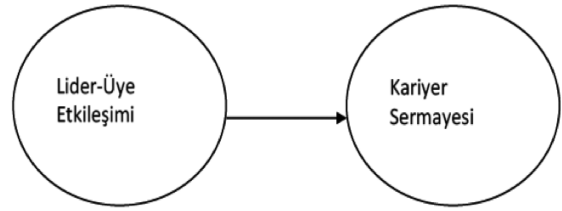
Lider-üye etkileşimi-kariyer sermayesi ilişkisi	
R ²	.144
Adjusted R ²	.142
F Value	71.259
Etki -kariyer sermayesi ilişkisi	
R ²	.225
Adjusted R ²	.223
F Value	122.919
Vefakarlık -kariyer sermayesi ilişkisi	
R ²	.038
Adjusted R ²	.036
F Value	16.914
Katkı -kariyer sermayesi ilişkisi	
R ²	.040
Adjusted R ²	.037
F Value	17.449
Profesyonel saygı -kariyer sermayesi ilişkisi	
R ²	.125
Adjusted R ²	.123
F Value	60.777

5.3. Doğrulayıcı faktör analizi ve model analizi

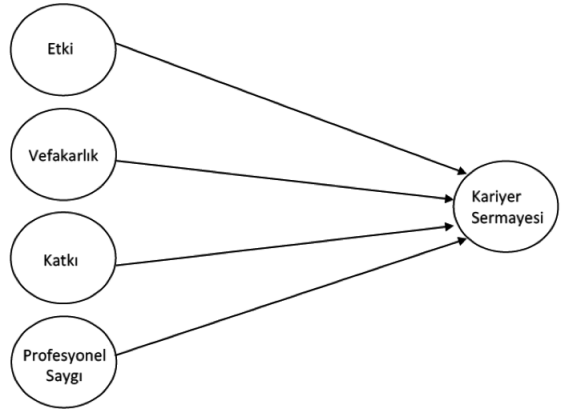
Regresyon analizinde lider-üye etkileşiminin vefakarlık ve katkı boyutlarının kariyer sermayesine etkisinin anlamlı olmasına rağmen çok düşük olması sebebiyle

doğrulayıcı faktör analizi ve model analizi yapılmasına karar verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ve model analizi Yapısal Eşitlik Modelinden yararlanılmış ve AMOS 21 programı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre lider-üye etkileşimi ölçeğinden hiçbir madde çıkarılmamış ancak kariyer sermayesi ölçeğinden 11. ve 14. sorular çıkarılmıştır. Ayrıca cinsiyete göre yapılan invaryans analizine göre 2, 9,10, 12, 26 ve 28 numaralı maddeler çıkarılmıştır. İki farklı model analizi yapılmıştır. İlk modelde lider-üye etkileşiminin bütün olarak kariyer sermayesine etkisine bakılmıştır. İkinci modelde lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygının kariyer sermayesine olan etkisi araştırılmıştır. Modeller Şekil 1 ve Şekil 2'de gösterilmektedir:

Şekil 1: Model 1



Şekil 2: Model 2



AMOS programında yapılan model analizine göre lider-üye etkileşimi ve kariyer sermayesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (CMIN/DF=1,927; CFI=0,950; C.R.=7,456; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=0,542; p<0,001). Ancak lider-üye etkileşiminin alt boyutları incelendiğinde sadece etki faktörü ve kariyer sermayesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş (CMIN/DF=1,894; CFI=0,952;

C.R.=6,123, Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=0,476; $p<0,001$); vefakarlık (C.R.=0,-860; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=-0,054; $p=0,390$), katkı (C.R.=0,677; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=0,042; $p=0,498$) ve profesyonel saygı (C.R.=1,285, Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=0,093; $p=0,199$) ile kariyer sermayesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak Birinci ve ikinci hipotezler kabul edilmiş, üçüncü, dördüncü ve beşinci hipotezler ise reddedilmiştir.

6. Tartışma

Yapılan araştırma kapsamında regresyon analizi sonuçlarına göre liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin çalışanların kariyer sermayesi üzerine etkili olduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin alt faktörlerinin kariyer sermayesi üzerine etkisi incelendiğinde etki faktörünün kariyer sermayesini en çok etkilediği, vefakarlık ve katkı faktörlerinin etkisinin ise çok düşük olduğu görülmüştür. Yapısal Eşitlik Modeline göre ise lider-üye etkileşiminin kariyer sermayesini anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Ancak lider-üye etkileşiminin alt boyutları incelendiğinde sadece etki faktörünün kariyer sermayesini etkilediği görülmüştür. Bu sonuç özellikle kültürümüzde lider ile çalışan kurulan yakın ilişkinin çalışanların kariyer sermayesine etki ettiğini, ancak çalışanın gözünde liderin çalışanın kariyer sermayesine katkı, profesyonel saygı ve vefakarlık boyutunda etki etmediği algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak yine de çalışanlar için liderleri ile iyi ilişkiler kurmak ve iç-grup üyesi olmak kariyer sermayelerini olumlu olarak etkilemektedir.

Kariyer sermayesinin literatürde üç alt faktörü olduğu belirtilmektedir. Bu faktörler “kimi-bilmek, neyi-bilmek ve niçin-bilmek” şeklinde belirtilmiştir. (Inkson ve Arthur, 2001). Ancak yapılan çalışmada kariyer sermayesinin dört alt faktörü ortaya çıkmıştır. Açıklayıcı faktör analizine göre “kimi-bilmek” faktörü iki ayrı faktör olarak yüklenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde “kimi-bilmek” faktörü genel iletişim ağları ve profesyonel yaşam/ iş dünyasına yönelik iletişim ağları olarak ayrılmıştır. Farklı iletişim ağlarının kişilerin kariyerine katkısı ve desteğinin farklı olması sebebiyle bu şekilde bir ayrımın gözlenmesi beklenilebilir bir durumdur.

Bu konu ile ilgili yapılacak gelecek araştırmalarda kariyer sermayesinin alt boyutları ile (niçini-bilmek, neyi bilmek, kimi-bilmek genel ve kimi-bilmek iş yaşamı) lider-üye etkileşiminin alt boyutları (etki, vefakarlık,

katkı ve profesyonel saygı) arasındaki ilişkinin incelenmesi yararlı olacaktır. Böylece lider ile kurulan ilişkinin hangi kariyer sermayesini nasıl etkilediği tespit edilecektir. Ayrıca lider-üye etkileşimi ve kariyer sermayesi arasındaki ilişkinin farklı gruplar arasında bir farklılık gösterip göstermediği araştırılabilir. Bu araştırmalar çalışanların kariyer sermayelerini geliştirmek için yönetici ile nasıl bir ilişki geliştirmesi gerektiği konusunda fikir verebilir. Ayrıca yöneticilerin çalışanların kariyer sermayesi gelişmelerine nasıl katkı sağlayabilecekleri konusunda bilgi sahibi olmasını sağlayacaktır.

Daha önce literatürde belirtildiği gibi kariyer sermayesi çalışanların kariyer başarısını artırır ve örgüt içinde kullanılabilir. Aynı zamanda kariyer sermayesi örgüt performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Sutherland ve diğ., 2015). Bu sebeple yöneticiler ve çalışanlar arasında oluşturulacak olan yakın ve etkin iletişim sadece çalışanların kariyer sermayesi için değil örgüt ve lider performansı için de önemli bir rol oynayabilir. Liderlerin tüm çalışanlarıyla yüksek kaliteli ve yakın ilişkiler kurmak için yöntemler geliştirmesi hem çalışan hem de örgüt performansı için önemli katkı sağlayacağı açıktır.

Kaynaklar

- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-22.
- Arthur, M. B., DeFillippi, R. J., & Jones, C. (2001). Project-based learning as the interplay of career and company non-financial capital. *Management Learning*, 32(1), 99-117. [\[CrossRef\]](#)
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138. [\[CrossRef\]](#)
- Beheshtifar, M. (2011). Role of career competencies in organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 42, 6-12.
- Çolakoğlu, S. N., 2005, “The relationship between career boundarylessness and individual well-being: A contingency approach”, Doktora tezi, Drexel Üniversitesi, Philadelphia, USA.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324. [\[CrossRef\]](#)

- Denti, L., & Hemlin, S. (2016). Modelling the link between leader-member exchange and individual innovation in R&D. *International Journal of Innovation Management*, 20(3). [\[CrossRef\]](#)
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- DiRenzo, M. S., 2010, "An examination of the roles of protean career orientation and career capital on work and life outcomes", Doktora tezi, Drexel Üniversitesi, Philadelphia, USA.
- Duberley, J., & Cohen, L. (2010). Gendering career capital: An investigation of scientific careers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 187-197. [\[CrossRef\]](#)
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708. [\[CrossRef\]](#)
- Fleisher, C., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. (2014). Effects of employees' career competencies development on their organizations: Does satisfaction matter? *Career Development International*, 19(6), 700-717. [\[CrossRef\]](#)
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [\[CrossRef\]](#)
- Harris, R., & Ramos, C. (2013). Building career capital through further study in Australia and Singapore. *International Journal of Lifelong Learning*, 32(5), 620-628. [\[CrossRef\]](#)
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1), 48-61. [\[CrossRef\]](#)
- Janssen, O., & Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384. [\[CrossRef\]](#)
- Jokinen, T., Brewster, C., & Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 979-998. [\[CrossRef\]](#)
- Lamb, M., & Sutherland, M. (2010). The components of career capital for knowledge workers in the global economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 295-312. [\[CrossRef\]](#)
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *The Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465. [\[CrossRef\]](#)
- Liden, R. C., & Masyln, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [\[CrossRef\]](#)
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th edition ed.). New York: Mc-Graw Hill Irwin.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2016). *Understanding Business* (11th edition ed.). Singapore: McGraw Hill .
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Peng, J.-C., & Lin, J. (2016). Linking supervisor feedback environment to contextual performances: The mediating effect of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 802-820. [\[CrossRef\]](#)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th edition ed.). Essex: Pearson.
- Sutherland, M., Naidu, G., Seabela, S., Crosson, S., & Nyembe, E. (2015). The components of career capital and how they acquired by knowledge workers across different industries. *South African Journal of Business Management*, 46(4), 1-10.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly, Summer*, 233-244.
- Valk, R., van Engen, M. L., & van der Velde, M. (2014). International careers and career success of Indian Women in Science and Technology: The impor-

tance of career capital and organizational capital. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1(2), 175-205. [\[CrossRef\]](#)

Wang, C.-J. (2016). Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 969-987. [\[CrossRef\]](#)

Wang, X.-H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 403-420. [\[CrossRef\]](#)

Yang, F., & Chau, R. (2016). Proactive personality and career success. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 467-482. [\[CrossRef\]](#)

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th Edition ed.). New York: Pearson Education.

Zikic, J. (2015). Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1360-1381. [\[CrossRef\]](#)