

Yedekleme Planı ve Kariyer Yönetim Sisteminin, Çalışanın Algıladığı Görev Performansına Etkisi

(The Effect of the Succession Plan and the Career Management System on the Perceived Task Performance of the Employee)

Fatih YAMAN^a Mustafa ASLAN^b Ayhan AKSU^a

^a İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, fatih.yaman@itu.edu.tr

^b İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, muaslan@gelisim.edu.tr

^c ayhanaksu@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Görev Performansı Kariyer Yönetim Sistemi Yedekleme Planı Spesifik Görev Performansı Genel Görev Performansı Çağrı Merkezi Gönderilme Tarihi 12 Ağustos 2021 Revizyon Tarihi 16 Eylül 2021 Kabul Tarihi 20 Eylül 2021 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmanın amacı, örgütlerin kariyer yönetim sistemi ve yedekleme planı uygulamalarının, çalışanların genel ve spesifik görev performansını algılarına etkilerinin tespit edilmesidir. Yapılan tespitler doğrultusunda da hem literatüre katkı yapılması hem de uygulamacıların dikkatini bu yöne çekilmesi amaçlanmıştır. Yöntem – Kariyer yönetim sistemi ve yedekleme planı uygulamalarının, çalışanların genel ve spesifik görev performansını algılarına etkisinin araştırıldığı bu çalışma, İstanbul’da faaliyet gösteren çağrı merkezi çalışanlarından, kolayda örneklem yoluyla ulaşılan 556 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle çağrı merkezi şirketi yöneticileri ile temasa geçilmiş ve araştırmaya katılmayı kabul eden şirket yöneticilerine anket formları elektronik ortamda ulaştırılmış, yöneticilerin çalışanlara bu formları dağıtması ile katılımcıların çalışmaya katılmaları sağlanmıştır. Toplanan veriler, SmartPLS Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) programı kullanılarak geçerlilik, güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutulmuştur. Hipotez testleri için de yol analizi yapılarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bulgular – Yapılan istatistiksel analizler, kariyer yönetim sistemi uygulamalarının çalışanların hem görev hem de spesifik görev performansını algılarında olumlu ve anlamlı düzeyde rol oynadığını göstermektedir. Yedekleme planı uygulamasının ise çalışanların spesifik görev performansı algısını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Spesifik görev performansı algısı kariyer yönetiminin genel görev performansı algısına olan etkisinde kısmi, yedekleme planının etkisinde ise tam aracılık rolü üstlenmektedir. Tartışma – Bu çalışma sonuçları, kariyer yönetim sistemi uygulamalarının, çalışanların hem genel hem de spesifik görev performansını algılarını arttırması sebebiyle olumlu karşılandığını, yedekleme planı uygulamalarının ise olumsuz etkisinden dolayı çalışanlarca pek hoş karşılanmadığını ortaya koymaktadır.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Task Performance Career Management System Succession Plan Specific Task Performance General Task Performance Call Center Received 12 August 2021 Revised 16 September 2021 Accepted 20 September 2021 Article Classification: Research Article	Purpose - This study aims to determine the effects of the career management system and succession plan practices of organizations on the general and specific task performance perceptions of the employees, and to contribute to the literature in this direction, and draw the attention of the practitioners to these subjects. Design/methodology/approach - This study, which investigates the effects of the career management system and succession plan practices of organizations on the general and specific task performance perceptions of the employees, was carried out with 556 participants from call center employees operating in Istanbul by adopting a convenient sampling method. First, call center company managers were contacted, and questionnaires were sent in the electronic form to those managers who accepted to participate in the study and distributed to the participants by them. The collected data were subjected to validity, reliability and confirmatory factor analyzes using the SmartPLS Structural Equation Model (SEM) program. For the hypothesis tests, the findings obtained by path analysis were interpreted. Findings - Statistical analysis shows that career management system practices play a positive and significant role in employees' perceptions of both job and specific task performance. It was observed that the implementation of the backup plan negatively affected the specific task performance perception of the employees. Specific job performance perception plays a partial mediating role in the effect of career management on the perception of general task performance and a fully mediating role in the effect of the succession plan. Discussion - The results of this study reveal that career management system practices are welcomed as they increase both general and specific job performance perceptions of employees, while succession plan applications are not welcomed by employees due to the negative impact.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Yaman, F., Aslan, M., Aksu, M. (2021). Yedekleme Planı ve Kariyer Yönetim Sisteminin, Çalışanın Algıladığı Görev Performansına Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2715-2726.

1. GİRİŞ

Yöneticiler, örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için ellerindeki kaynaklara göre planlama yapar, bu planlamaları uygulamaya koyacak organizasyonu kurar, kaynakları organize eder ve organizasyona liderlik eder, planların uygulanmasında bizzat yürütme görevi icra eder ve birimlerle kişiler arasında koordinasyon gerçekleştirir (Aslan, 2020). Tüm bu kaynaklar içerisinde en önemlisi insan kaynaklarıdır (Sucu, 2021:994). Çünkü tüm süreçleri doğru bir şekilde planlasa, organize etse ve yürütse bile eğer elindeki insan kaynaklarını harekete geçiremez ve insan kaynaklarının tam performans ile çalışmasını sağlayamazsa başarıya ulaşması o derece imkânsız olur.

İnsan kaynaklarını harekete geçirmenin, verebileceklerinin en iyisini vermelerini ve bunu sürekli kılınmasını sağlamanın en etkin yolu, kişilerin hedeflerinin, örgütsel hedeflerle örtüşmesini sağlamaktır. Bu sayede kişi aslında kendi hedeflerini gerçekleştirmek için tüm varlığını ortaya koyarken örgütsel hedefleri gerçekleştirme yolunda da çaba göstermiş ve elinden gelenin en iyisini yapmış olmaktadır (Lussier, 2017). Fakat bu süreç oldukça zahmetli, oldukça zor ve bir o kadar da kırılımandır. Çünkü bu süreç tek taraflı veya iki taraflı değil, çok taraflı bir süreçtir ve bahse konu olan kaynak, örgütün en değerli varlığı olan insan kaynaklarıdır.

İnsan kaynakları diğer örgütsel kaynaklardan farklıdır çünkü her biri özel ilgi isteyen, kendine has özellikleri olan bireylerden oluşmaktadır ve bu bireyleri bir arada tutmak, bunların her birinin hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlaştırmak neredeyse imkânsızdır. İyi bir kariyer yapmak ise tüm çalışanların ortak hedeflerinden biridir. Bu nedenden dolayı örgütler hem çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlamak hem nitelikli iş gücüne sahip olmak hem de kişilerin, kariyer hedefleri doğrultusunda faaliyet gösterirken örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine olabilecek en yüksek katkıyı vermelerini sağlamak için kariyer yönetim sistemlerini uygularlar. Böylece örgütler, kariyer geliştirme çalışmaları vasıtasıyla çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden daha verimli yararlanma fırsatı bulurlar ama aynı zamanda da çalışanın motivasyonunu ve verimliliği artırırlar (Noe,1996).

Örgütlerin sahip oldukları insan kaynakları sabit değildir, süreklilik de göstermez. Fakat örgütler, hedeflerini gerçekleştirmek için süreklilik arz eden kaynaklara ihtiyaç duyarlar. İnsan kaynaklarında yaşanacak olumsuzluk, örneğin en çok ihtiyaç duydukları, kritik bir pozisyonda olan bir çalışanın işten ayrılması, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini tehlikeye sokmaktadır. Bu yüzden örgütlerin, özellikle kritik pozisyonlar için yedekleme planları vardır (Erdoğan, 2004). Bu yedekleme planları normalde sadece üst yönetim tarafından bilinmesi gereken planlar olmasına rağmen çoğunlukla çalışanlar tarafından bir şekilde öğrenilir ya da hissedilir.

Bu çalışma, kariyer yönetim sistemleri ve yedekleme planlarının, çalışanın algıladığı görev performansına etkisini inceleyerek, bunların etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Görev Performansı

Görev performansı, atanmış bir görevi yerine getirmek için işveren ile çalışan veya bir yönetici ve bir ast arasındaki sözleşmeye dayalı bir anlayıştır (Pradhan ve Jena, 2016). Çalışanın iş tanımında yer alan ilgili role ait görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi (Van Dyne vd., 1995) olarak tanımlanabilecek olan görev performansı, çalışanın, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken teknik veya uzmanlık faaliyetlerini gerçekleştirme etkinliğine de bağlıdır. Bir başka deyişle çalışanın sorumluluklarını yerine getirirken ne kadar etkin ve verimli olduğuyla da alakalıdır. Bu sebepten ötürü görev performansı davranışları, işletmenin teknik temel süreçlerine, mal ve hizmetlerin üretildiği süreçlere ve işletmenin etkinlik ve verimliliğine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunur (Van Scotter, 1994).

Çalışan açısından bakıldığında görev performansı, "beklenen, değerlendirilen ve ödüllendirilen" eylemleri ifade eder (Leung, 2007). Mesleki yeterlilik, net görev tanımı, uygun çalışma ortamı ve ahlaki nitelikler görev performansının yüksek olmasında önemlidir. Çalışanların net bir görev tanımları oluşturulamazsa, görev performanslarını ölçmek zorlaşacaktır. Görev tanımının net ve güvenilir şekilde oluşturulması ise performans belirlene düzeyinin kalitesini artıracaktır (Gül, 2013).

Bu çalışmada analiz edilen, çalışanların görev performansı algısıdır. Yani kişinin kendine verilen görevleri ne ölçüde başarıyla yerine getirdiği, örgütün hedeflerine ne ölçüde katkıda bulunduğu algısıdır. Çalışanların

kendi performanslarıyla ilgili bir algılamaları her zaman mevcuttur. Fakat çalışanlar sadece KPI'larında belirtilmiş olan görevleri yerlerine getirmezler, gün içerisinde örgütte çok farklı görevler üstlenir ve bu görevlerin çoğu da KPI'larda belirtilen görevler değildirler. Dolayısıyla çalışanların kendi görev performanslarını algılamaları iki farklı şekilde olmaktadır: Genel görev performansı ve spesifik görev performansı (Aslan, Yaman, Aksu ve Topgül, 2021).

Aslan ve arkadaşlarında (2021) göre genel görev performansı algısı, kişinin zamanında işe gelmesi, takım arkadaşlarıyla yardımlaşması, genel olarak ürettiği hizmetin kalitesi, asıl iş konusu dışında işletme faaliyetlerine verdiği katkı gibi kişinin işletmede yerine getirdiği, işiyle doğrudan ilişkili olsun olmasın tüm faaliyetleri ne derece yaptığıyla ilgili algısıdır. Spesifik görev performansı algısı ise çalışanın asıl işiyle, asıl faaliyetiyle ilgili performans algısını kapsamaktadır ki bu da genelde anahtar performans göstergelerindeki (KPI) kıstaslar olmaktadır. Tüm çalışanlar KPI'larında nelerin olduğunu yani kâğıt üzerinde nelerin değerlendirildiğini ve nelerin kâğıt üzerinde değil ama yine de bir şekilde performansları olarak değerlendirildiğini bilirler.

Çalışanın spesifik görev performansı algısının yüksek olması, yani KPI'da belirtilen görevleri yerine getiriyor olması, bunun haricinde görev tanımında yazmayan diğer faaliyetleri de yapması, genel görev performansı algısında da olumlu yönde bir artışa neden olacaktır. Bu bağlamda, spesifik görev performansı algısının genel görev performansını etkilemesinden daha doğal bir yaklaşım olamaz. Bu durumu belirten hipotez, kavramsal çerçevenin sonunda, diğer hipotezlerle birlikte verilecektir.

2.2. Kariyer Yönetim Sistemi

Stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında yer alan kariyer yönetimi konusu hem çalışanlar hem de örgütler açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, performans yönetimi sistemi, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının ile etkileşim içerisinde.

Kariyer kavramı ile ilgili literatürde birçok farklı tanımlamaların bulunduğu görülmektedir. Unvan ve statülerle ifade edilen süreç, mesleki ilerleme, örgüt hiyerarşisindeki işlerin tahmin edilebilir bir sıralaması gibi farklı ifadelerle karşılaşılmaktadır. Ancak, en çok kabul gören anlamıyla, kişinin yaşamı boyunca üstlendiği iş ile ilgili rollerin bir sıralaması olarak tanımlanmak mümkündür (Granrose,1995). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer konusu, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilmektedir. Bireysel olarak ele alındığında, kişinin kariyerine ilişkin istek, beklenti ve hedeflerinin ön plana çıktığı bir kavram olarak görülmektedir. Örgüt açısından ise, insan kaynakları fonksiyonu altında, çalışanların kariyerlerinin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bireysel kariyer yönetimi birkaç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; kariyer keşfi, kariyer hedeflerini belirleme, kariyer stratejilerini saptaması ve kariyer stratejilerini uygulama adımlarından meydana gelir (Noe,1996).

Örgütsel kariyer yönetimi ise, örgütün ihtiyaçlarına yönelik olarak çalışanların kariyer gelişimlerinin sağlanması aynı zamanda çalışanın örgütün hiyerarşik kademelerindeki ilerleme sürecinin takip edilerek yönetilmesi şeklinde ifade edilebilir (Armstrong ve Taylor, 2014).

Kariyer yönetimini başarılı bir şekilde yürütülmesi, bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin uyumlaştırılması ile doğru orantılıdır. Bir başka deyişle örgütün ihtiyaçları yani örgüt büyüklüğü ve yapısı, finansal durumu, içinde bulunduğu pazarın koşulları, büyüme veya küçülme kararları, işgücü verimliliği gibi konular ile, çalışanın ihtiyaçları olarak sıralanabilecek ailenin desteği, kariyer evresi, yükselme isteği, aile sorumlulukları, eğitim ve iş performansı gibi konuların her iki taraf için de göz önünde bulundurularak bütünleştirilmesi gerekir (Snell ve Bohlander, 2009).

Kariyer yollarını belirlemek, bu yönetim anlayışının önemli bir konusudur. Bu amaçla, takip edilmesi gereken adımları, şu şekilde sıralayabiliriz. İş analizlerinin yapılması, iş ailelerinin oluşturulması, iş ailelerinin içinde kariyer yollarının belirlenmesi, iş aileleri arasında kariyer yollarının belirlenmesi ve kariyer yollarını tek bir sistem içinde birleştirilmesi (Uyargil, 2013).

Kariyer yollarını, dikey kariyer yolu, yatay kariyer yolu ve ikili kariyer yolu olarak tanımlamak mümkündür (Cabrera ve Albrecht, 1995). Kariyer yollarının, çalışanlar açısından örgütlerindeki ilerleme imkanlarını görmeleri bakımından önem taşıdığı söylenebilir. Örgüt açısından ise, ilerleme imkanlarını ve kriterlerini net

bir şekilde gören çalışanların, motivasyonlarının artması buna bağlı olarak kariyer hedeflerini yerine getirmek için çaba göstermeleri ve iş performanslarının yükselmesine sebep olacaktır. Kariyer evreleri ise hem çalışan hem de örgüt için bilinmesi gereken diğer bir önemli husustur. Kişiler, yaşamları boyunca kariyerleriyle ilgili çeşitli evrelerden geçerler. Bu evreler, keşfetme evresi, kurma evresi, sürdürme evresi ve çözülmesi evresi olarak sıralanmaktadır (Smart, 1998). Kariyer çıpası, çalışanların kariyerleriyle ilgili istekleri, beklentileri, temel değerleri, beceri ve yetkinlikleri bir kez oluştuğunda, bunların durağan bir hâle geleceği ve kariyere ilişkin kararlarda en önemli belirleyicilerden biri olacağı ifade edilmektedir (Schein, 1996).

Örgütler, kariyer geliştirme çalışmaları vasıtasıyla, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden daha verimli yararlanma fırsatı bulurlar. Bunu yanı sıra motivasyon ve verimliliği yüksek insan kaynağına da ulaşarak sürdürülebilirliklerine katkıda bulunurlar. Örgütlerdeki kariyer geliştirme faaliyetleri, kariyer danışmanlığı, iş rotasyonu ve mentorluk olarak sıralanmaktadır. Bu çalışmalar esnasında kadın çalışanlar, çift kariyerli eşler, gelecek vaat eden çalışanlar ve özürü çalışanlar gibi özel kariyer grupları da göz ardı edilmemelidir. Tüm bu konulara ilave olarak kariyer yönetimiyle ilgili yeni yaklaşımların da literatüre girdiği görülmektedir. Bu yaklaşımları, sınırsız kariyer, değişken kariyer, portföy kariyer ve şirket sonrası kariyer olarak sıralamak mümkündür (Baruch ve Peiperl, 2000).

Kariyer planlamaları çalışanlar birlikte yapıldığından, çalışan açısından örgüt kendisine bir gelecek vadetmekte, kendisine değer vermekte ve gelişmesi için çaba sarf etmektedir. Bu durum çalışanın hem spesifik hem de genel görev performansı algısını olumlu yönde etkilemelidir. Ayrıca, spesifik görev performansının artması, genel görev performansı algısını da olumlu yönde etkilemeli ve spesifik görev performansı algısı, kariyer yönetim sisteminin çalışanın genel görev performans algısı üzerindeki etkisinde aracı rolü de üstlenmelidir. Bu durumu yansıtan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Kariyer yönetim sistemi, çalışanın genel görev performansı algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H₂: Kariyer yönetim sistemi, çalışanın spesifik görev performansı algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H₃: Kariyer yönetim sisteminin çalışanın genel görev performansı algısı üzerindeki etkisinde spesifik görev performansının aracılık etkisi vardır.

2.3. Yedekleme Planı

Kariyer yönetiminin önemli bir alt başlığı da yedekleme konusudur. Örgütteki devamlılığı sağlamayı temin etmek için üzerinde önemle durulması gereken bir husus olan yedekleme, örgütlerdeki kilit pozisyonların herhangi bir nedenle boş kalması olasılığına karşın, bu pozisyonu yürütebilecek kişileri önceden yetiştirilerek, hazırlanması olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, kilit pozisyonlara lider devamlılığının sağlanması örgütler açısından önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Busine ve Watt, 2005). Dolayısıyla yedekleme planlaması, stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını en önemli temel parçalarından birisi olmaktadır. Stratejilerin değişimine uyum sağlayabilecek beceriler ve farklı bakış açıları getirebilecek yeni yeteneklerin seçilmesi için gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Busine ve Watt, 2005). Organizasyonlardaki yedekleme planlaması faaliyetlerinin, değişime adaptasyondan ziyade sürekliliğe yönelik bir kavram olduğu öngörülmektedir.

İş modellerinin ve iş yapma biçimlerinin değişmesi ile beraber çalışanların risk faktörlerini yeniden ele almasını, lojistik faaliyetleri vb. operasyonel faaliyetleri revize etmeyi içeren ve yedekleme planlaması da dahil olmak üzere, organizasyonları iş sürekliliği konusunda birtakım hazırlıklar yapmasını zorunlu kılmaktadır (Göktepe, 2020). Özellikle pandeminin etkisiyle birlikte, organizasyonların iş sürekliliğine yönelik olarak yedekleme planlaması konusunda eksik kaldığı ve oluşan problemler karşısında cevap vermede zorlandıkları görülmüştür.

Yedekleme planlamasının doğru bir şekilde tanımlayarak ve uygulayarak sorumluluk alabilecek çalışanları görevlendirmek organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır (Banoa, Omar ve Ismail, 2021). Bu noktada, stratejik insan kaynakları faaliyetlerinden biri olan, “yedekleme planlaması” ile iş sürekliliği yönetimindeki insan kaynakları planlaması faaliyetlerinin birlikte kullanımı konusu incelenmesi gereken önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları planlama ve kariyer geliştirme süreçlerinin üst düzey seviyelerde uygulanma şekli, genellikle üst düzey yönetici yedekleme planları ile belirlenmektedir (Hall, 1986). Örgütsel yedekleme planlaması (succession planning); “gelecekte yönetimi devralacak insan kaynakları

ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi” olarak tanımlanmıştır (Erdoğmuş, 2004).

Kısa döneme yönelik amaç, yönetim seviyesinde planlı veya plansız boşlukların gerekli yetkinliğe sahip çalışanlar ile doldurulması olsa da uzun dönemde yüksek potansiyeli olan çalışanlara, hızlı, doğru ve düzenli bir şekilde iş deneyimi kazandırılarak, organizasyonun yüksek mevkileri için yetiştirilmesi ve donanımlı hale getirilmesi amaçlanmaktadır (Kerr ve Jackofsky, 1989). Yedekleme planlaması, çalışanların ileride farklı pozisyonlarda değerlendirilmesine ve terfi almalarına yönelik olarak yapılan faaliyetler bütünü olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada iş sürekliliği yönetimindeki yedekleme planlaması ile insan kaynakları yönetimindeki uzun vadeli yedekleme planlaması arasında önemli bir fark bulunmaktadır (Rothwell, 2011).

İş sürekliliği yönetiminde, acil durumlar esnasında kritik görevleri yürütebilecek çalışanların kısa vadeli olarak görevlendirilmesi sürecini ifade etmektedir (Wolfe, 1996). Stratejik insan kaynakları yönetiminin yürüttüğü uzun vadeli yedekleme planlamasında ise, kurum içerisindeki en parlak yetenekleri değerlendirmek için çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzu geliştirmeye odaklanır, kilit personelin eğitimi, geliştirilmesi ve terfi ettirilmesine yönelik uzun vadeli ve kapsamlı bir yaklaşım gerektirmektedir (Swanson, 2018). Burada, kişilik özellikleri, yetkinlikler, sosyal beceriler, fiziksel beceriler ve duygusal dayanıklılıklar gibi birtakım farklı kişisel parametrelerin göz önüne alınarak, bir değerlendirme çalışması yapılması önem arz eder.

Çalışanların yetkinliklerini kullanarak kendi kişisel gelişimlerini ve rollerini daha etkin bir biçimde gerçekleştirirken organizasyonun dayanıklılığını ve pazardaki başarılarını arttırmak, yedekleme planının önemli amaçlardan biridir. Yedekleme planının varlığı, örgütün bu tür stratejilere önem verdiğinin bir göstergesidir (Alayoğlu, 2010). Yedekleme planlaması faaliyetlerinin farklı görev alanlarındaki ortak noktaların belirlenmesi suretiyle oluşturacağı bütüncül bir bakış açısı hem örgütler hem de çalışanlar için fayda sağlayacağı bir gerçektir.

Yedekleme planları normalde sadece üst yönetim tarafından bilinmesi gereken planlar olmasına rağmen çoğunlukla çalışanlar tarafından bir şekilde öğrenilir ya da hissedilirler. Bu durumda çalışanlarda iş kaybı korkusu, işe karşı soğuma olması ve dolayısıyla da hem genel hem de spesifik görev performanslarının olumsuz yönde etkilenmesi beklenmelidir. Dahası, çalışanın spesifik görev performansındaki olumsuzluk, genel görev performansı algısını da etkilemesi beklenmelidir. Bir başka deyişle yedekleme planının genel görev performansı üzerindeki olumsuz etkisinde spesifik görev performansının aracılık etkisi olmalıdır. Bu görüşü yansıtan hipotezler şu şekildedir:

H₄: Yedekleme planı, çalışanın genel görev performansı algısını anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

H₅: Yedekleme planı, çalışanın spesifik görev performansı algısını anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

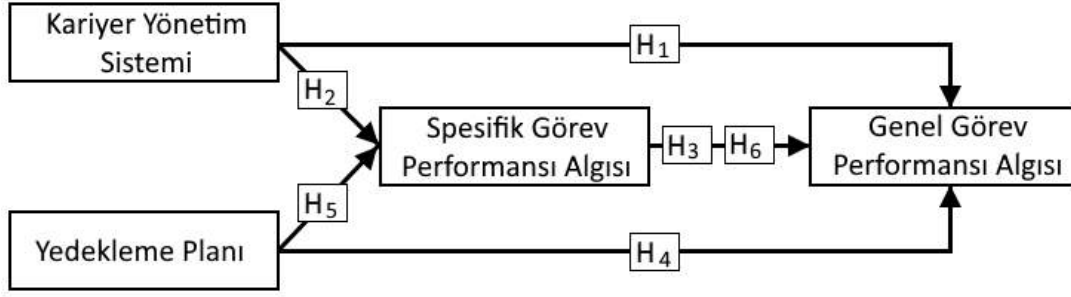
H₆: Yedekleme planının çalışanın genel görev performansı algısı üzerindeki etkisinde spesifik görev performansının aracılık etkisi vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli/Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde uygulanan kariyer yönetim sistemi ve yedekleme planlarının çalışanların hem spesifik hem de genel görev performans algıları üzerindeki etkilerini tespit edebilmektir.

Bu çalışma kapsamında veriler, 12 Haziran-28 Haziran 2019 tarihleri arasında toplanmış olup araştırmanın amaca yönelik geliştirilmiş araştırma modeli Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan çağrı merkezi çalışanlarıdır. Araştırma evreninin büyüklüğüne ait kesin bir veri olmamakla birlikte, Türkiye Bankalar Birliği raporuna göre (TBB, 2020) 8.278 kişidir. Bu kesitsel alan araştırmasında öncelikle çağrı merkezi yöneticileri ile temasa geçilmiş ve araştırmaya katılan iki firmadaki tüm katılımcılara ulaşılarak, elektronik ortamda anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır. Yamane (1967:886) vermiş olduğu $n=N/(1+N\epsilon^2)$ formülü (n : Örneklem büyüklüğü; N : Araştırma evreni büyüklüğü ve ϵ hassasiyet – %95 güven aralığı için 0,05) ile hesaplanan örneklem büyüklüğü 382'dir. Çalışmamıza ise toplam 556 kişi katılmış olduğundan, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Veri Seti

Araştırmada kullanılan Kariyer Yönetimi Ölçeği Kılıç (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 22 ifadeli ve tek boyutludur. Yedekleme Planının çalışan üzerindeki etkisini ölçen araç bu makalenin yazarları tarafından geliştirilmiş olup toplamda 18 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Genel Görev Performans Algısı ölçeği, Sigler ve Pearson (2000) tarafından Kirkman ve Rosen'dan (1999) aldıkları 4 ifadeli ölçektir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Spesifik Görev Performans Algısı ölçeği araştırmacılar tarafından, çağrı merkezi yöneticileri ile görüşülüp elde edilen KPI'lar dikkate alınarak hazırlanmıştır ve toplam 4 ifadelidir. Kullanılan tüm ölçeklerde katılımcıların (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri bulunan ordinal ölçek ile cevap vermeleri sağlanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Toplam 556 deneğin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada toplanan veriler Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) ile yol analizlerine tabi tutulmuş, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Veriler, SmartPLS 3.2.9 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) istatistik paket programı kullanılarak öncelikle doğrulayıcı faktör analizine ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuş, açıklama düzeyi göz önüne alınarak modelin kabul edilebilirliği değerlendirilmiştir. Sonrasında da yol analizleri gerçekleştirilmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik analizleri kapsamında iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme ve ayrışma geçerliliği analizleri gerçekleştirilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde Cronbach Alfa değerinin 0,60 veya üzeri (Lyberg vd., 1997), birleşik güvenilirlik (CR) katsayılarının 0,70 veya üzeri olması şartı aranmıştır.

Birleşme geçerliliğinin tespitinde de AVE değerinin 0,50 veya üzeri, her bir ifadenin faktör yükünün de 0,708 veya üzeri olması koşulu aranmıştır. Faktör yükünün 0,4-0,708 olduğu durumlarda ise Cronbach Alfa, CR ve AVE değerlerinin eşik değerlerin üzerinde olması nedeniyle ifadeler analizden çıkartılmamıştır (Hair vd., 2014).

Ayrışma geçerliliğinin tespitinde HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriteri kullanılmıştır (Henseler vd., 2015). Bu kriter, içerik olarak birbirine yakın olan kavramlarda HTMT değerinin 0,90'nın, uzak olan kavramlarda ise 0,85'in altında olması gerekmektedir. Değişkenler arasındaki çoklu doğrusallığın kontrolü VIF (Varyans Büyüme Faktörü) değeri ile kontrol edilmiş, değerin 5'ten küçük olması (Rahman vd., 2016) koşulu kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

Toplam 556 deneğin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

		f	%	Toplam %
Yaş	24 Yaş ve Altı	113	20,3	20,3
	25-29 Arası	201	36,2	56,5
	30-35 Arası	144	25,9	82,4
	36 ve Üzeri	98	17,6	100,0
Cinsiyet	Erkek	219	39,4	39,4
	Kadın	337	60,6	100,0
Eğitim	İlk, Orta ve Lise	110	19,8	19,8
	Ön Lisans	192	34,5	54,3
	Lisans	228	41,0	95,3
	Lisansüstü	26	4,7	100,0
Kıdem	0-3 Yıl	346	62,2	62,2
	4-9 Yıl	124	22,3	84,5
	10 Yıl ve Üzeri	86	15,5	100,0
İş Tecrübesi	0-3 Yıl	132	23,7	23,7
	4-9 Yıl	278	51,4	75,2
	10-15 Yıl	94	15,5	90,6
	16 Yıl ve Üzeri	52	9,4	100,0

Örneklem büyüklüğü N=556

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine göre ölçekler, iç tutarlık güvenilirliği ve birleşme geçerliliği koşullarını sağlamaktadırlar. Analizler sonucunda elde edilen faktör yükleri, Cronbach Alfa, CR ve AVE değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin CR ve AVE Değerleri ve Ölçek İfadelerinin Faktör Yükleri

İfade	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	CR	AVE
Genel_Gor_Perf1	0,869	0,894	0,926	0,759
Genel_Gor_Perf2	0,862			
Genel_Gor_Perf3	0,905			
Genel_Gor_Perf4	0,847			
Spes_Gor_Perf1	0,782	0,894	0,927	0,761
Spes_Gor_Perf2	0,904			
Spes_Gor_Perf3	0,917			
Spes_Gor_Perf4	0,880			
Yedekleme1	0,785	0,976	0,978	0,711
Yedekleme2	0,876			
Yedekleme3	0,871			
Yedekleme4	0,880			
Yedekleme5	0,865			
Yedekleme6	0,902			
Yedekleme7	0,851			
Yedekleme8	0,739			
Yedekleme9	0,824			
Yedekleme10	0,884			
Yedekleme11	0,878			
Yedekleme12	0,880			
Yedekleme13	0,889			

Yedekleme14	0,912			
Yedekleme15	0,824			
Yedekleme16	0,892			
Yedekleme17	0,672			
Yedekleme18	0,700			
Kariyer_Yonetim1	0,799			
Kariyer_Yonetim2	0,654			
Kariyer_Yonetim3	0,787			
Kariyer_Yonetim4	0,680			
Kariyer_Yonetim5	0,564			
Kariyer_Yonetim6	0,805			
Kariyer_Yonetim7	0,877			
Kariyer_Yonetim8	0,863			
Kariyer_Yonetim9	0,868			
Kariyer_Yonetim10	0,872			
Kariyer_Yonetim11	0,841	0,974	0,976	0,650
Kariyer_Yonetim12	0,840			
Kariyer_Yonetim13	0,783			
Kariyer_Yonetim14	0,834			
Kariyer_Yonetim15	0,870			
Kariyer_Yonetim16	0,879			
Kariyer_Yonetim17	0,823			
Kariyer_Yonetim18	0,751			
Kariyer_Yonetim19	0,733			
Kariyer_Yonetim20	0,831			
Kariyer_Yonetim21	0,878			
Kariyer_Yonetim22	0,814			

Ayrışma geçerliliğinin tespiti için Fornell and Larcker (1981) kriteri kullanılmıştır. Bu kritere göre, araştırmada yer alan yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyonlardan yüksek olmalıdır. Tablo 3'te Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell Larcker Kriteri)

	1	2	3	4
1- Genel Gorev Perf.	0,871			
2- Kariyer Yonetim Sistemi	0,287	0,806		
3- Spesifik Görev Performansı	0,838	0,417	0,872	
4- Yedekleme Planı	-0,152	-0,134	-0,166	0,843

Tablo 3'teki değerler ışığında ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. VIF değeri en yüksek Spesifik ve Genel Görev Performans Algısı değişkenleri arasında görülmüş 1,229 olarak tespit edilmiştir ki bu değer 5'ten küçük olduğu için değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı anlamına gelmektedir (Rahman vd., 2016).

Araştırma modelinin değerlendirilmesinde ise açıklama düzeyi dikkate alınmıştır. Açıklama düzeyi (R²) Genel Görev Performansı Algısında 0,708, Spesifik Görev Performansı Algısında ise 0,186 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler 0,10'dan büyük olduğu için (Falk ve Miller, 1992; Hair vd., 2019), modelin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır.

4.1. Hipotez Testleri

Araştırma modelinde Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) ile yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler, SmartPLS 3.2.9 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Ringle vd., 2015). Analizlerde, yol katsayıları ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin anlamlılık düzeylerini değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) yöntemiyle örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Araştırma Modelinin Yol Analiz Sonuçları

Yol	Hipotez	β
Kariyer Yönetim Sistemi -> Genel Görev Performansı Algısı	H ₁	-0,078*
Kariyer Yönetim Sistemi -> Spesifik Görev Performansı Algısı	H ₂	0,402***
Yedekleme Planı -> Genel Görev Performansı Algısı	H ₄	-0,018
Yedekleme Planı -> Spesifik Görev Performansı Algısı	H ₅	-0,112**
Spesifik Görev Performansı Algısı -> Genel Görev Performansı Algısı		0,868***
Kariyer Yönetim Sistemi -> Spesifik Görev Performansı Algısı -> Genel Görev Performansı Algısı	H ₃	0,349***
Yedekleme Planı -> Spesifik Görev Performansı Algısı -> Genel Görev Performansı Algısı	H ₆	-0,097**

β : Yol Katsayısı; * $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

Tablo 4'te raporlanmış sonuçlar ışığında H₁ ($\beta=-0,078$; $p<0,05$), H₂ ($\beta=0,402$; $p<0,001$), H₃ ($\beta=0,349$; $p<0,001$), H₅ ($\beta=-0,112$; $p<0,01$) ve H₆ ($\beta=-0,097$; $p<0,01$) hipotezlerinin kabul edildiği, H₄ hipotezinin ($\beta=-0,018$; $p>0,05$) ise reddedildiği sonucuna varılmıştır. Toplam etki düzeyleri ise Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Toplam Etki

Yol	β
Kariyer Yönetim Sistemi -> Genel Görev Performansı Algısı	0,271***
Kariyer Yönetim Sistemi -> Spesifik Görev Performansı Algısı	0,402***
Spesifik Görev Performansı Algısı -> Genel Görev Performansı Algısı	0,868***
Yedekleme Planı -> Genel Görev Performansı Algısı	-0,115**
Yedekleme Planı -> Spesifik Görev Performansı Algısı	-0,112**

β : Yol Katsayısı; * $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

Tablo 4 ve Tablo 5'te verilen değerler göz önüne alındığında, kariyer yönetim sisteminin çalışanın genel ve spesifik görev performansı algılarını olumlu yönde etkilediği, yedekleme planının varlığının ise olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Her iki durumda da spesifik görev performansı algısı aracılık rolü üstlenmektedir. Ayrıca elde edilen değerler, çalışanın genel görev performansı algısında en yüksek etkinin, spesifik görev performansı algısı olduğunu ortaya koymaktadır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Örgütlerin performansları, çalışanlarının performanslarına bağlıdır (Lussier, 2017:331). Performansını en üst seviyeye çıkarmak isteyen örgütlerin, çalışanlarının performanslarını da mümkün olan en üst seviyeye çıkarması zorunludur. Özellikle günümüzde, hızla değişen çevre koşulları ve artan rekabet nedeniyle bu daha da bir önem kazanmıştır. Bu da örgütlerin sadece performanslarını değil, aynı şekilde etkili ve verimli bir şekilde faaliyetlerine devam etmelerini de gerekli kılmaktadır. Bunu sağlayan en önemli kaynak da şüphesiz örgütün sahip olduğu nitelikli insan kaynağıdır. Bu değerli kaynağın örgüt içerisindeki geleceğinin planlanması, işlerin sekteye uğramaması için yedeklenmesi yani kısacası yönetimi hayati derecede önem taşımaktadır.

Nitelikli insan kaynağının yönetimi noktasında bir takım metotlar, yaklaşımlar ve uygulamalarla çalışanların örgütsel bağlılıkları, motivasyonları ve verimlilikleri mümkün olan en yüksek düzeye çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bunlardan biri olan kariyer yönetimi sistemi hem örgütün ihtiyaçlarına doğrultusunda çalışanların kariyerlerinin gelişmelerini sağlamakta hem de çalışanın, örgütün hiyerarşik kademelerindeki ilerlemesine olanak tanımakta, planlamaktadır.

Teoriye Katkısı

Bu çalışmanın teoriye katkılarında ilki, bir yedekleme planının çalışan üzerindeki etkisini ölçümleyen ölçeğin geliştirilmesi olmuştur. Bu çalışma, kariyer yönetim sisteminin varlığının ve bu sistem dâhilinde yapılan planlamalara çalışanların katılımının önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Kariyer yönetim sisteminin varlığı, kişinin işine yönelik algısını ifade eden spesifik görev performansı algısını olumlu yönde ve çok güçlü bir şekilde etkilemektedir. Çünkü kariyer yönetim sistemi dâhilinde, çalışanın örgüt içerisindeki geleceği şekillendirildiğinde kişi, duyulan güveni boşa çıkartmamak ve eğer aynı görev için birden fazla kişi adaysa diğer adayları geçebilmek adına, özellikle spesifik görev performansını arttırmakta ve bu yönde de yani spesifik görev performansı algısında da artış meydana gelmektedir. Bu aynı zamanda kişide motivasyona da neden olmaktadır. Çünkü örgüt kendisinde bir ışık görmekte ve örgüt içerisinde bir gelecek vadetmekte, kendisine değer vermekte ve gelişmesi için çaba sarf etmektedir. Beklendiği gibi spesifik görev performansındaki olumlu algı artışı kişinin genel görev performansı algısını da olumlu yönde etkilemektedir. Yani spesifik görev performansı algısı, kariyer yönetim sisteminin çalışanın genel görev performans algısı üzerindeki etkisinde aracı rolü de üstlenmektedir.

Yedekleme planı her ne kadar çalışanların farklı görevler üstlenerek kendilerini daha donanımlı bir duruma getirmeleri bakımından, önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktaysa da bu araştırma, yedekleme planının çalışanda olumsuz etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Normalde sadece üst yönetim tarafından bilinmesi gereken yedekleme planı, çalışanlar tarafından öğrenilir ya da hissedilirlerse çalışanın genel görev performansı ve spesifik görev performansı algılarına olumsuz etki ettiği, bu çalışmada gösterilmiştir. Çünkü yedekleme planı çalışanda *görevlerimi yerine getiremiyorum veya yeterince iyi değilim ve benim yerime bir başkasını hazırlıyorlar, yakında işten çıkartılırım* düşüncesi ile iş kaybı korkusu oluşmasına neden olmaktadır. Bu da işe karşı soğumaya neden olmakta, dolayısıyla da hem genel hem de spesifik görev performanslarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

Uygulamaya Katkısı

Bu çalışmanın sonuçları dikkate alındığında, uygulamacıların bir kariyer yönetim sistemi oluşturmalarının ve bu sistem dâhilinde yaptıkları planlamalara çalışanların da katılımını sağlamalarının çalışanların performans, motivasyonu için önemli olmaktadır. Bir yedekleme planının varlığının ise çalışanlardan gizlenmesinin yine bir o kadar önemli olduğu yine bu çalışmada gösterilmiştir.

Çalışmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Çalışmada tüm veriler aynı kaynaktan toplanmıştır dolayısıyla da ortak yöntem varyansı hatasına açıktır. Bu hatanın ne derece var olduğu, yapılan Harman tek-faktör testi (Podsakoff ve Organ, 1986) ile ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Test sonucu 0,34 olarak tespit edilmiş olup, bu değer 0,50'nin atında olduğundan, hatanın kabul edilebilir bir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Gelecek çalışmalar ile ilgili olarak: Kariyer yönetim sisteminin çalışanın örgütü psikolojik olarak sahiplenmesine, iş stresinin azalmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine etkisi incelenmelidir. Yedekleme planının da yine iş stresinin artmasına, sıkışmışlık hissine ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin değerlendirilmesi, gelecek araştırmalar için önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Cabrera, J. C., Albrecht, C. F. Jr. (1995). *The Lifetime Career Manager*. Holbrook, MA: Adams Media Corp.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aslan, M. (2020). Management Information Systems and Strategic Decision-Making. Mert, G., Şen, E., Yılmaz, O. (Editörler) *Data, Information and Knowledge Management* (s. 175-200). Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., Topgül, E. (2021). COVID-19 Döneminde Evden Çalışma ve Çalışanların Görev Performansı: Çağrı Merkezi Çalışanlarında Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, Yayın Aşamasında.

- Banoa, Y., Omar, S. S., Ismail, F. (2021). Revitalising Organisations' Emergency Succession Planning in the Face of the Covid-19 Outbreak. *The European Journal of Social and Behavioural Sciences*, 30(3), 3258-3268.
- Baruch, Y., Peiperl, M. (2000). Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-369.
- Busine, M., Watt, B. (2005). Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(2), 225-237.
- Çöl, G. (2011). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Erdoğmuş, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşakın Yetiştirilmesi*. İstanbul: IGIAD Yayınları.
- Falk, R. F., Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron: University of Akron Press.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Göktepe, E. A. (2020). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; COVID-19 Pandemi Araştırması. *International Journal Of Social, Humanities & Administrative Sciences*, 26, 630-638.
- Granrose, C. (1995). A Model of Organizational Careers in National Contexts. *Journal of Asian Business*, 11(2), 5-25.
- Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25, 235-265.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2015), A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Kerr, J. L., Jackofsky, E. F. (1989). Aligning managers with strategies Managerial development versus selection. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 157-171.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Leung, A. (2007). Matching Ethical Work Climate to In-Role and Extra-Role Behaviors in a Collectivist Work Setting. *Journal of Business Ethics*, 79(1/2), 43-55.
- Lussier, R. N. (2017). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building* (10. baskı). New York: McGraw-Hill Education.
- Lyberg, L., Biemer, P., Collins, M., De Leeuw, E., Dippo, C., Schwarz, N., Trewin, D. (1997). *Survey measurement and process quality*. New York: Wiley.
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119-133.
- Pradhan, R., Jena, L. (2016). Employee Performance at the Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 1-17.
- Rahman, O, Wong, K. K., Yu, H. (2016). The Effects of Mall Personality and Fashion Orientation on Shopping Value and Mall Patronage Intension. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 155-164.
- Ringle, C. M., Wende, S., Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Erişim Adresi: www.smartpls.com.
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.
- Schein, W. H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.

- Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions Of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Smart, R. M. (1998). Career Stages in Australian Professional Women: A Test of Super's Model. *Journal of Vocational Behavior*, 52(3), 379-395.
- Snell, S., Bohlander, G. (2009). *Principles of Human Resource Management*. South Western Cengage Learning.
- Sucu, M. (2021). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerine Etkisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 992-1019.
- Swanson, M. (2018). *Employee Perceptions of Succession Planning within Higher Education: A Qualitative Case Study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Liberty University, School of Business.
- TBB (2020). *Çağrı Merkezi İstatistikleri – Mart 2020*. Türkiye Bankalar Birliği Raporları, Rapor Kodu: DT23.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Van Dyne, L., Cummings, L., Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Scotter, J. (1994). *Evidence for the Usefulness of Task Performance, Job Dedication, and Interpersonal Facilitation as Components of Overall Performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Florida.
- Yamane, T. (1967). *Statistics, An Introductory Analysis* (2. Basım). New York: Harper and Row.
- Wolfe, R. (1996). *Systematic Succession Planning: Building Leadership from Within*. Fredericton: Crisp Publications.