



T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nilgün ÇİLİNGİR

OSMANIYE – 2014

**T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Murat TÜRK

Nilgün ÇİLİNGİR

OSMANIYE – 2014

TEZ ONAYI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “İşletme” Anabilim Dalı “11YLIS2102” no’lu öğrencisi “Nilgün ÇİLİNGİR” tarafından “Prof. Dr. Murat TÜRK” danışmanlığında hazırlanan “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Murat TÜRK



Üye : Doç. Dr. M. Fecan GAVUZ



Üye : Doç. Dr. Bülent ÖZ



Yukarıdaki Jüri kararı Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 02./06./2014 tarih ve 2014./11-1. sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Prof. Dr. Murat TÜRK

Enstitü Müdürü

Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, çizelge ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Nilgün ÇİLİNGİR

20.05.2014

ÖZET

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Nilgün ÇİLİNGİR

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Murat TÜRK

Mayıs 2014, 137 sayfa

Örgütlerin en temel amacı örgütün varlığını korumak ve devamlılığını sağlamaktır. Her örgütün bu amacını gerçekleştirebilmesi için kaliteli mal ve hizmet üretmesi, rekabet şartlarına uyum sağlayabilmesi, değişen ve gelişen çevre koşulları karşısında örgütü esnek bir yapıya kavuşturabilmesi, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Ancak küreselleşme olgusunun hız kazandığı ve bilgi çağının yoğun bir şekilde yaşandığı son dönemde örgütün piyasa koşullarında rekabet avantajı elde edebilmesi beşeri sermaye olan insan kaynağının iyi bir şekilde yönetilmesine bağlıdır.

Günümüzde çalışanlar, örgütlerinden sadece maddi destek olarak motive olmaktan ziyade; manevi yönden de desteklenmek istemektedirler. Bu değişimle birlikte çalışanlar örgütten kişisel kariyer gelişimlerini destekleyecek ve geliştirecek uygulamalarda bulunmasını talep etmektedirler. Artık çalışanlar açısından kendi yetenekleri ve becerilerine uygun iyi bir meslek seçmek, seçtikleri meslekte uygun bir işte çalışmak, iş yaşamları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak ve yükselme isteği daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle örgütler, yeni çalışanları örgüte çekebilmek ve mevcut çalışanlarını örgütte tutabilmek için kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına yönelmektedirler.

Etkinlik ve verimliliğin artırılması için özellikle yetenekli, bilgili, kendini geliştiren çalışanların örgütte kalmasının sağlanması önem kazanmıştır. Çalışanlara kariyer gelişim fırsatlarının sunulması onların örgüte bağlılıklarını arttırmada önemli bir motive aracıdır. Örgüte güçlü bağlılık duyan çalışanların, örgüte karşı olumlu tutum ve eğilim içerisinde oldukları görülmektedir. Örgütsel bağlılık sayesinde çalışanların mesleklerinde daha başarılı, daha doyumsuz, etkin ve verimli, daha yüksek derecede sadakat duygusu içerisinde çalıştıkları görülmektedir. Örgütsel bağlılığın işe geç gelme, yüksek devamsızlık ve işgören devir hızı, örgüte sadakatsizlik duyma, düşük

performans gösterme, örgütten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azalttığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma kapsamında bankacılık sektöründe çalışanlara bir anket uygulaması yapılmış ve kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığı analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme, rgtsel Bağlılık.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF CAREER MANAGEMENT APPLICATIONS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Nilgün ÇİLİNGİR

Osmaniye Korkut Ata University, Institute of Social Sciences

Master's Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Murat TÜRK

May 2014, 137 pages

The main goal of the organizations is to keep their own existence and enable their continuity. For each organization, in order to gain this goal, it is essential to produce high quality goods and services, manage to adapt competing conditions, manage to put the organization in a changeable position against changing and developing environmental conditions, follow technological developments closely. But, in the last period that globalization gets faster and information era is lived densely, organization's taking advantage in market conditions is based on directing human resource - human wealth very effectively.

Today, the staff not only desire motivating on their job by taking financial support, want to be supported morally as well. With this changes, workers (members of the organizations) want applications from the organization which can support and improve their career development. Anymore, from the workers' point of view, it becomes more important to choose the best job in accordance with their skills, to work at a job related to their profession, to make career throughout their working - life, and to promote in their job. Therefore, organizations have been heading towards career management, career planning and career development so as to attract new workers and keep the exist workers in their organizations.

It has gain importance to have especially hardworking – talented - wise workers stay in present jobs in order to increase productivity and efficiency. Presenting career development opportunities to the workers is a vital motivation method in increasing their loyalty to the organization. It could be seen that the workers having high loyalty to the organization have positive tendency and attitude for the organization. Thanks to organizational reliance, it is observed that workers are more successful, pleasant, effective and productive at their jobs, they work with a high loyalty feeling as well. The researches have shown that organizational reliance diminishes the rate of

coming to job late, high rate of absence from the work, feeling dis - loyalty for the organization, poor performance, leaving the organization.

In this research, the effects of career management applications over organizational reliance have been studied. Within the research, a poll has been applied to the staff of banking sector and whether there is a relation between career management applications and organizational commitment has been analysed.

Key Words: Career Management Applications, Career Management, Career Planning, Career Development, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	I
YEMİN METNİ.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
TABLolar LİSTESİ.....	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVII
ÖNSÖZ	XVIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

1.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI	3
1.2. KARİYER KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
1.3. KARİYER BOYUTLARI.....	6
1.3.1. Kariyerin İçsel Boyutu	6
1.3.2. Kariyerin Dışsal Boyutu.....	7
1.4. KARİYER AŞAMALARI	7
1.4.1. Keşfetme – Arama (0 – 25Yaş).....	8
1.4.2. Kurma (26 – 35 Yaş).....	8
1.4.3. Kariyer Ortası (36 – 50 Yaş).....	8
1.4.4. Kariyer Sonu (51 – 65 Yaş)	9
1.4.5. Azalma – Emeklilik (66 – 75 Yaş).....	9
1.5. KARİYER YÖNETİMİNİN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	9

1.5.1. Kariyer Yönetimi Kavramı	9
1.5.2. Kariyer Yönetiminin Amacı.....	11
1.5.3. Kariyer Yönetiminin Faydaları	12
1.5.4. Kariyer Yönetim Süreci	13
1.5.4.1. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi	13
1.5.4.1.1. Kariyer Planlamasında Kapsama Alınacak Personelin Belirlenmesi.....	14
1.5.4.1.2. Kariyer Patikasının Çizilmesi	14
1.5.4.1.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması.....	15
1.5.4.1.4. Bireysel Planların Geliştirilmesi	15
1.5.4.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi	15
1.6. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI	16
1.6.1. İç İşe Alım.....	17
1.6.2. Eğitim ve Geliştirme	18
1.6.3. Terfi.....	18
1.6.4. Transfer ya da Yer Değiştirme	19
1.6.5. İşten Çıkarma	20
1.6.6. Emeklilik.....	21
1.6.7. Oryantasyon Programı	21
1.6.8. Örgütsel Yedekleme.....	22
1.7. KARIYER YÖNETİMİNİN ARAÇLARI.....	22
1.7.1. Kariyer Haritası.....	22
1.7.2. Kariyer Rehberliği.....	23
1.7.3. Kariyer Merkezleri.....	23
1.7.4. Kariyer Danışmanlığı	23
1.7.5. Koçluk.....	24
1.7.6. Eğitim ve Geliştirme Programları	24
1.7.7. İş Rotasyonu.....	25
1.7.8. İş Zenginleştirme.....	25
1.8. KARIYER YÖNETİMİ MODELLERİ	26

1.8.1. Akademik Model.....	26
1.8.2. Kulüp Modeli	26
1.8.3. Futbol Takımı Modeli	27
1.8.4. Kale Modeli.....	27
1.9. KARIYER PLANLAMA KAVRAMI VE KAPSAMI	27
1.9.1. Kariyer Planlaması Kavramı	27
1.9.2. Kariyer Planlamasının Amacı	28
1.9.3. Kariyer Planlamasının Sağladığı Faydalar.....	29
1.9.4. Kariyer Planlaması Teknikleri	30
1.9.5. Kariyer Planlama Süreci	31
1.9.5.1. Örgütsel Kariyer Planlama.....	31
1.9.5.1.1. Kurumsal Değerlendirme	32
1.9.5.1.2. Pozisyonu Tanımlama.....	32
1.9.5.1.3. Personeli Belirleme	33
1.9.5.1.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme	33
1.9.5.1.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması	33
1.9.5.1.6. Performans Değerlendirme	34
1.9.5.1.7. Kariyere Yönelik Eğitimler.....	34
1.9.5.1.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi.....	34
1.9.5.2. Bireysel Kariyer Planlama	34
1.9.5.2.1. Kişinin Kendisini Değerlendirmesi.....	35
1.9.5.2.2. Kişinin Kariyer Fırsatlarını Belirlemesi.....	35
1.9.5.2.3. Kişinin Hedeflerini Saptaması	36
1.9.5.2.4. Kişinin Planlarını Hazırlaması	36
1.9.5.2.5. Kişinin Planlarını Uygulaması	36
1.10. KARIYER GELİŞTİRME KAVRAMI VE KAPSAMI.....	36
1.10.1. Kariyer Geliştirme Kavramı.....	36
1.10.2. Kariyer Geliştirmenin Amaçları.....	38
1.10.3. Kariyer Geliştirmenin Yararları	39

1.10.4. Kariyer Geliştirme Süreci	40
1.11. YENİ KARİYER YAKLAŞIMLARI	41
1.11.1. Sınırsız Kariyer	41
1.11.2. Esnek Kariyer.....	42
1.11.3. Çift Basamaklı Kariyer	43
1.11.4. Portföy Kariyer.....	43
1.12. KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GÜNCEL KONULAR	43
1.12.1. Kariyer Platosu.....	44
1.12.2. Çift Kariyerli Eşler	44
1.12.3. Kılavuzluk (Rehberlik) Yapma	45
1.12.4. Çift Kariyerlilik.....	45
1.12.5. Ay Işığı.....	45
1.12.6. Cam Tavan	46
1.12.7. Kariyer Transferleri.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI	48
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ	52
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	54
2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	54
2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	55
2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım	56
2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür	57
2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik	58
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI	59
2.4.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	59

2.4.2. Salancik’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	61
2.4.3. Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	62
2.4.3.1. Ahlaki Bağlılık.....	62
2.4.3.2. Hesapçı Bağlılık.....	62
2.4.3.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık.....	63
2.4.4. Wiener’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	63
2.4.5. Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	64
2.4.5.1. Duygusal Bağlılık.....	65
2.4.5.2. Devam Bağlılığı	65
2.4.5.3. Normatif Bağlılık	66
2.4.6. O’Reilly ve Chatman’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	67
2.4.6.1. Uyum Bağlılığı.....	67
2.4.6.2. Özdeşleşme Bağlılığı	67
2.4.6.3. İçselleştirme Bağlılığı	68
2.4.7. Katz ve Kahn’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	68
2.4.8. Buchanan II’nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	68
2.4.9. Mowday’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	69
2.4.10. Kanter’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	70
2.4.10.1. Devam Bağlılığı	70
2.4.10.2. Birleşme Bağlılığı	70
2.4.10.3. Kontrol Bağlılığı	71
2.4.11. Penley ve Gould’un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	71
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ.....	73
2.5.1. Örgüte Bağlılık.....	73
2.5.2. Mesleğe Bağlılık	74
2.5.3. İşe Bağlılık	75
2.5.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	75
2.5.5. Yönetime Bağlılık	76
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI SAĞLAYAN KOŞULLAR	77

2.6.1. Kontrol	77
2.6.2. Vizyon	77
2.6.3. Mücadele Gerektiren İşler	77
2.6.4. İşbirliği ve Takım Çalışması	78
2.6.5. Örgüt Kültürü	78
2.6.6. Ortak Kazanımlar	78
2.6.7. İletişim	78
2.6.8. Değer Verme	79
2.6.9. Teknoloji	79
2.6.10. Yetiştirme ve Geliştirme	79
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	80
2.7.1. Kişisel – Demografik Faktörler.....	80
2.7.2. Örgütsel Faktörler	82
2.7.3. Örgüt Dışı Faktörler	84
2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	85
2.8.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	87
2.8.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	88
2.8.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	90
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	91
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	91
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	92
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	93

3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	94
3.5.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	97
3.5.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	98
3.5.4. Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)'ne İlişkin Bulgular	101
3.5.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	112
SONUÇ	118
KAYNAKLAR	126
EKLER.....	135
ÖZGEÇMİŞ	137

KISALTMALAR LİSTESİ

B	: Artış Miktarı
F	: Regresyon Katsayısı
H	: Hipotez
ILO	: Uluslar Arası Çalışma Örgütü
N	: Örneklem Sayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
R	: Korelasyon Katsayısı
R²	: Determinasyon Katsayısı
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
t	: Anlamlılık Testi
Vd.	: Ve diğerleri
α	: Cronbach's Alpha Katsayısı

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları	51
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi	52
Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	80
Tablo 2.4. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	86
Tablo 3.1. Cinsiyet Dağılımı	94
Tablo 3.2. Yaş Dağılımı	94
Tablo 3.3. Medeni Durum Dağılımı	94
Tablo 3.4. Eğitim Durumu Dağılımı	95
Tablo 3.5. Çalışma Süresi Dağılımı.....	95
Tablo 3.6. Aylık Gelir Düzeyi Dağılımı.....	96
Tablo 3.7. Kurumdaki Konumu Dağılımı	96
Tablo 3.8. Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri.....	97
Tablo 3.9. Kariyer Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	99
Tablo 3.10.Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları	101
Tablo 3.11.Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları	102
Tablo 3.12.Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	103
Tablo 3.13.Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	104
Tablo 3.14.Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	105
Tablo 3.15.Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	106
Tablo 3.16.Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Kurumdaki Konumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	107
Tablo 3.17.Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları	107

Tablo 3.18. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları	108
Tablo 3.19. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	109
Tablo 3.20. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	109
Tablo 3.21. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	110
Tablo 3.22. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	111
Tablo 3.23. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurumdaki Konumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	112
Tablo 3.24. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Duygusal Bağlılığa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 3.25. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Normatif Bağlılığa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 3.26. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Devam Bağlılığına Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Genel Kariyer Aşamaları	7
Şekil 1.2. Kariyer Tercihinde ve Oluşumunda Bireyi Etkileyen Faktörler	16
Şekil 1.3. Örgütsel Kariyer Planlama.....	32
Şekil 1.4. Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevresel Ögeler	35
Şekil 1.5. Kariyer Geliştirme Sistemi	38
Şekil 1.6. Kariyer Gelişim Süreci	40
Şekil 2.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	64
Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılıklar Modeli	73
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	93

ÖNSÖZ

Bu tezin amacı özellikle son dönemde tüm örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması konusunda örgütlere ve çalışanlara düşen görevlere, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi uygulamaları konularına açıklık getirilerek, örgütlerde uygulanan kariyer yönetimi uygulamaları faaliyetlerinin çalışanların örgüte bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırılmasını sağlamak ve gerek örgütler gerekse de araştırmacılar tarafından incelenmesinin önemini vurgulamaktır.

Beni destekleyen ve araştırmamın gerçekleşmesinde büyük katkıları bulunan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Murat TÜRK'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmam sırasında yardım ve ilgisini esirgemeyen, süreç boyunca görüşlerini aldığım Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ'a, verilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesine katkıda bulunan Yrd. Doç. Dr. Emre YAKUT'a ve bugün bu başarıya ulaşabilmemde her zaman yanımda olan ve bütün eğitim hayatım boyunca beni destekleyen sevgili aileme çok teşekkür ederim.

Nilgün ÇİLİNGİR

GİRİŞ

Günümüzde neredeyse hemen hemen her alanda kariyer yönetimi uygulamalarına rastlamak mümkündür. Bu uygulamaların örgüt yönetimine olan katkılarının ise oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Günümüz örgüt yapılarında, artık işler sürekli olarak yenilenmekte, daha karmaşık bir hale gelmekte ve bilgi odaklı işler ortaya çıkmaktadır. Bu nedendir ki örgütler kendini sürekli yenileyebilen, geliştirebilen, fırsatları değerlendirebilen insan kaynağına her alanda ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir.

Çağımızın hızla değişen ve gelişen koşulları karşısında örgütlerin bir taraftan varlıklarını sürdürebilmeleri ve piyasada rekabet avantajı elde edebilmeleri gerekirken diğer taraftan da gerekli niteliklere sahip çalışanları örgütüne kazandırması ve örgüt içerisinde devamlılıklarını sağlaması gerekmektedir. Özellikle çalışanların işlerinden ve örgütlerinden memnun olmalarının sağlanması son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden biri haline gelmiştir. Bu nedenle çalışanların işlerinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için; hizmet ve mal üretmek, kar elde etmek, örgütün devamlılığını sağlamak gibi temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır. İşte örgütlerin çalışanlarının örgüte bağlılıklarını sağlamak ve bunu geliştirmek için örgüt içerisinde çalışanlarına yönelik kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme gibi uygulamalarda bulunmaları gerekmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması durumunda hem çalışan işinden ve örgütünden memnun olur, motivasyonu artar hem de örgütün verimliliği artar, çalışan devir hızı azalır, maliyet unsurlarında önemli ölçüde azalma sağlanır. Yani hem örgüt hem de çalışan bu durumdan karşılıklı olarak yarar sağlamış olacaktır.

Günümüzde finansal kuruluşlar her geçen gün daha da ön plana çıkmaktadır. En önemli finansal kuruluş olarak ortaya çıkan bankacılık sektörü de en yüksek büyüme ve gelişmenin olduğu sektörlerden birisidir. Bununla birlikte ağırlıklı olarak personel devir hızının da en yüksek olduğu kuruluşlar arasında yer almaktadır. Bu durum bankaların yeni personel istihdam etmelerine neden olmaktadır. Ayrıca her yeni personel örgüte yeni maliyet kalemleri yüklemek anlamına gelmektedir. Çünkü işe yeni

alınacak çalışanlar için yeniden sınav ve mülakatların yapılması, işe alınan çalışana eğitim ve geliştirme, oryantasyon programlarının uygulanması gibi faaliyetlerde bulunulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedendir ki bankalar istihdam ettikleri yetenekli personelin örgüte bağlılığını sağlamak ve geliştirmek için kariyer yönetimi uygulamalarına sıkça başvurumaktadırlar.

Yapılan bu çalışma ile kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetleri ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde durulmuştur. Bu araştırma, bankalarda kariyer yönetimi uygulamalarının yapılması durumunda çalışanların örgüte olan bağlılıklarında nasıl bir artış olduğunu görebilmek amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kariyer kavramı, kapsamı ve temel boyutları, kariyer yönetimi kavramı, kariyer yönetimi süreci, kariyer yönetimi uygulamaları, kariyer yönetimi araçları, kariyer planlama kavramı, bireysel ve örgütsel kariyer planlama süreci, kariyer geliştirme kavramı ile ilgili genel bilgiler, yeni kariyer yaklaşımları ve kariyer yönetimi ile ilgili güncel konular hakkında bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık türleri, örgütsel bağlılık sınıflamaları, örgütsel bağlılığı sağlayan koşullar ve örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise; bankalarda uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

1.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI

İnsan yaşamında kariyer kavramı önemli bir yere sahiptir. Çünkü insanlar ileriye dönük planlarını oluşturmaya erken yaşlarda başlamaktadırlar. Kişiler çeşitli faktörlerin etkisiyle, belirli bir mesleğe yönelmeyi ve bu konuda eğitimler alarak ve deneyim kazanarak uzmanlaşmayı hedeflemektedirler. Ülkelerin nüfus yapıları, gelişmişlik düzeyleri, personel rejimleri, eğitim stratejileri, küresel eğilimler, ulusal ve uluslar arası rekabet koşulları makro düzeyde; bireysel yetkinlikler, arzular, fırsatlar, örgütsel olanaklar, bölgesel faktörler ise mikro düzeyde kariyer yolunun çizilmesine ve belirlenmesine yol açmaktadır (Uyargil vd., 2008: 306).

Son yıllarda yaşanan hızlı ve çok yönlü değişme ve gelişmeler, bireyleri etkilediği gibi örgütleri de farklı konularda değişime zorlamaktadır. Örgüt yapılarında, özellikle insan kaynakları alanında oluşan bu değişiklikler ve iş tanımlarında meydana gelen farklılıklar her geçen gün kariyer konusunu daha önemli hale getirmiştir (Kılıç ve Öztürk, 2009: 45).

Küresel rekabet koşullarına ve değişime uyum sağlayabilme, sürekli öğrenme, bireysellik ve bireyselleşme anlayışları gittikçe önem kazanan konular arasında yer almaya başlamıştır. Bunlara bağlı olarak klasik örgüt modelini yansıtan devamlı ve sadık çalışan anlayışı yerini kendini sürekli yenileyen, geliştiren, fırsatları değerlendiren ve örgüt içerisinde hızla yükselen bir insan kaynağı anlayışına bırakmıştır. Bu durum kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme gibi kavramların daha fazla gündeme gelmesine neden olmuştur (Saruhan ve Yıldız, 2012: 419).

Kariyer kavramı, Fransızca “Carriere”, İngilizce “Career” kelimesinin karşılığı olarak dilimize girmiştir. Kelimenin sözlük anlamı; “taş ocağı, koşu yeri, arena”dır. Mecazi anlamında ise kelime “yaşam, ömür, meslek” gibi anlamlara gelmektedir (Öge, 1998: 44). Fransızca’da kavram, “meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, diplomatik kariyer ve meslek” gibi anlamlara sahiptir. Meydan Larousse Ansiklopedisi içinde ise kariyer kavramı, “meslek, diplomatlık,

meslek yaşamı, meslekte başarı kazanma ve profesyonel” sözcükleri ile ifade edilmektedir (Bingöl, 2003: 245).

Kariyer, son zamanlarda çalışma yaşamında en sık kullanılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Erdoğmuş, 2003: 11). Literatür incelemesine bakıldığında kariyer kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlar vermek mümkündür. Kariyer kavramı ile ilgili farklı yazarların, akademisyenlerin tanımları şu şekilde toplanabilir: Cascio’ya göre kariyer, bir bireyin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi (Kırç, 2007: 4); bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması (Aydemir Anafarta, 1995: 2) olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımla kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır (Bingöl, 2003: 245). Kavram ile ilgili en yaygın tanım; seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek olarak ifade edilmektedir (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995: 163).

Yönetim literatüründe ise kariyer, “insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren, örgüt içinde verilen iş rolüne bağlı beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile beraber örgütte ilerleyebilme süreci”dir (Argüden, 1998: 7).

Kariyer kavramını daha detaylı tanımlamak gerekirse, kavramın içerdiği özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Saruhan ve Yıldız, 2012: 419-420):

- ✓ Kariyer süreklilik taşır. Bir çalışanın hayatı boyunca birbirini takip eden işlerini ifade eder.
- ✓ Kariyer yükselmeyi (terfi etmeyi) ifade eder.
- ✓ Kariyer çalışanın hayatı boyunca elde ettiği işle ilgili bilgi, beceri ve tecrübelerin tümünü kapsar.
- ✓ Kariyer geçmişle ilgili olduğu kadar gelecekle de ilgilidir. Çalışanın şimdiye kadar çalıştığı ve ileride çalışmak istediği pozisyona dair bilgi, beceri, yetenek düzeyini, duygu, istek ve beklentilerini de kapsamaktadır.

Kariyer kavramı ile ilgili çok farklı tanımlar mevcuttur. Ancak bu tanımlar ne kadar farklı olursa olsun kariyer kavramının içeriğinin yanlış anlaşılmasını önlemek amacıyla şu noktaların da dikkate alınması gerekmektedir (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Soysal, 2004: 14):

- ✓ Kariyer kavramı, sadece yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan bireylerle ilgili değildir. Bu anlamda örgütteki yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi bir sekreterin hatta odacının da kariyerinin olabileceği söylenebilir.
- ✓ Kariyer kavramı, sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Yani örgütteki hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen personeli de kapsar.
- ✓ Kariyer kavramı, bir örgütte işe alma ve/veya alınma ile benzer anlama sahip değildir. Birden fazla örgütü ve birden fazla faaliyeti kapsayabilir.
- ✓ Kariyer kavramı, hem örgütün birey üzerindeki etkilerini; hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olması demektir. Yani, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini ifade eder.
- ✓ Bugün artık kariyer beklentileri, farklı yaşlarda olan çalışanlar için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Örneğin 30 yaşındaki insanların kariyer beklentileri ile 50 yaşındaki insanların kariyer beklentileri farklıdır, çünkü ihtiyaçları aynı değildir.

1.2. KARİYER KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kariyer kelimesi, 1970'li yıllarda incelenmeye ve iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak tarihe bakıldığında kariyer kavramının çağdaş kamu hizmeti anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir.

Kariyer kavramının 16. yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması ise ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu 'Meslekler Psikolojisi' kitabı ile görülmektedir. 1957 yılında Donald E. Supper'in yazdığı 'Kariyer Psikolojisi', 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın 'Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uygulaması' ile 'Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi' ve 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu 'Meslek Tercih Teorisi' gibi

eserler kariyer konusunu daha önemli ve tartışılır hale getirmiştir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 185).

1970’li yıllardan bu yana büyük bir gelişme gösteren kariyer planlama çalışmaları, “değişmeyen tek şey değişimdir” sözüyle vurgulanan değişim rüzgarından etkilenmiş ve çok önemli gelişmeler göstermiştir. İş dünyasında rekabetin artması ve değişime odaklanma sonucunda, bireysellik ve bireycilik anlayışlarının benimsenmesinde artış görülmüştür. Bu durum; bireylerde, fırsatçılığa ve ne olursa olsun yükselme anlayışının yerleşmesine neden olmuştur. Ayrıca refah düzeyinin her geçen gün daha da iyileşmesi ve bu sayede bireyin daha iyi bir hayat arayışına girmesi, iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını da beraberinde getirmiştir. Örgütlerde meydana gelen bu değişim ve dönüşüm, kariyer kavramının öneminin artmasında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 185-186).

1.3. KARİYER BOYUTLARI

Bireylerin kariyerleri; dışsal boyut ve içsel boyut olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Dışsal boyut gerçekçi ve objektif algılamalar; içsel boyut ise subjektif algılamalar olarak adlandırılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2004: 5). Bu iki boyut aşağıda açıklanmaktadır:

1.3.1. Kariyerin İçsel Boyutu

Örgütte gelişmenin subjektif boyutu olan kariyerin içsel boyutu; bireyin kişiliğinde gerçekleşmektedir (Soylu, 2002: 6). Bu boyutta kişi iş yaşamında ve içinde bulunduğu örgütte yerini bilme, anlama, gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemelidir. Bu bireysel yönelim Örgütsel Davranış Terminolojisinde “kendini gerçekleştirme” olgusu olarak nitelendirilmektedir. Bu güdü doğrultusunda birey kariyerini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek ihtiyacı duyacaktır (Kaynak vd., 1998: 230).

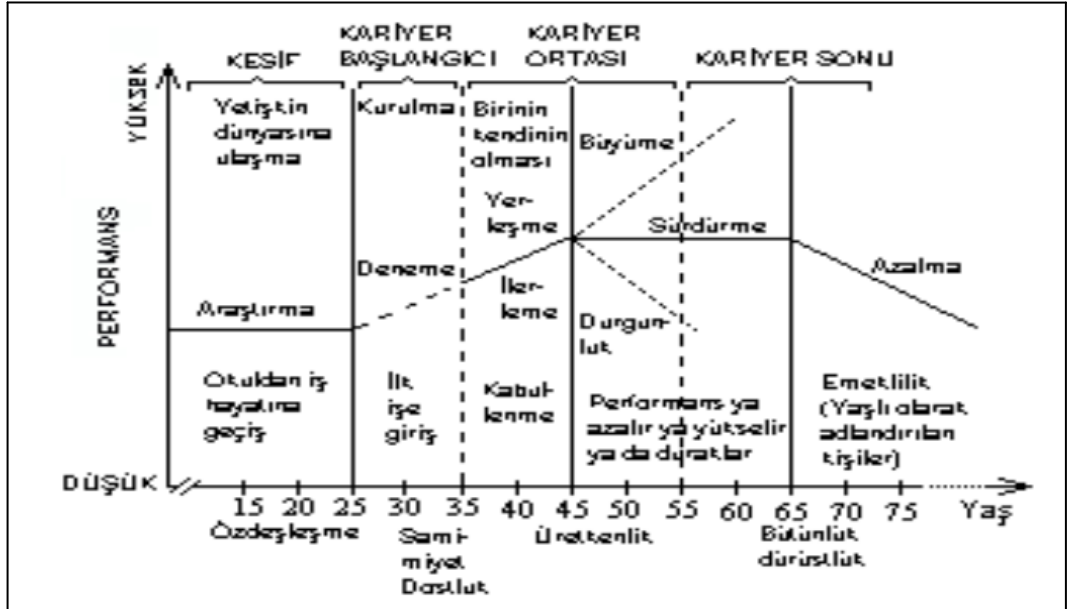
Kişiliğe yönelik net hedefler, kendini tanıma ve geleceğe yönelik kariyer belirlemeleri kişi için yeni ufuklar açılmasını sağlamaktadır. Kariyer başarısı sadece bir işte çalışıyor olmak anlamına gelmemekte; ayrıca para kazanma, statü elde etme ve daha iyi bir yaşam sürme açısından da önem arz etmektedir (Küçük, 2012: 8).

1.3.2. Kariyerin Dışsal Boyutu

Kariyerin dışsal boyutu, belli bir işe yönelmiş olan objektif ilerleme basamakları olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2004: 5). Bu boyutta, örgüt kendi amacı doğrultusunda bireylerin örgüt içinde nereye ulaşmak istedikleri ile nasıl ulaşacakları konusunda onlarla iyi iletişim kurmalı, gerekli danışmanlık hizmetlerini sağlayarak ilerleyişlerini kolaylaştırmak şeklindeki sorumluluğu üstlenmelidir. Bu ilke örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların özdeşleşmesi gereğini yansıtan “amaçların bütünleştirilmesi” kavramı ile ifade edilmektedir (Kaynak vd., 1998: 230).

1.4. KARİYER AŞAMALARI

Birey hayalindeki iş yaşamı ile gerçek iş yaşamını uyumlaştırmaya çalışırken, çalışma hayatı boyunca çeşitli evrelerden geçer. Bu evreler aynı zamanda yaşam dönemleri ile de yakın bir ilişki içerisindedir. Yani, bütün çalışanlar açısından işe belli bir noktadan başlama, bir süre sonra yükselme ve belli bir süre sonunda da inişe geçme aşamaları söz konusudur (Çiftçi, 2007: 143). Şekil 1.1., iş ya da görevi ne olursa olsun her bireyin kariyerinde ilerlerken geçmek zorunda olduğu aşamaları en genel haliyle ortaya koymaktadır.



Şekil 1.1. Genel Kariyer Aşamaları

Kaynak: Ertürk, 2011: 211.

Kişilerin kariyer yaşamı genellikle okuldan ayrılışı ve örgütsel yaşama girişi ile başlamaktadır. Bir kariyerin gelişmesinde ve şekillenmesinde çeşitli faktörlerin etkileri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları fiziksel ve temel girdiler, zihni özellikler, aile, okul, cinsiyet, eğitim, yaş, merak, iş deneyimi gibi faktörlerdir (Ertürk, 2011: 210). Genel kariyer aşamaları aşağıda açıklanmaktadır:

1.4.1. Keşfetme – Arama (0 – 25 Yaş)

Bireylerin kariyerlerine yönelik olarak pek çok kritik seçimin yapıldığı dönem okuldan işe geçiş dönemidir. Bu dönemde ailenin yönlendirmeleri ve aile üyelerinin sahip oldukları meslekler, öğretmenler, arkadaşlar ve medya, bireyin okul seçimi ve sonrasındaki kariyer tercihlerinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir (Argon ve Eren, 2004: 256). Ayrıca kendini tanımaya çalışan birey, hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır. Kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini belirlemeye çalışır. Böylece kişiliğini tanır ve geliştirir (Bayraktaroğlu, 2008: 147-148).

1.4.2. Kurma (26 – 35 Yaş)

Kurma aşamasında birey aradığı işi bulmuştur. Burada işle ilgili fırsatları takip etmeye ve en iyi şekilde değerlendirmeye çalışır. Geribildirim mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını kontrol eder, düzenler. Bu dönem ilk iş bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, iş öğrenme ve arkadaşları ve çevresi tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar (Tunçer, 2012: 217).

1.4.3. Kariyer Ortası (36 – 50 Yaş)

Bu aşama artık bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya başladığı dönemdir. İşle ilgili görevler hayati öneme sahiptir. Başarı ve başarısızlıklar ödüllendirilir. Başarısız olanlar kendilerini ve kariyer planlarını bu aşamada yeniden gözden geçirirler. Ya yeni iş imkanları ararlar ya da eksiklerini gidermeye çalışırlar. Burada ortaya çıkan sorunlar kişileri bir kariyer çıkmazı ile karşı karşıya getirebilir. Sorunların sıklığı arttıkça kişiler var olan kazanımlarını koruma altına almak için çaba gösterirler. Buna bağlı olarak belki başarı devam edebilir, ancak yeni kazanımlar sağlanamaz.

1.4.4. Kariyer Sonu (51 – 65 Yaş)

Bu aşamada can sıkıntısı, aynı işi uzun süre yapmanın verdiği monotonluk, anlamsızlık gibi durumlar bireylerin başarılarının düşmesine neden olabilir. Ayrıca yetersiz yöneticiler, rekabet olmaması ve çalışanların bizzat kendilerinde hissettikleri başarı eksikliği gibi olgular kişiyi kariyer sonuna götüren faktörler arasında yer almaktadır. Burada bireylerin dikkati artık işin dışında kendi sağlığına, kişiliğine (sürekli saygı görme arzusu) ve işin dışındaki özel ilgi alanlarına kaymaktadır. Başka bir ifadeyle kişiler kariyerlerini tamamladıklarını düşünürler.

1.4.5. Azalma / Emeklilik (66 – 75 Yaş)

Bu aşamada işten uzaklaşma genellikle kişilerde bir boşluk yaratır. Tamamen kazanılmış bireysel kimlikten iş kimliğinin kaybı kişilerin kendilerini yararsız ve verimsiz hissetmelerine neden olur. Bu noktada emeklilik doğru ve iyi kullanılırsa bu kişiler danışmanlık, temsilcilik vb. alanlarda deneyim, bilgi ve eğitim yoluyla yeni bir alana doğru kayabilir (Ertürk, 2011: 212-213).

1.5. KARIYER YÖNETİMİNİN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.5.1. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi ve planlaması, örgütler ve bireyler için maliyetli ve zaman alıcı olmasına rağmen, hem örgütler hem de bireyler açısından birçok yaşamsal amacı gerçekleştirmesinden dolayı büyük öneme sahiptir. Çünkü yoğun rekabet ortamı içerisinde firmaların ayakta kalabilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri insan kaynakları yönetiminin doğru bir şekilde kullanılmasını ve bu çerçevede çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilmelerini kolaylaştırmak için geliştirilmelerini gerektirmektedir. İşte bu nedenle örgütler, kariyer yönetimi program ve planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme fırsat ve olanağı sağlamaktadır (Bingöl, 2003: 248).

Günümüzde işlerin yenilenmesi ve daha karmaşık bir hale gelmesi, bilgi ve becerilerin sürekli olarak güncelleşmesi, özellikle büyük örgütlerde fazla personelin çalışması ve çalışanların aynı anda yukarı doğru terfisinin mümkün olamaması gibi nedenlerle yatay hareketliliğe (rotasyon ve transfer gibi) ve uzmanlaşmaya yönelmeyi

gerekli kılması, işten ayrılma oranlarının (işgören devir hızının) azaltılması ve örgüt içerisinde gerektiğinde eleman sağlamak suretiyle çalışan motivasyonunun ve bağlılığının arttırılması gibi nedenler kariyer yönetiminin önem kazanmasına neden olmuştur (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 186).

Günümüzde örgütler çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi için bir takım yönetsel faaliyetler içerisine girmektedirler. Bu faaliyetler kariyer yönetimi ve planlaması çerçevesinde yürütülerek çalışanların kariyerlerini geliştirmelerini sağlar. O halde kariyer planlama ve kariyer geliştirme fonksiyonlarını kapsayan genel bir kavram olan kariyer yönetimini, “hem örgütün ihtiyaçlarını hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlamasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulaması” olarak tanımlayabiliriz (Bingöl, 2003: 246).

Kariyer yönetimi; bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımın ne olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörebilmesi ve gelişme çizgisine uygun hazırlıkları yapabilmesi, kısacası kendini geleceğe hazırlaması açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Bu nedenle kariyer yönetiminin uygulandığı örgütlerde, çalışanlar belli bir süre sonunda nerede olacaklarını bilir ve ona göre plan yaparlar. Bu durum, bireylere gelecekleri ile ilgili netlik sağlarken, örgütler için de insan kaynakları planlamasında önemli bir kolaylık sağlamaktadır (Yılmaz, 2006: 125).

Kariyer yönetimi, örgütte çalışanların mesleki gelişiminin sağlanması anlamında kullanılmaktadır. Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin alanına giren konuların başında gelmektedir. Başka bir ifade ile kariyer yönetimi, çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun verilmesi, bunu yapabilmeleri için de örgüt tarafından gerekli desteğin sağlanması sürecidir (Acar, 2000: 45).

Kariyer yönetimi ile ilgili birçok tanım mevcuttur. En basit tanımıyla kariyer yönetimi, kişilerin iş hayatlarına yönelik plan ve programlar yapmalarıdır. Çünkü iş, kişinin hayatının önemli bir kısmını kapsamaktadır. Bu kısmın bir süreç olarak planlanması hedeflere ulaşılması açısından önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği, çalışanların örgüt içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin

iyi yapıldığı örgütlerde kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin kişiyi işe ve örgüte daha çok bağlanmakta ve motive olmasını sağlamaktadır (Fındıkçı, 1999: 343).

Daha geniş bir tanım vermek gerekirse, kariyer yönetimi, “bir örgütteki personelin, örgütsel ihtiyaçlarının ve bireysel performansının, potansiyelinin ve tercihlerinin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesi” süreci olarak tanımlanabilmektedir (Demirbilek, 1994: 71).

Bir diğer tanımda ise kariyer yönetimi, örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını tahmin etmesi ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekenleri planlaması, stratejileri saptaması ve uygulaması sürecidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 216).

Çalışma hayatında değişim hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek günümüz örgütlerinin en önemli amacıdır. Örgütler bunu gerçekleştirebilmek için en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmeye çalışmaktadır. Bu ise çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkün olabilmektedir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 236).

Örgüt ve çalışanların amaçlarının bütünleştirilmesine olanak sağlayan çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlarına destek sağlayarak, çalışanların örgüte bağlılığını ve verimli çalışma isteğini arttıran bir faktör olabilmektedir. Örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde yer alan kariyer yönetimi, çalışanların kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, çalışanların güdülenmesini ve örgütle bütünleştirilmesine neden olmaktadır (Ölçer, 1997: 88).

1.5.2. Kariyer Yönetiminin Amacı

Örgütsel kariyer yönetiminde temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasının yanında bireylerin örgüt içerisinde gelişim ve ilerlemelerini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli eleman ihtiyacını şimdiden şekillendirmeyi sağlamak olarak ifade edilebilir (Argüden, 1998: 39). Diğer taraftan kariyer yönetimi, çalışanların yetenek eskimesine uğramalarını önlemede, iş ve aile arasında daha iyi bir denge yaratmada ve insan potansiyelini geliştirmede, örgütler için yeni bir yol olarak

görülmektedir. Böylece kariyer yönetimi, günümüzde örgütlerin ayakta kalmasında kullanabilecekleri stratejik bir rekabet silahı olarak görülebilir (Wils, Guerin ve Roxane, 1992: 213).

Kariyer yönetiminin önemini çok daha somut bir biçimde ortaya koyabilmek için amaçlarının bilinmesi faydalı olacaktır. Kariyer yönetimi iki grup amaca hizmet etmektedir. Bunlar genel amaçlar ve özel amaçlardır (Armstrong, 1991: 471).

Genel amaçlar:

- ✓ Örgütün yönetsel yükselme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak,
- ✓ Herhangi bir düzeyde sorumluluk alma yeteneğine sahip olanları hazırlayacak bir dizi eğitim ve geliştirme konusunda çalışanlara verilen sözü yerine getirmek,
- ✓ Çalışanlara ihtiyaç duydukları cesaret ve rehberliği sağlamak.

Özel amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Çalışanların hem şimdiki hem de gelecekteki işler için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımalarına yardımcı olmak,
- ✓ Kişisel arzular ile örgütsel amaçları bütünleştirmek,
- ✓ Sadece yukarı doğru değil, tüm yönlerde bireyler için yeni kariyer yolları ve planları geliştirmek,
- ✓ Kariyerinde durgunluk dönemine giren çalışanları yeniden canlandırmak,
- ✓ Çalışanlara kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlamak,
- ✓ Hem örgüt hem de bireysel çalışanlar için karşılıklı yararlar sağlamak.

1.5.3. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Örgütlerde iyi planlanmış ve uygulanmış bir kariyer yönetimi faaliyetleri, hem örgüte hem de çalışanlara birtakım faydalar sağlamaktadır. Kariyer yönetiminin örgüte olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aytaç, 1997: 110):

- ✓ Etkili kariyer yönetimi; profesyonel, teknik ve yönetsel yetenek arzını elde etmeye yardım edecek ve bireylere daha iyi iş imkânı, daha iyi ücret ve statü sağlayabilecektir.

- ✓ Bir taraftan yöneticilerle yönetilenler arasındaki sosyal mesafeyi azaltarak, işgücü ile yönetim arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlarken diğer taraftan, örgüt içinde sürekli iletişim ağının kurulmasına yardım edecektir.
- ✓ Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi belirlemeye yarayacak, mikro ve bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırıcı rol oynayacak ve çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarıcı bir etkiye sahip olabilecektir.
- ✓ Örgüt ve çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzlukların en aza indirilmesinde önemli bir etkiye sahip olacak, örgüt için aday toplama, seçme, işe yerleştirme politikaları, işten çıkarma uygulamaları, terfi ve kariyer hareketliliğinin adil olarak yapılması sağlanabilecektir.

Kariyer yönetiminin çalışana sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 1997: 110):

- ✓ Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihleri yapmak,
- ✓ Bireyin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,
- ✓ Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,
- ✓ Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,
- ✓ İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her alanında daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

1.5.4. Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetim süreci, çalışanların kariyerleri ile ilgili planlamaların tamamını içeren, örgütün kariyer geliştirme uygulamalarının bütünü içinde bulunduran süreçler toplamıdır (Bayraktar, 2004: 8). Kariyer yönetim sürecini, örgüt açısından kariyer yönetimi ve birey açısından kariyer yönetimi olmak üzere iki şekilde ele almak mümkündür.

1.5.4.1. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi

Örgütte yer alan tüm personelin bir kariyer planlaması kapsamına alınması durumu ve gereğidir. Örgütler yukarıya tırmanacak yani terfi edecek bireyleri seçer ve onlar için özel kariyer yolları hazırlarlar. İyi bir kariyer yönetiminden söz edebilmek

için örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilmesi ve bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda örgütün destek sağlaması gereklidir (Uyargil vd., 2008: 309). Örgüt açısından kariyer yönetimi dört aşamadan oluşmaktadır (Griffin, 1996: 696). Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

1.5.4.1.1. Kariyer Planlamasında Kapsama Alınacak Personelin Belirlenmesi

Bu aşamada örgütte görev yapan tüm çalışanların kariyer planlaması kapsamına alınması gerekmektedir. En ideal yaklaşım bu olmasına rağmen örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanların kariyer planlaması sürecine dahil edilmesi pek mümkün olmayabilir. Bu nedenle hangi personelin planlama kapsamına alınabileceğinin önceden belirlenmesi gerekir. Kariyer planlaması süreci kapsamı dışında kalması söz konusu olabilecek personel şu şekilde belirlenebilir (Şimşek ve Öge, 2011: 285; Kaynak vd., 1998: 239-244):

- ✓ Örgütsel yapıda üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, yükselmeyi ve gelişmeyi arzu etmeyen, amaçlamayan ve bu yöndeki tercihini doğrudan ya da dolaylı olarak açıklamış kişiler ilgi odağı olmaktan çıkarılabilirler.
- ✓ Örgütte emekliliği yaklaşmış bulunan ve sonraki süreçlerde kendisinden yararlanılması düşünülmeyen kimseler kapsam dışı bırakılabilirler.
- ✓ İlgi alanları, ister bir ek geçim uğraşı, isterse bir hobi temelinde olsun, bir başka alana kaymış ve asıl işini ihmal edecek kadar burada yoğunlaşmış olanlar devre dışı kalabilirler.
- ✓ İşsel ve kişisel sorunlarını ön plana çıkararak bunları uzlaşmaz ve düşmanca bir tutum ve davranış boyutuna tırmandırarak örgüte ve diğer iş görenlere karşı tavır oluşturanlar kariyer planlaması sürecinin dışında bırakılabilirler.

1.5.4.1.2. Kariyer Patikasının Çizilmesi

Burada öncelikle örgütte bulunan bütün işlerin özellikleri tanımlanır. Bu tanımlar yapıldıktan sonra benzer özellik gösterenler “iş aileleri” adı altında toplanır ve her iş ailesi için o makamda görev yapacak personelin sahip olması gereken özellikler belirlenir. Böylece çalışanlar hem içerisinde buldukları iş ailesindeki daha üst

kademeler hakkında bilgi sahibi olurlar hem de bu kademelerde görev yapabilmek için kendilerini hazırlayabilirler.

1.5.4.1.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması

Kariyer danışmanları, planlamaya dahil edilen personele yardımcı olmak amacı ile görevlendirirler. Bu danışmanlık görevi bazı örgütlerde yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Ancak bu durum uygun bir yaklaşım tarzı değildir. Kariyer danışmanları olarak örgüt içinden tecrübeli personel atanabileceği gibi, örgüt dışından da bu konuda uzmanlarla çalışabilir (Kırçı, 2007: 22).

1.5.4.1.4. Bireysel Planların Geliştirilmesi

Bireysel planların geliştirilmesi kariyer danışmanlarının önemli görevleri arasında yer almaktadır. Bu amaçla onlar, çalışanlar ile ilgili objektif verileri toplamak, potansiyel yeteneklerini saptamak gibi görevleri yanında literatürde “dead end job” olarak ifade edilen önu kapalı işlerde mutsuz ve motivasyonlarını yitirmiş çalışanlara ufuk açma ve yönlendirmede bulunmak gibi önemli görevleri de yerine getirirler (Şimşek ve Öge, 2011: 286).

1.5.4.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi

Birey hayatı boyunca kendisini oluşturma süreci içerisindedir. Bu oluşma sürecinde birey kontrol edemediği ve edemediği birtakım faktörlerle karşılaşmaktadır. Örneğin; kişilik yapısının, zekasının, iş yapabilme becerisinin dayandığı genetik yapı kişinin kontrol edemediği faktörlerdir. Ayrıca içinde bulunduğu aile, mahalle veya sosyal çevre de böyledir. Buna karşılık bireyin arzuları, seçimleri her ne kadar genetik yapıyla ilişkilendirilebilse de psikoloji, sosyal psikoloji, pedagoji gibi bilim dalları bunları öğrenme ve seçmeye bağlamaktadır. Bu bağlamda kariyer seçimi ve kariyer sürecinin oluşumunda bireyi yönlendiren faktörleri içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki şekilde incelemek mümkündür (Eryiğit, 2000: 109).

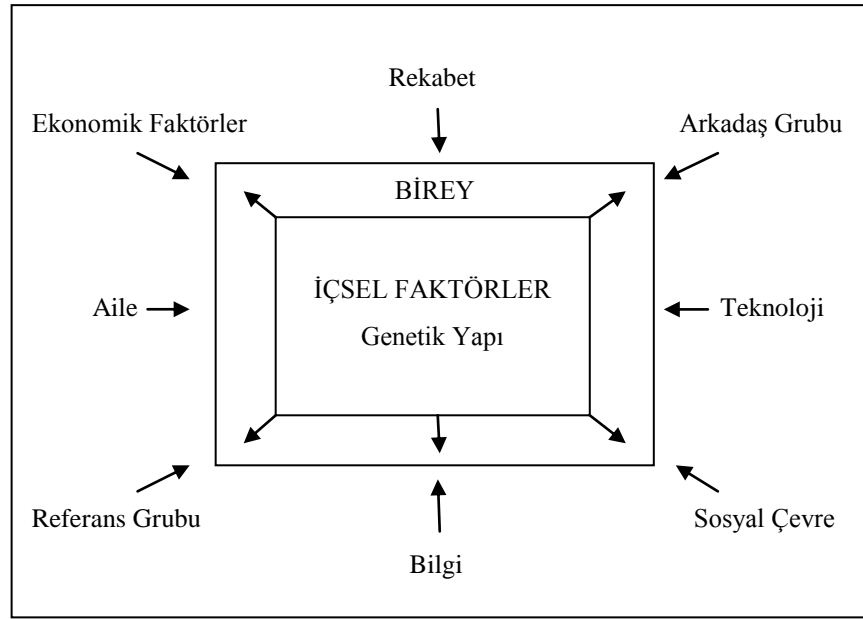
a) İçsel Faktörler

İçsel faktörlerin başında bireyin kişiliği gelmektedir. Bireyin hayatı süresince kendisini etkileyen, kişiliğinin gelişimine katkıda bulunan duygu, düşünce, ilgi alanları, başarı, psikolojik güç gibi faktörler bireyin kariyer sürecinde de etkili olmaktadır.

Özellikle insanın tabiatında bulunan “kendini gerçekleştirme olgusu” kariyer sürecinde en etkili içsel güç olarak ortaya çıkmaktadır.

b) Dışsal Faktörler

Bu faktörler içerisinde bireyin içinde bulunduğu sosyo – ekonomik durum, aile ve çevresi en önemli dışsal faktörler olarak yer almaktadır. Şekil 1.2.’de yer alan faktörler bireyin motivasyonunda, kariyer ile ilgili aldığı kararlarda etkileyici ve bireyi yönlendirici olmaktadır.



Şekil 1.2. Kariyer Tercihinde ve Oluşumunda Bireyi Etkileyen Faktörler

Kaynak: Eryiğit, 2000: 110.

1.6. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Kariyer yönetimi uygulamaları yapılırken öncelikle yönetimin çalışanların kariyerlerini geliştirme çabalarına destek olmaları gerekmektedir. Bunun için ilk olarak bireyin potansiyelinden hem yönetimin hem de bireyin kendisinin haberdar olması gerekir. Bu bilgi kariyerle ilgili amaçların hatalı belirlenmemesi için yararlıdır. Örgütlerde uygulanan çeşitli kariyer yönetimi teknikleri, bireyin potansiyelinin belirlenerek, buna göre kariyerinin geleceğiyle ilgili planlar yapmasına yardımcı olunmasını kapsar (Berberoğlu, 1991: 144).

Kariyer yönetimi; işe alma, eğitim ve geliştirme, terfi, transfer ya da yer değiştirme, oryantasyon programı, örgütsel yedekleme, işten çıkarma, emeklilik gibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleri ile bağlantılıdır. Örgütün görevi; yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının anlaşılmasına, olası kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemesi için ihtiyaç duyulan eğitim ve geliştirme fırsatlarının sağlanmasını kapsar (Gerek, 2009: 25). Kariyer yönetimi uygulamaları aşağıda açıklanmaktadır:

1.6.1. İç İşe Alım

İnsan kaynakları fonksiyonları içerisinde yer alan personel seçme ve değerlendirme faaliyetleri kariyer yönetim sürecini ilgilendiren önemli bir konudur. Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için, temel misyon ve stratejilerine uygun kişilerle çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle işe eleman alırken örgütün ihtiyaçlarına göre uygun iş gücünün seçilmesi kritik bir önem taşımaktadır (Eryiğit, 2000: 104).

İşe alımda herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için öncelikle bir iş duyurusu hazırlanır. Bu iş duyurusu içerisinde pozisyonun adı, iş tanımı, iş nitelikleri, başvuru yeri ve zamanı, aranacak şartlar yer almaktadır. Örgüt çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin onayını alarak boş olan pozisyonlara başvururlar. Nitelikleri en uygun olan aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulmaya çalışılır (Şahinöz, 2006: 46)

Çalışan ihtiyacının örgüt içi kaynaklardan tedarik edilmesinin birtakım yararları vardır. Bunlar (Fındıkçı, 2002: 171-172):

- ✓ Örgüt içinde hareketlilik sağlanır,
- ✓ Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların bu beklentilerini karşılanır,
- ✓ Örgütün kendi öz kaynaklarından yaralanmasına imkan verir,
- ✓ Dış kaynaklardan çalışan tedarikine dönük yatırım maliyetine engel olur,
- ✓ Dış kaynaklardan sağlanacak çalışanların örgüte uyumu, eğitimi, örgütsel değerleri benimseme gibi problemlerin ortaya çıkmasına engel olur,
- ✓ Yeni yeteneklerin keşfi ile alt kademe çalışanlarına dönük fırsatlar yaratılır,
- ✓ Örgütten dışarıya dönük olarak gerçekleşecek beyin göçüne engel olur.

Örgüt içi kaynaklardan çalışan temin edilmesinin yararları olduğu kadar bazı sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Örgüte taze kan olarak adlandırılabilen yeni

insanların ve yeni fikirlerin gelmesini engeller. Ayrıca örgütte açılan her pozisyon için içeriden uygun eleman bulunmayabilir. Diğer taraftan terfi kararlarının politik veya siyasi baskıya açık oluşu da seçimin adil ve objektif bir biçimde yapılmasını engelleyebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 272).

1.6.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, bir çalışanın işini etkin ve verimli bir şekilde yapma yeteneğini arttırarak, şimdiki ve gelecekteki çalışan performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim veya eylemdir. Başka bir ifadeyle, eğitim ve geliştirme, çalışan açısından iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için bir örgüt tarafından planlanmış bir çabayı yansıtır. Herhangi bir eğitim ve geliştirme çabası şu üç amaçtan birini veya daha fazlasını içerebilir (Bingöl, 2003: 207):

1. Bir bireyin örgütteki rollerini ve sorumluluklarını anlama düzeyini iyileştirmek,
2. Bir bireyin bir veya daha fazla uzmanlık alanındaki becerilerini arttırmak,
3. Bir bireyin işini iyi bir şekilde yapabilmesi için motivasyonunu arttırmak.

Günümüzde örgütler çalışanlarının zaman zaman beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla onları eğitmek zorunda kalmaktadırlar. Bu ihtiyaç hem çok hızlı gerçekleşen teknolojik gelişmelerden hem de çalışanların örgüt içinde yükselmek amacıyla kendilerini sürekli olarak geliştirmek istemesinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda örgütler de bu eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanlarının niteliklerini arttırarak örgütsel etkinliği daha da arttırmayı amaçlamaktadır (Eryiğit, 2000: 105).

1.6.3. Terfi

Terfi; çalışanın yetki, sorumluluklar ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1997: 2). Kariyer yönetiminin en önemli konularından birisi de çalışanların terfi ettirilmesidir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artar hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar.

Çalışanlar genellikle örgüt içerisinde yerine getirdiği görevlerde hep aynı düzeyde yani aynı pozisyonda kalmayı istemez. Çalışanların daha iyi çalışma düzeyi, daha yüksek ücret elde etmek, daha çok yetki ve sorumluluk olarak gücünü attırmak gibi bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu nedenle, terfi süreci, çalışanların bireysel beklenti ve hedeflerini karşıladığı gibi örgütün başarısını da arttırmaktadır.

Örgüt içinde terfiler, çeşitli kriterlere göre yapılabilir. Birincisi, liyakata dayalı olup, personelin çalışma süresine bakılmadan yetenek ve becerisine göre terfi ettirilmesidir. İkincisi ise, kıdem esasına göre yapılmasıdır. Burada, personelin hizmet süresinin uzunluğu göz önünde bulundurularak terfi kararı verilmektedir. (Özgen ve Yalçın, 2010: 103).

Bu kapsamda, terfi kararı verilirken örgütün bunu objektif ve adil bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından, nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır. Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemede en önemli destekleyici, performans değerlendirmesidir. Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilebilmesi için bir performans değerlendirme sisteminin bulunması ve bu değerlendirme sonuçlarının kararlara objektif olarak katılması gerekmektedir (Özden, 2000: 62).

1.6.4. Transfer ya da Yer Değiştirme

Transfer ya da yer değiştirme; çalışanların ücret, yetki ve sorumluluk açısından aynı düzeyli iş veya görev arasında yatay olarak yer değiştirmesi anlamına gelir. Örgütte bir iş veya görev boşaldığında bu pozisyona aynı seviyedeki bir başka çalışanın atanması halinde iç transfer söz konusu olur. Daha kısa bir ifade ile iç transfer, iç kaynaklardan yatay seviyede yararlanma demektir. İç transfer yolu ile çalışan sağlama örgüt açısından hem en ucuz hem de en kolay çalışan bulma yöntemidir. İş değişikliği aynı örgüt içerisinde olduğu için örgüt - çalışan açısından bir uyum - uyumsuzluk sorunu yaşanmaz. Fakat çalışanın eski işini bırakması nedeni ile boşalacak pozisyon, oraya yeni bir çalışanın temin edilmesi gereğini doğurur (Sabuncuoğlu, 2000: 73).

Bir transfer olayı, rütbede ve sorumlulukta dikey bir hareket olan terfi gibi değildir. Ancak bununla birlikte, transfer olayı sorumluluk ve statü düzeyinde hafif bir değişikliğe de neden olabilmektedir (Bingöl, 2003: 443).

Çalışanların çoğu için transfer, gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bazıları içinse çevre değişikliğinden ve aileden kaynaklanan yeni sıkıntılarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Aytaç, 1997: 115).

1.6.5. İşten Çıkarma

Örgütlerde bazen çeşitli nedenlerle personelin işten çıkarılması gerekebilir. İşten çıkarmanın genel veya özel nedenleri olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, örgütün küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler arasında ise, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı davranması veya disiplini bozması sayılabilir. Ayrıca iş yasasında işverenin personeli tazminatsız olarak işten çıkarabileceği haklı nedenler de yer almaktadır (Özden, 2000: 63).

İşten çıkartılma bazı bireyler için kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilirken bazıları için ise, yeni kariyer olanakları anlamına gelebilmektedir. Bu bireyler için yine de belirli dönem işsiz kalma olasılığı söz konusudur. Bu nedenle bazı firmaların eski çalışanlarına iş bulmaları konusunda yardımcı olmaları gerekmektedir (Şimşek vd., 2004: 63-34).

Örgütler işten öncelikle kimleri çıkaracağını en ince ayrıntısına kadar düşünmelidir. Çünkü yanlış verilen bir karar örgüt için ileride çok kötü sonuçlar doğurabilir. Buna göre, işten çıkarılmada izlenen adımlarda öncelikle verimi düşük olanlar, ondan sonra liyakatsiz olanlar, daha sonra ceza görmüş olanlar ve en son da en az kıdemli olanlar şeklinde bir sıralama yapılabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da, çıkarılacak çalışanlara durumun çıkarma tarihinden belirli bir süre önce yazılı olarak bildirilmesidir. Böylece, bu kişilerin o tarihe kadar iş arayıp bulmaları sağlanmış olur. Hatta örgüt yönetiminin çevredeki örgütlerde iş bulmalarına yardımcı olması istenilen bir davranış olacaktır (Bingöl, 2003: 446).

1.6.6. Emeklilik

İnsanlar yaşlandıkça çalışma güçlerini kaybederler veya yorgunluk, bıkkınlık gibi nedenlerle çalışma yaşamından ayrılmaya karar verebilirler. Genellikle bu ayrılış gönüllü olmaktadır. Ancak emeklilik hakkının doğması için hizmet süresi ve yaş sınırı gibi bazı koşulların varlığı gereklidir. Emekliliğe ayrılacak olan bireyler için örgüt yönetiminin emekliliğe hazırlık programları düzenlemesi onların bu durumu en az zararla atlattıklarını sağlayacaktır (Bingöl, 2003: 446).

Örgütler için emeklilik konusu üç açıdan önem taşımaktadır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. Hatta bazı durumlarda kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına gidilerek personelin zorunlu emekliliğe tabi tutuldukları gözlenmektedir. İkinci olarak, örgütün emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Eğer örgüt personelin çalışmasından memnun oluyorsa aynı göreve emekli statüsünde devam etmesini de isteyebilir. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/mentor olarak da yararlanılabilir. Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Bunun için emeklilik öncesi kariyer danışmanlık programları açılmaktadır (Aytaç, 1997: 120).

1.6.7. Oryantasyon Programı

İnsanın başarı ve mutluluğunun özünü oluşturan uyum, bedensel, düşünsel ve psikolojik bir olaydır. İnsan, yaşantısı süresince birçok uyum sorunlarıyla karşılaşır. Bu durum, insanın devamlı değişme ve gelişme halinde olmasından kaynaklanır. İnsanın bütün bu aşamalarda sağlayacağı uyum, hayata duygusal ve ruhsal bakımdan uyum sağlayabilmesine bağlıdır (Ertürk, 2011: 288-289).

İşe alıştırma eğitimi, işe yeni başlayan ya da aynı örgütte yeni bir işe başlayan çalışanlara uygulanan bir yöntemdir (Uyargil vd., 2008: 227). Başka bir ifadeyle oryantasyon programı, çalışanın iş arkadaşları, çalışma ortamı, yapacağı işler ve kullanacağı makine ve aletlerin, örgüt kültürünün, yönetmeliklerinin, amaç ve politikalarının, vizyon ve misyonlarının tanıtıldığı ya da anlatıldığı eğitimlerdir. Uyum ya da işe alıştırma eğitimleri, konferans veya seminer şeklinde verilebileceği gibi üstünün, yöneticisinin ya da insan kaynaklarının ilgili çalışanı tarafından örgütün

gezdirilmesi ve iş arkadaşları ile tanıştırılması şeklinde de gerçekleştirilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 305).

1.6.8. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme; terfi, emeklilik, ölüm, ayrılma ya da transfer gibi çeşitli nedenlerle kritik nitelikteki pozisyonların boş kalması durumunda yönetici kadrolarını doldurmak için önceden o pozisyonların mevcut personel tarafından doldurulması için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu amaçla hazırlanan örgütsel yedekleme planlaması ise, tepe yönetimi açısından kritik görülen pozisyonlarda, pozisyonu dolduran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir. Bu konuya önem veren örgütler, her yöneticiden, kendi yerine aday olabilecek kişileri geliştirmesini de beklemekte, bu konuda gösterilen faaliyetlerdeki başarı da o yöneticinin başarısının değerlendirilmesinde önemli faktör olarak dikkate alınmaktadır (Özden, 2001: 8).

Gerek kendi isteği ile gerek örgüt sahibinin veya tepe yöneticilerinin kararı ile işten çıkartılan, anahtar konumdaki kişilerin yerine vakit kaybetmeden yerleştirmenin yapılabilmesi için örgütlerin, yedekleme planlamalarını ellerinde hazır bulundurmaları oldukça önemlidir (Eryiğit, 2000: 109).

1.7. KARIYER YÖNETİMİNİN ARAÇLARI

Örgütler, kariyer yönetimine, verimliliği ve etkinliği arttırmak, büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak, çalışanların yeteneklerinden daha iyi faydalanmak, sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturabilmek amacıyla ilgi duymaktadırlar. Diğer taraftan birey ise; kendini değerlendirme, örgüt ihtiyaçlarına göre gelişme, stresi azaltma, daha iyi gelir ve statü edinme, terfi edebilme gibi açılardan kariyer yönetimi ile ilgilenmektedir (Kırçı, 2007: 33). Örgütlerde kullanılan başlıca kariyer yönetimi araçları aşağıdaki gibidir:

1.7.1. Kariyer Haritası

Kariyer haritası, bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir kariyer yönetimi aracıdır. Diğer bir deyişle, tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği

ve bunun için gerekli bilgi, deneyim ve tecrübeler açıkça belirlenmiştir (Şimşek vd., 2004).

1.7.2. Kariyer Rehberliği

Rehberler, deneyimsiz çalışanlara, kariyer gelişiminde ilerlemelerine yardımcı olabilmek için yol gösteren deneyimli kişilerdir. Rehberler, çalışanlara hangi kitapları okuyacaklarını, hangi kursları almaları gerektiğini, hangi mesleklerde daha iyi ilerleyebileceklerini, hangi işlerin gelecek vaat ettiğini, belli yeteneklerini geliştirmek için hangi danışmanlardan yardım alabilecekleri gibi konularda yardımcı olurlar (Aytaç, 2005: 217).

Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Genellikle örgüt içerisinde yer alan insan kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir (Özden, 2001: 165).

1.7.3. Kariyer Merkezleri

Değerlendirme merkezi olarak da bilinen bu merkezler, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir (Akoğlan Kozak, 2009: 83).

Kariyer merkezleri, personele istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra, örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapmak, atölyeler (workshop'lar) oluşturmak ve personelin kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programları ile bilgi kaynağı yaratmaktadırlar (Aytaç, 1997: 140).

1.7.4. Kariyer Danışmanlığı

Örgütte çalışan bireyin, kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için geçilecek pozisyonları, yani kendi kariyer yolunu belirlemesi gerekmektedir. Ancak özellikle örgüt yapısı büyüdükçe iş aileleri içindeki pozisyon sayısı artmakta, buna bağlı olarak kariyer yollarının sayısı da artmaktadır. Bu nedenle bireyin örgüt içindeki tüm bu pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. İşte bu noktada

devreye örgüt tarafından yürütülen kariyer danışmanlığı sistemi girmektedir (Özden, 2000: 56).

Demirbilek'e göre kariyer danışmanlığı; "mevcut mesleki ve eğitim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış müdahaleler" olarak tanımlanmaktadır (Ok, 2008: 79). Kariyer danışmanlığı, örgüt içerisinde çalışana uygun iş seçiminde, daha iyi bir işe geçmesinin sağlanmasında, kariyer ilerlemesini kolaylaştıracak yeteneklerin kazandırılmasında, özel ve iş yaşamına dönük problemlerin çözülmesinde çok yönlü hizmetler sunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 295). Örgüt içinde kariyer danışmanlığı genellikle insan kaynakları departmanı tarafından yapılmaktadır.

1.7.5. Koçluk

Örgütte çalışanları geliştirme tekniklerinden en yenisi olarak koç'luk verilebilir. Koçluk, belirli bir gruba, belirli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır (Örücü, 2003: 224). Bir diğer anlatımla koçlar, yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Bu bakımdan koç'luk örgütlerin gelecekte en fazla kullanacakları kariyer yönetimi tekniklerinden biri olarak ifade edilebilir (Baruch, 1999: 400-401).

1.7.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. Başka bir ifadeyle, çalışanların oryantasyonu, teknik becerilerinin geliştirilmesi, idari beceriler kazanması için uygulanan eğitim ve geliştirme programlarıdır (Aytaç, 1997: 92). Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum (oryantasyon), teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; iş başında, örgüt içi veya örgüt dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir. Bu programlarda kullanılan birçok eğitim türü (sınıf içi eğitim, uygulamalı eğitim, seminer, çalıştay vb.) ve yöntemi (anlatım, uygulama, tartışma, örnek olay, rol tekniği, simulasyon, film/slayt gösterimi vb.) mevcuttur (Kaynak vd., 1998: 69). Kişisel gelişime paralel olarak devreye sokulacak iş başı ve iş dışı eğitimlerin

sonuçları değerlendirildikten sonra, eğitim faaliyetlerine ilişkin gerekli düzenlemelerin, güncellemelerin yapılması, kariyer sisteminin etkili olması açısından önemlidir (Dündar, 2009: 277).

1.7.7. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırmak için örgüt içinde değişik işlerde çalıştırılmasıdır. İş rotasyonunda çalışanlar örgüt içerisinde yatay olarak hareket ederler (Aytaç, 1997: 92). Örgütlerin, yaygın olarak yararlandığı iş başı eğitim tekniklerinden biri olan rotasyonun özünü; bir kişinin önceden belirlenmiş zaman süresince, özellikle kendi bölümünde değişik işlerde çalışması ve bu işlere yönelik eğitim alması oluşturmaktadır. Bu yöntem (Hesapçıoğlu, 1994: 6);

- ✓ Kişinin sosyal çevresini genişletmek ve örgüt içi sosyal bütünlüğü sağlamak,
- ✓ Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırmak,
- ✓ Kişinin gerçek anlamda başarısız olabileceği gerçek işleri saptamak,
- ✓ Takım çalışmasına yönelik etkinliği arttırmak,
- ✓ Geleceğin yönetici adaylarını hazırlamak,
- ✓ Kişilerin birbirlerini yedeklemelerini sağlamak gibi yararları nedeniyle, çalışanlara kariyerlerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda önemli katkılar sağlayacaktır.

1.7.8. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak amacıyla yeniden biçim verilmesi programıdır. Yönetici bir çalışanın işini zenginleştirmekle, o çalışanın mesleki gelişimini de kolaylaştırabilecektir (Özgen ve Yalçın, 2010: 196). İş zenginleştirme, çalışanların işlerini ve görevlerini çeşitlendirdiği gibi onların ayrıca yeni bilgiler edinmesine ve başarıları hakkında geri besleme bilgileri almalarına da olanak sağlar (Ertürk, 2011: 229).

1.8. KARİYER YÖNETİMİ MODELLERİ

Yazarlar dört farklı kariyer yönetim modeli üzerinde durmuşlardır. Bu modeller aşağıda açıklanmaktadır:

1.8.1. Akademik Model

Akademik model, dışa kapalı olan bir kariyer yönetim modelidir. Çalışanlar, bir örgütün en alt kademelerinde işe başlar ve tüm kariyer yönetimi örgüt içinde sürdürülür. İşe alınmada kişisel yetenekler ve gelişim potansiyeli büyük önem taşımaktadır. Model, örgütün kendi üyelerine bilgi, yetenek ve bağlılıklarını geliştirme çabalarında daha istikrarlı bir yapı gösterir. Kariyer, örgütün kendi içindeki çalışanlarının kendi içinde terfi ettirilmesi, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi şeklinde yapılır. Çalışanlar kendilerini modern bir loncanın üyeleri gibi görürler ve toplumun sorumluluğunu üzerlerinde hissederler (Şimşek, 2010: 66).

Bu modelde çalışan ile örgüt yakın işbirliği içinde kariyer çizgilerini belirlerler. Örgütler bu modelde kariyer çizgilerinin gerektirdiği yoğun, masraflı ve uzun süreli eğitim programları sağlarken, çalışanların da aynı istek ve heyecanla bu aşamalardan geçerek üst kademelere ulaşmaları beklenir. Bu modelin en büyük yararı ise, iş gücü devrinin düşük kalmasını sağlaması, kaliteli elemanların çok ayrıntılı elemelerden geçirilerek süzülmesi ve üst kademelere ulaşıldığında örgütü çok iyi tanıyan, tam bir bağlılıkla örgütte çalışmak isteyen bir üst yönetim kadrosunun oluşmasıdır (Dicle, 1999: 30).

1.8.2. Kulüp Modeli

Bu model de akademik modelde olduğu gibi dışa kapalı bir modeldir. Bu modeli benimseyen örgütlerde çalışanlar, yine kariyerin ilk basamaklarından başlarlar. Fakat bu modelde ağırlık, gelişme potansiyeline değil, yönetimi daha kolay olduğu için hizmet sürelerine ya da kıdeme verilmektedir. Güvenlik ve üyelik bağlılığın temelidir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1998: 592-593). Bu modelde temel sorun zaman içinde örgütün kendisine bağlı fakat yetenekleri oldukça kısıtlı elemanların elinde kalmasıdır (Dicle, 1999: 30). Bu model daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin düşük olduğu ortamlarda yararlı olabilmektedir.

1.8.3. Futbol Takımı Modeli

Bu modelin temel özelliği; kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin her aşamada örgüte katılmasının, bir futbol takımında olduğu gibi mümkün olmasıdır. Dışa açık bir model olarak ifade edilebilir. Model tamamen yetişmiş nitelikli çalışanları istihdam eder ve yüksek düzeyde başarılı olan çalışanlara güvenir. Yenilik ve yaratıcılık yüksek düzeydedir. Çalışma ruhu canlıdır ve çalışanlar kendilerini küçük birer yıldız olarak görürler. Örgüte bağlılık ise, kulüp ve akademik modelden düşük bir düzeydedir. Güvenlik zayıftır. Bu modeli benimseyen örgütlerde kariyer planlaması değil, amaçları doğrultusunda başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur. İşgücü devri çok yüksek fakat eğitim giderleri oldukça düşüktür (Sonnenfeld ve Peiperl, 1998: 590-593).

1.8.4. Kale Modeli

Kurumsal olarak hayatta kalmak için çalışanların maliyetlerinde kişisel olarak azaltmaya giden bir modeldir. Bu modelde, her görev iç ve dış rekabete tam olarak açıktır. Bu nedenle, o görevdeki çalışan her an görevini başkalarına karşı bir kale gibi savunmak, korumak zorundadır. Bu ise, çalışanın sürekli olarak kendini yenilemesini, eğitmesini, geliştirmesini ve görevi yapabilecek en yetenekli çalışanın kendisi olduğunu kanıtlamasını gerektirir (Dicle, 1999: 30). Bu modelde, örgütler, çalışan tedariki için hiçbir çaba göstermez. Yetişmiş kaliteli elemanlar örgüte davet edilir. Kilit personel için yüksek derecede transfer ücreti ödenir. Bu modeli benimseyen örgütlerde işgücü devri ve transfer ücretleri çok yüksektir (Türkoğlu, 1992: 92).

1.9. KARIYER PLANLAMA KAVRAMI VE KAPSAMI

1.9.1. Kariyer Planlaması Kavramı

1980’li yıllardan bu yana iş ve ticari çevrelerde, örgütsel yapılarda ve işgücüne dönük yaklaşımlarda yaşanan değişme ve gelişmeler iş örgütlerinin başarılı bir şekilde ayakta kalabilmeleri için sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirmede yeni imkanların araştırılmasına neden olmuştur. Kariyer planlaması bu imkanları örgüte sağlamada ve bu sayede birey – örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında önemli bir görev üstlenmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 288).

Kariyer planlama kişisel bir süreçtir ve kişinin kariyerindeki mesleklerin, işyerlerinin ve ilerleyeceği iş yollarının seçimini ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, kişinin üstleneceği işle ilgili görevlerini, pozisyonlarını, kariyer hedeflerini, yollarını, geleceğini planlamasıdır (Aytaç, 2005: 11).

Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişin, yükselmenin planlanmasıdır (Kaynak, 1996: 161). Diğer bir tanımlamaya göre, çalışan bireylerin çalıştıkları iş ortamında fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmaları, kariyerleri ile ilgili hedefleri belirlemeleri ve bu kariyer hedeflerine ulaşmalarında yön tespiti ve zaman planlaması yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemleridir (Soysal, 2000: 788). Yine kavram, örgütün geleceğe dönük hedefleri ile kişinin kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi yapabilmesi için mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeterliliklerin kazandırılması (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995: 303); örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan, bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme süreci (Sabuncuoğlu, 1994: 70) şeklinde tanımlanmaktadır.

Değişen çevre şartlarına uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler, örgütlerin başarılı olarak ayakta kalabilmesi, beşeri sermaye geliştirmede ve esnek bir örgüt yapısı sağlamada kariyer planlamasının önemini de gittikçe arttırmıştır. Son zamanlarda yetenekli bireylerin örgütte tutulabilmesi ve etkinliğini atırabilmesi açısından kariyer planlamasının önemli bir olgu olma özelliğini sürdürdüğü görülmektedir. Artık örgütler yetenekli çalışanlarını örgüt içerisinde tutabilmek amacıyla uygun kariyer planlama ve geliştirme sistemlerine önem vermektedirler. Bu durum sonucunda tatmin edilmiş çalışanların; işlerine genellikle daha bağlı, daha üretken ve yeniliklere daha fazla açık olduklarını ve buna bağlı olarak da örgütün hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha çok çalışmaya istekli olduklarını ortaya çıkarmıştır (Soysal, 2004: 122).

1.9.2. Kariyer Planlamasının Amacı

Kariyer planlaması motivasyonu, kaliteyi, birey ve örgütün hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak verimliliği arttırmak için insan kaynakları yönetiminin

vazgeçilmez bir uygulaması haline gelmiştir. Buna göre kariyer planlamasının temel amacı, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması olarak ortaya çıkmaktadır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 235).

Kariyer planlamasında öncelikle kişilerin kariyer başarılarını sağlayarak iş tatmini, örgüte olan sadakati, kişinin kendine güvenini ve işe bağlılığını arttırmayı gerçekleştirmenin yanı sıra, çalışanların ihtiyaç, yetenek ve amaçlarını örgütte mevcut olan veya gelecekte oluşacak fırsatlarla eşleştirmekte önemli bir araç olarak örgütler tarafından göz önünde tutulan bir seçenektir (Şimşek vd., 2004: 93). Kariyer planlamasının amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bayraktaroğlu, 2006: 142; Barutçugil, 2004: 320; Can ve Güney, 2007: 485):

- ✓ İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
- ✓ İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükselmesini sağlamak,
- ✓ Yükselme ihtiyacının tatmini için personelin geliştirilmesini sağlamak,
- ✓ Örgütte ileride doğacak boş pozisyonlara eleman yetiştirmek,
- ✓ Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişmesine fırsat vermek,
- ✓ Verimlilik kayıplarını en aza indirmek,
- ✓ Çalışanların tatmin, sadakat ve işe bağlılığını arttırmak,
- ✓ Yeni ve farklı bir alana giren çalışanı değerlendirmek,
- ✓ Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını daha iyi belirlemek,
- ✓ Çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak.

1.9.3. Kariyer Planlamasının Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının örgüte ve çalışanlara sağladığı birtakım faydalar bulunmaktadır. Bu faydalar şöyle sıralanabilir (Leibowitz, Faren ve Kaye, 1986: 7):

- ✓ Çalışanlara daha iyi iş imkanı, ücret ve statü sağlamak,
- ✓ Çalışanların beceri ve kapasitelerinden en iyi biçimde yararlanmak,
- ✓ Verimlilik artışı ile amaçlara daha hızlı bir şekilde ulaşmak,
- ✓ Örgüt içinde sürekli iletişim ağının kurulması, karşılıklı mesaj akışını sağlamak,

- ✓ Bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgütsel amaçlara ulaşmak,
- ✓ Çalışanların örgüte olan bağlılığını ve sadakatini arttırmak ve böylece işten ayrılma oranını azaltmak,
- ✓ Örgütün gelecekteki faaliyetlerini sürdürecektir nitelikli çalışanları önceden hazırlamak,
- ✓ Örgüt ya da çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzlukları en aza indirmek,
- ✓ Bireylerin kariyer gelişimlerine yardımcı olacak çalışma ortamını daha yapıcı ve seviyeli bir hale getirmek.

1.9.4. Kariyer Planlaması Teknikleri

Örgütlerde kariyer planlamasında çok çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Özellikle örgütlerin sahip oldukları imkanlar ve örgütün nitel ve nicel yapısı bu tekniklerin kullanılma derecesi ve sıklığını da yakından etkilemektedir. Bu kapsamda örgütlerin, kariyer planlamaya yardımcı olmak için kullandığı bazı temel teknikler bulunmaktadır. Bu teknikler aşağıda açıklanmaktadır (Bakan, 2011a: 122-123):

- ✓ **Danışmanlık hizmetleri;** psikolog ya da eğitilmiş yol göstericiler, uzmanlık sahibi kadrolu çalışan ya da dışarıdan danışmanlık hizmeti veren ilgili servisler yanında, kariyer merkezleri ve üniversiteler yoluyla çalışanlara danışmanlık hizmeti verilmektedir.
- ✓ **Atölye çalışmaları;** çalışanların, ilgi, yetenek ve olanaklarını tespit etmek ve değerlendirmeyi yapıp bireyin kariyerinin farkına varmasını sağlayan bir çalışma grubudur. Böylece çalışanların özel kariyer planlarının gelişmesine katkıda bulunulur.
- ✓ **Kişisel gelişim dokümantasyonu;** örgüt tarafından özel olarak geliştirilen ve çalışanın kullanması için yayınlanan el kitapları, prosedürler ve diğer yazılı kaynakları kapsar.
- ✓ **Değerlendirme programları;** son yıllarda yöneticiler tarafından, personel seçiminde, terfilerde, transfer ve geliştirme kararlarında kullanılan; tutum, eğilim, yetenek, mesleki ilgi, kişilik ve diğer özelliklerin belirlendiği testleri kapsar.

- ✓ **Kariyer Yönetim Programı;** örgüt içinde bireyin kariyer dinamiğini anlamak ve örgüte yardımcı olmak için oluşturulan resmi ve kapsamlı programlardır.
- ✓ **Kariyer Kaynaklarının Planlanması;** örgütü anlamak ve çalışana yardımcı olmak için planlama yöntemini uygulamaları ve açık olan belirli kadroların, belirli bireyler tarafından doldurulması için oluşturulan tahmindir.
- ✓ **Kariyer Bilgi Sistemleri;** üst düzeydeki personeli kapsayan ve kariyer ile ilgili tüm bilginin üstten sağlandığı bilgi sistemidir.

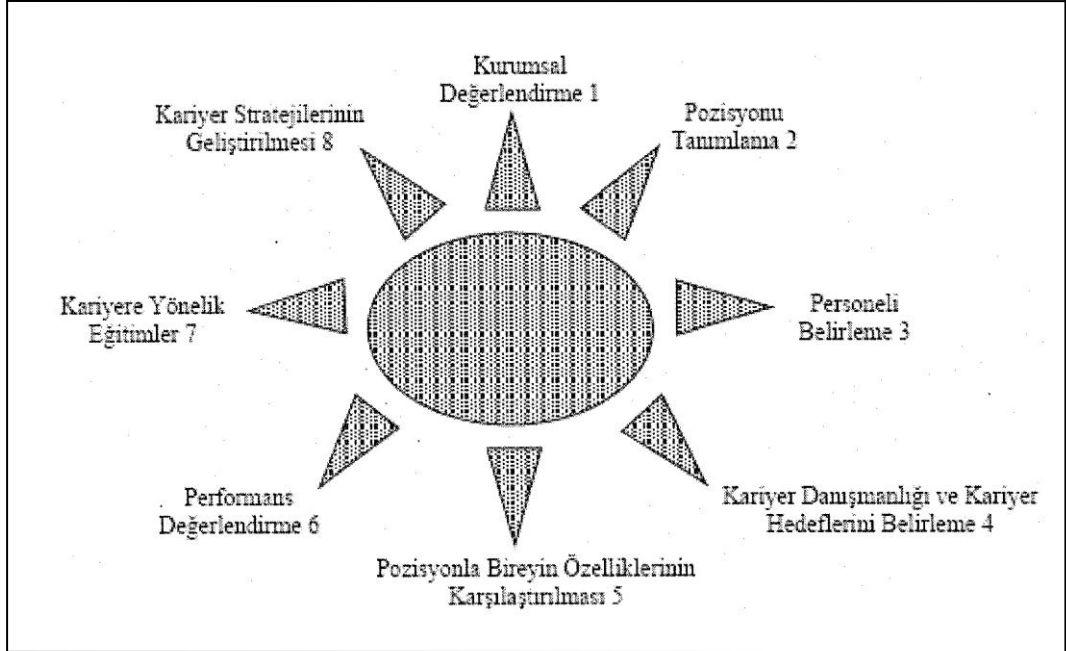
1.9.5. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama, genellikle bireyin işe girmesi ile başlayan ve bireyin eğitimi ve özelliklerine yön vermesi ile devam eden bir süreçtir (Ergül, 1996: 75). Yani kariyer planlaması, sürekli değişime uğrayan bir süreçtir. Bunun nedeni ise, bireylerin, örgütlerin ve çevrenin sürekli olarak değişime uğramasıdır. Bu nedenle kariyer planlaması sürecinde, esneklik ön plana çıkmaktadır. Özellikle örgütler, çalışanların sürekli değişen beklentilerini karşılamak amacıyla kariyer planlama sürecine önem vermektedirler (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 180). Kariyer planlama süreci; örgütsel kariyer planlama ve bireysel kariyer planlama olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bu iki boyut aşağıda açıklanmaktadır.

1.9.5.1. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, örgüt içindeki bireyler için kariyer yolları ve faaliyetleri oluşturma sürecidir. Örgütler gerek şimdiki ve gelecekteki nitelikli çalışan ihtiyaçlarını karşılamak, gerekse de çalışanlarının kariyer geliştirme beklentilerine yardımcı olmak amacıyla kariyer planlaması yapmaktadırlar. Kariyer planlamasında temel sorumluluk bireylerdedir. Ancak örgüt yüksek performansa sahip çalışanları elde tutmak istiyorsa, örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlaması ile aynı doğrultuda var olması gereklidir. Ayrıca çalışanlar örgütsel kariyer planlaması çabalarının kendine özgü amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olduğunu görmek isterler. İşte bu nedenle örgüt, çalışanlarının kariyer amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmak durumundadır (Bingöl, 2003: 253-254).

Örgütlerin kariyer planlama faaliyetinde bulunabilmeleri için yapmaları gereken bazı çalışmalar vardır. Bu çalışmalar kariyer planlama süreci olarak adlandırılır. Kariyer planlama süreci Şekil 1.3.'de detaylı olarak ele alınmıştır (Şimşek vd., 2004: 108-114).



Şekil 1.3. Örgütsel Kariyer Planlama

Kaynak: Şimşek vd., 2004: 109.

1.9.5.1.1. Kurumsal Değerlendirme

Bu aşamada örgüt sahip olduğu insan kaynağını genel olarak gözden geçirmektedir. Bu çalışma kariyer yönetimi için hem gerekli bir eylemdir hem de insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başlangıç noktasıdır. Bu aşamada, örgüt içerisinde yapılan değerlendirme sonucunda bireylerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenir (Fındıkçı, 1999: 347).

1.9.5.1.2. Pozisyonu Tanımlama

Bu aşamada ise örgüt, bireylerin kariyer vasıf ve sorumluluklarını araştırarak buna göre işin gerektirdiği eğitimin nasıl ve ne şekilde olacağını, işin olumlu ve olumsuz yanlarını tespit etmeye çalışır. Bireyin kısa ve uzun vadede üstlenmesi muhtemel görevlerinin; öğrenim, bilgi, yetenek ve kişisel özellikler olarak gerektirdiği nitelikler bilindiği takdirde, kariyer planlama süreci içinde bu niteliklerin

kazandırılmasına yönelik tedbirler zamanında alınabilecek ve bu konularda verilecek eğitimlerin daha planlı olarak yapılmasına çalışılacaktır.

1.9.5.1.3. Personeli Belirleme

Bir örgüt başarılı olmak istiyorsa yetenekli insanları çalıştırmak ve bünyesinde bu insanları tutmak zorundadır. Bu amaçla örgütlerde kariyer planlaması yapılacak olan personelin öncelikle, personel envanterlerinin çıkarılması gerekir. Bu envanter personelin bilgi, beceri, yetenek ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içermektedir. Ayrıca iş analizleri de çıkartılarak, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profili de çıkartılabilir.

1.9.5.1.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme

Kişilere kariyer olanakları konusunda danışmanlık yapmak insan kaynakları bölümünün en önemli görevlerinden birisidir. Örneğin; çalışanın kendi konumundaki terfi olanakları, iş genişletme, rotasyon şartları gibi geleceği için önemli bilgileri bilmesi gerekir. İşte bunu örgüt içerisinde yapacak ve çalışana kariyerinin geleceği hakkında bilgi ve rehberlik sunacak kişilerin örgüt tarafından görevlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel kariyer planlamasında diğer bir önemli konu ise, çalışanların genel olarak ulaşmayı arzuladığı belirli hedefleri ortaya koymalarıdır. Birey ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olmasına dikkat etmelidir. Çünkü ulaşılması çok zor bir hedef hem kişiyi mutsuz kılar hem de örgütün imkanlarını zorlar.

1.9.5.1.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması

Kariyer planlamasında çalışanın mevcut nitelikleri belirlendiği gibi, ayrıca potansiyel niteliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik bir çalışmaya da ihtiyaç vardır. Bu çalışmalarda psiko – teknik yöntemlere başvurulabilir. Bireyin kariyeri ile ilgili mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış ve bireyin mevcut ve potansiyel nitelikleri de belirlenmiş ise bunların bir karşılaştırması yapılır. Böylece arada bir farklılık saptanırsa, bu farklılıkları ortadan kaldırmak amacıyla uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması gerekecektir.

1.9.5.1.6. Performans Değerlendirme

Günümüzde her örgütün başarısının devamı, çalışanlarının başarısına bağlı duruma gelmiştir. Başarı olgusu işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçünün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Bu anlamda örgütlerde performans değerlendirmesi; personelin işiyle ilgili davranışlarının gözden geçirilmesi, terfisiyle ilgili bilgilerin sağlanması amacıyla yapılabilir. Aynı zamanda kariyer planlama ve yönetimi için, çalışanlarının yeteneklerinin yönetici tarafından tanınmasına, eksikliklerin bilinmesine, gerekli önlemlerin alınmasına imkân sağlayacak bir süreç olarak ifade edilebilir.

1.9.5.1.7. Kariyere Yönelik Eğitimler

Örgütteki mevcut kariyer olanakları ve performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimler gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde kariyere yönelik eğitimler arasında; uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, işe başlatma eğitimi sayılabilir. Bu eğitimlerin her biri örgütte çalışan grupların (işçi, memur vb.) niteliklerine göre farklı biçimlerde verilebilir.

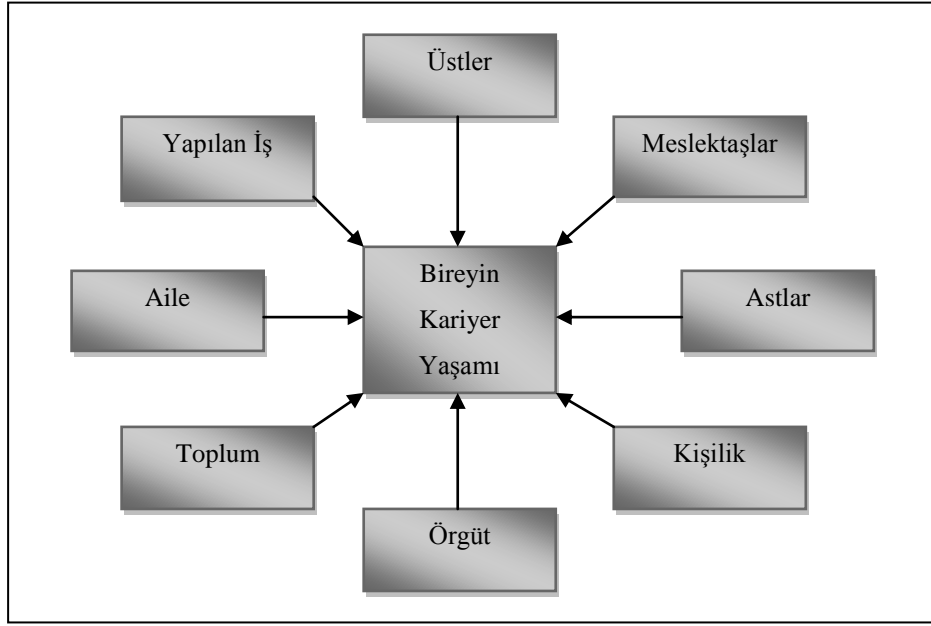
1.9.5.1.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi

Kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemler dizisinin oluşturulmasıdır. Bu amaçla yapılacak analizlerde, öncelikle mevcut fırsatlar ve tehditler, zayıf ve üstün yönler tespit edilip buna göre objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapılırsa başarı oranları da artacaktır. Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında performans değerlendirme sonuçlarının önemi oldukça büyüktür. Bu değerlendirme sonucu elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturur. Bu noktada yapılacak çevre analizi hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemli bir araç niteliğindedir.

1.9.5.2. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama; kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları, eylemleri ve faaliyetleri kapsayan plandır. Bu plan aracılığıyla kişi, kendi yetenek ve ilgi

alanlarını değerlendirir, alternatif kariyer fırsatlarını düşünür, kariyer amaçlarını ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlar (Bingöl, 2003: 250). Birey, tüm kariyer çabalarını Şekil 1.4.'te gösterildiği gibi belirli bir çevre içerisinde ortaya koyacaktır. Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Uyargil vd., 2008: 317-318):



Şekil 1.4. Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevresel Ögeler

Kaynak: Özgen ve Yalçın, 2010: 198.

1.9.5.2.1. Kişinin Kendisini Değerlendirmesi

Bu aşamada kişi “Durum Analizi” yaparak; kendinin diğer kişilere göre, güçlü ve güçsüz yönlerini belirlemesi; bu durumun şu anda ve gelecekteki kariyerinde kendine ne tür fırsat ve tehditler yarattığını belirlemeye çalışır. Kişinin kendine sorduğu ve yanıtlamaya çalıştığı sorular, ileriye dönük olarak kendi kişiliğini oluşturmasını, yolunu ve yönünü belirlemesine yardımcı olacaktır. Kişi bu aşamada mesleki yaşamından beklediği, kendisi açısından önem taşıyan değerleri ortaya koymalıdır.

1.9.5.2.2. Kişinin Kariyer Fırsatlarını Belirlemesi

Kişinin bu aşamada örgüt içi ve örgüt dışı kariyer fırsatlarını belirlemesi ve bunları değerlendirmesi gerekmektedir. Kendi bilgi, beceri, ilgi ve değer yargıları ile kariyer olanakları arasında bir bağ kurarak, tercihlerini yapmak zorundadır.

1.9.5.2.3. Kişinin Hedeflerini Saptaması

Kendinin güçlü olan ve güçlendirilmesi gereken yönlerini belirleyen, bu doğrultuda kariyer fırsatlarını değerlendiren kişi kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini de oluşturma aşamasındadır. Belirlenecek hedeflerin, kişilerin kişisel gelişimini sağlayacak, motivasyonunu arttıracak özelliklere sahip olması gerekir. Ayrıca üst yönetim kariyer planlaması konusunda kişileri özendirici çalışmalar yaptığı zaman çalışanlar daha uygun kariyer hedefleri belirleyebileceklerdir.

1.9.5.2.4. Kişinin Planlarını Hazırlaması

Kişi belirlediği hedeflere ulaşabilmek için çeşitli aksiyon planları oluşturacaktır. Kişinin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmesi için farklı planlar hazırlaması gerekir. Bu planlar kişinin daha önceki deneyimleri, gözlemleri ve öngörülerini doğrultusunda oluşturulacaktır.

1.9.5.2.5. Kişinin Planlarını Uygulaması

Bu aşama artık hazırlanan planların uygulamaya geçirildiği aşamadır. O yüzden bu aşamada, örgütsel destek çok önemlidir. Kişinin planlarını uygulamaya koyması için örgüt ikliminin, koşullarının bu planları desteklemesi gerekmektedir. Örgüt, çeşitli uygulamaları ile bu planların gerçekleştirilmesine izin vermelidir.

1.10. KARIYER GELİŞTİRME KAVRAMI VE KAPSAMI

1.10.1. Kariyer Geliştirme Kavramı

Çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının zamanla değişime uğradığı gibi, örgütlerinde değişen ve gelişen yeni şartlara uyum sağlayabilmek için kendini geliştirmesi, bunun için de çalışanları geliştirmesi gerekmektedir. Bu geliştirme işe alınan çalışana eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulamakla başlar ve devam eder (Eryiğit, 2000: 110).

Örgütlerde çalışanların, gelişme ihtiyaçlarının ve yükselme isteklerinin karşılanması ve dolayısıyla örgütsel başarıya ulaşılmasında kariyer geliştirme, gerek örgüt gerekse çalışanlar açısından son derece önem taşımaktadır. Bu anlamda kariyer geliştirme, uzun dönemde gerekli olan kadro değişikliğinin yaratılmasına katkıda

bulunarak, bireylerin ihtiyaçlarını sıraya koymada ve hedeflerini belirlemede onlara yardımcı olur. Diğerk taraftan, çalışanın örgütle bütünleşmesini, doğru insanın doğru işe yerleşmesini, kısaca, örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini de arttırır (Aytaç, 1997: 131). Ayrıca kariyer geliştirmenin, çalışma hayatının kalitesini yükseltmesi, yetişmiş personelin örgütte kalması, personelin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, kadın ve erkek personele eşit iş fırsatları sağlaması gibi konularda da önemli faydaları bulunmaktadır (Bakan, 2011a: 128).

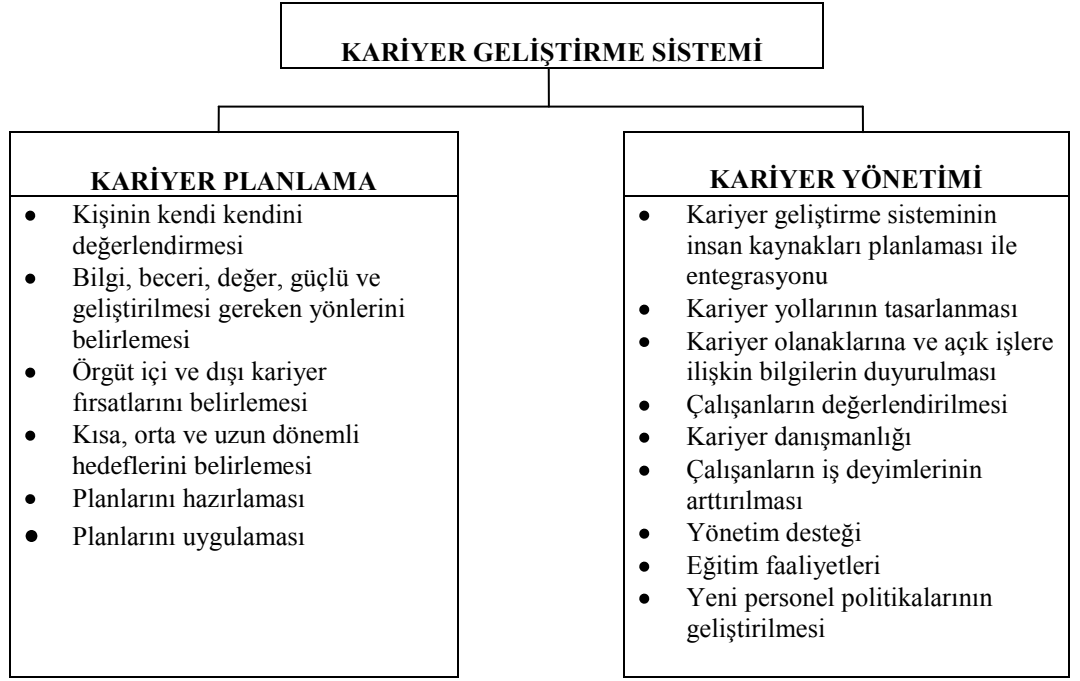
Kariyer geliştirme ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmektedir:

Kariyer geliştirme; çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri tüm eylemler ve faaliyetlerdir (Barutçugil, 2004: 320).

Başka bir tanıma göre kariyer geliştirme, ‘‘kariyer seçimine, bu seçimin sağlıklı olmasına ve personelin yeterlilik ve kendine sayđı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir’’ olarak da tanımlanabilir (Soysal ve Bakan, 2003: 851).

Yine kariyer geliştirme, çalışanların kendi çalışma alanlarıyla ilgili olarak, sürekli olarak gelişim sağlamaları ve örgütün bu gelişim çalışmalarında, çalışanlara gelişim programları sunmasıdır (Aydemir, 1995: 7).

Kariyer geliştirme kavramı, kariyer planlama (bireysel boyut) ve kariyer yönetimi (rgtsel boyut) olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bu iki boyutun birbiriyle örtüşmesi sonucunda hem kişisel kariyer beklenti ve hedeflerinin gerçekleşmesi hem de örgütün ileriye dönük nitelikli çalışan ihtiyaçlarının karşılanması mümkün olabilecektir (Uyargil vd., 2008: 315). Dolayısıyla, kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun süreli bir süreç olup, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir. Bu nedenle kariyer geliştirme hem kariyer planlama hem de kariyer yönetimi işlevleriyle yakından ilgilidir. Şekil 1.5. kariyer geliştirme sürecini ayrıntılı olarak göstermektedir (Gerek, 2009: 80).



Şekil 1.5. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kaynak: Uyargil vd., 2008: 316.

1.10.2. Kariyer Geliştirmenin Amaçları

Birçok insan kaynakları faaliyetinde olduğu gibi, kariyer geliştirme de, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirildiğinde bireysel ve örgütsel amaçlara önemli oranda hizmet edeceği söylenebilir. Örgütlerde kariyer geliştirmenin amaçları ile ilgili aşağıdaki faktörler sıralanmaktadır (Bakan, 2011a: 129):

- ✓ Mevcut işlerin yanında gelecekte yüklenecekleri işleri de etkili biçimde başarması için personelin ihtiyaç duyacağı beceri ve deneyimi kazanmasını sağlamak,
- ✓ Örgüt içinde personelin, bireysel gelişme, güçlendirilerek yetkilendirme ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturmak,
- ✓ Verim kaybını azaltmak ve verimliliğin yükselmesine engel olan nedenleri ortadan kaldırmak,
- ✓ Gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici potansiyelini yaratmak,
- ✓ Nitelikli çalışanların örgüt içinde kalmasını sağlamak ve örgütsel yeteneği geliştirmek,

- ✓ Personel devir hızını ve personel maliyetlerini azaltmak,
- ✓ Gerek eskimeyi gerekse orta kariyer krizini durdurmaya veya önlemeye yardım etmek,
- ✓ İçeriden terfi programlarına yardım etmek,
- ✓ Bireylerin ve örgütün etkinliğini başarmada yardımcı olmak,
- ✓ Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesi ve kabullenmesini sağlamak.

1.10.3. Kariyer Geliştirmenin Yararları

Örgüt düzeyinde etkili bir kariyer geliştirme sisteminin uygulanması, çalışanlara ve örgüte çeşitli yararlar sağlamaktadır. Böyle bir sistem, çalışan ve örgütün performansını olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sorunu da ortadan kaldıracaktır (Uyargil vd., 2008: 323-324).

Kariyer geliştirmenin örgütlere ve çalışanlara sağladığı bir takım yararlar vardır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir (Aytaç,1997: 135):

- ✓ Örgütün elindeki değerli çalışanları korumasını sağlar.
- ✓ Örgüt yaratıcılığını ve değişmekte olan kadro talebinin karşılanma ihtimalini artırır.
- ✓ Çalışanların, gelecekte yüklenecekleri işleri etkili bir biçimde başarmaları için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarına olanak tanır.
- ✓ Kariyer ilerlemesinde bireye yardımcı olmak suretiyle olumlu bir örgüt iklimi yaratılmasına yardımcı olur.
- ✓ Bireysel yeteneklerle örgütsel ihtiyaçların karşılaştırılmasını sağlayarak, kişi-örgüt bütünleşmesini sağlar ve bireyleri kariyer gelişimi yoluyla sorumluluk alacağı işlere yönlendirir.
- ✓ Verimlilik kayıplarını azaltarak, dikey hareketliliği sağlamak için çalışanların engelleri aşmalarına yardımcı olur.
- ✓ Çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardım eder.
- ✓ Çalışanların kendilerine olan güvenini artırır ve ilerleyebilecekleri pozisyonları görmelerini sağlayarak onları motive eder.

- ✓ Kişisel farklılıklarını kullanarak yüksek performansla örgüte katkıda bulunmalarını ve iş tatmini ile üretkenliğin artırılmasını sağlar.

1.10.4. Kariyer Geliştirme Süreci

Örgütsel kariyer geliştirme, örgüt çatısı içinde, personelin yer değiştirme ve istihdamını etkileyen metot ve yöntemlerdir. Kariyer gelişim süreci şekil 1.6.'da gösterilmiştir.



Şekil 1.6. Kariyer Gelişim Süreci

Kaynak: Gök, 2000: 38.

Kariyer geliştirmenin beş önemli aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar bireyin kariyer yönetiminde başarı sağlaması açısından oldukça önemlidir. Bu aşamalar kısaca aşağıda açıklanmıştır (Ertürk, 2011: 255-256; Bartol, Martin ve David, 1991: 274):

Aşama 1: İşe Hazırlık; Bu safha, bireyin doğumundan başlayıp 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Bireyin üstlenip sürdürebileceği meslek ya da görevler hakkında kişisel kanaatini şekillendirdiği, alternatif diğer işleri gözden geçirdiği ve öncelikli olanları ortaya çıkardığı aşamadır. Bu aşamada bireyin güçlü ve zayıf yönleri, değerleri ve arzu edilen yaşam tarzı ile bir dizi mesleğin gerekleri ve sunduğu yararlar arasında bir uyumlaştırma süreci gerçekleştirilmektedir. Bu süreç sonucunda, birey ilk mesleki seçiminde bulunur ve bu tercih doğrultusunda eğitim öğrenim programlarına katılır.

Aşama 2: Örgüte Giriş; Bu safha genellikle 18 – 25 yaş arasını kapsar. Bu safha seçilen mesleğin örgüt bünyesinde sürdürülmeye başlandığı dönemdir. Böylece birey, hem kendi mesleki hayali ile ilgili işi bulur, hem de o işi yapmaya başlar.

Aşama 3: İlk Kariyer; Bu safha, genellikle 25 – 40 yaş arasını kapsar. Bu dönemde de iki aşamadan söz edilmektedir. Bunlardan ilki, bireyin kendini kabul ettirme aşamasıdır. Bu aşama örgüte uygun duruma gelme ve iş çevresinde bir şeylerin nasıl yapıldığını anlama sürecidir. İkinci aşama ise, başarı elde etme aşamasıdır. Çalışan, bu aşamada seçmiş olduğu yolda başarı için mücadele eder ve yükselmenin, daha büyük sorumluluk ve otorite elde etmenin yollarını arar. Bu aşamada birey, kariyer geliştirme fırsatlarına giden yolu ortaya koymaktadır.

Aşama 4: Orta Kariyer; 40 – 55 yaşları arasını kapsayan bu dönemde, genellikle kişi sahip olduğu noktayı korumaya çalışır. Burada çalışan daha fazla ilerleyemeyeceğini düşünür. Çalışan bu dönemde ya performansını düşürmekte ya da hala bir şeyler yapabilirim duygusuna sahip olarak ve daha fazla sorumluluk isteyerek ilerlemesini sürdürmektedir.

Aşama 5: Nihai Kariyer; Emekliliğin planlandığı ya da tecrübeli bir danışman olarak örgüte ve diğer çalışanlara yardımcı olmak amacıyla örgütte kalmanın arzulandığı hatta bu yönde teklifin beklenildiği dönemdir. 55 yaş civarında başlayarak emekliliğe kadar devam eder.

1.11. YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI

Son zamanlarda yönetim – örgüt, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında meydana gelen yeni gelişme ve değişimler, kariyer konusunu da önemli derecede etkilemiştir. Artık geleneksel kariyer anlayışının yerini yeni kariyer yaklaşımlarına bıraktığı görülmektedir. Yeni kariyer yaklaşımlarındaki en önemli özellik kariyerin örgütsel sınırları aşan bir olgu olmasıdır. Belirli bir örgüte özgü beceriler kazanmak yerine başka örgütlerde ve sektörlerde de istihdam imkanı sağlayacak bilgi ve becerileri kazanmak eğilimi artmaktadır. Bunun sonucu olarak kariyerde esneklik önem kazanmaktadır (Erdoğan, 2003: 161).

1.11.1. Sınırsız Kariyer

Son yıllardaki gelişmeler; bireyin kariyeri üzerinde olan sorumluluğunu arttırmış, kendini diğer kişilerden ayırt edecek temel yetkinliklerini geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir. Aynı zamanda bireyler kendi kariyerlerini bir örgütle sınırlamamakta, daha geniş bir bakış açısıyla kariyer hedeflerini oluşturmaktadırlar.

Bilgi kaynaklarına farklı yollardan, kısa sürede ulaşılabilir olması, kişisel gelişim açısından bireylere çeşitli seçenekler sunmaktadır. Burada kişiye düşen görev; kendisini doğru analiz edip, tutarlı adımlar atarak, kariyer yolunda sağlam adımlarla ilerlemektir. İşle ilgili faaliyetler sadece tek bir örgütle sınırlanmadığından bu durum kariyer hareketliliğine çeşitlik yaratmaktadır (Uyargil vd., 2008: 333-334).

Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel anlamda değişikliğe açık olan, bir başka deyişle örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan bir kariyer yönelimi olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre sınırsız kariyerin, kariyer açısından tek bir örgüte bağlılığı içermediği, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsadığı yargısına ulaşılabilir (Seçer ve Çınar, 2011: 51).

Sınırsız kariyer ile ilgili tanımlardaki ortak nokta; geleneksel (örgütsel) kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız olmaktır. Arthur'a göre başlıca sınırsız kariyer tanımları şunlardır (Erdoğan, 2003: 162):

- ✓ Değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer (Silikon Vadisi),
- ✓ Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer (Akademisyen),
- ✓ Örgütler üstü ilişki ve bilgi birikimi gerektiren kariyer (Emlak işleri),
- ✓ Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yollarının ortadan kalkması,
- ✓ Aile ve bireysel sebeplerden dolayı kariyer fırsatlarını reddetmek,
- ✓ Bireyin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız bir gelecek algılaması.

1.11.2. Esnek Kariyer

Günümüz örgütlerinde; farklı nitelik ve uzmanlığa sahip kişilerden oluşan takımların yürüttüğü proje tipi işler yaygınlaşmıştır. Bu projenin kapsamına göre; takım üyeleri farklı farklı görevleri yerine getirirler. Kişi proje temelinde, örgütün resmi yapısındaki hiyerarşisinden farklı bir konumda sorumluluk almakta ve bu her projede değişebilmektedir. Bir başka deyişle; çalışanın kariyerleri belirli bir sınır dahilinde mevki ve statüye göre dikey değil, yetkinliğe göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir (Aytaç, 2005: 239).

Esnek kariyer, çalışanlara kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmesi sorumluluğunu vermekte, örgüte de çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek ve onlarla güvene dayalı bir ilişki içinde hareket etme sorumluluğu yüklemektedir. Esnek kariyer

yolunda; çalışan herhangi bir projede yönetici olarak çalışabiliyorken, diğer bir projede işçi olarak çalışabilecektir. (Güneş, 2006: 95).

1.11.3. Çift Basamaklı Kariyer

Çift basamaklı kariyer, teknik kariyer/yönetimsel kariyer ayrımını ifade etmektedir. Bu kariyer yaklaşımı, uzmanlar ve araştırma – geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiştir (Erdoğan, 2003: 166). Teknik bir alanda eğitim almış, kendi teknik alanında uzmanlığa ulaşan bireyler, kariyerlerine yönetim alanında devam etmek, kariyerlerini yönetici olarak geliştirmek istemektedirler. Bu nitelikteki kişilerin; teknik becerilerinin daha önemli olduğu alt yönetim kademelerinde başarılı olma şansı yüksek iken, kişiler arası ilişkilerin ve kavramsal becerilerin önem kazandığı üst yönetim kademelerinde, her zaman başarılı olmaları söz konusu olmamaktadır. Statü, prestij, kendini gerçekleştirme, yüksek gelir elde etme vb. nedenlerle yönetimsel görevlerde bulunmayı hedefleyen bu kişilerin yönetimsel kademelere hazır hale getirilmeleri ve motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir (Uyargil vd., 2008: 334-335). Bu şekilde, iyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olabilecektir (Yılmaz, 2006: 88).

1.11.4. Portföy Kariyer

Yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğeri de Handy'nin portföy kariyer kavramıdır. Bu kariyere göre, çalışanlar bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak çalışmaktadırlar. Yani işin anlamı müşteri demektir. Çünkü çalışan birden çok müşteri ile çalışan ve birden çok işi yapan bir birey konumuna gelmiştir. Günümüzde çalışanlar bir örgüte bağlı olarak ve tek iş yapan kişiler olarak ortaya çıkmamaktadırlar. Çalışanlar aynı anda farklı işleri bir örgüte bağlı olmadan yapmaya başlamışlardır (Erdoğan, 2003: 170).

1.12. KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GÜNCEL KONULAR

Çağımızın şartları; çalışma ilişkileri ve biçimlerinde, hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli değişikliklere neden olmuştur. Örgüt yapıları, çalışma

saatleri, iş güvencesi, kariyer tercihleri gibi birçok konuda artık geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşmıştır (Dündar, 2009: 289). Bu nedenle kariyer sürecinin çeşitli aşamalarında bazı sorunlar ortaya çıkmakta ve bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Ancak iyi bir planlama ile bu tür muhtemel olumsuzluklar öngörülüp ortadan kaldırılabilir (Akoğlan Kozak, 2009: 88-89). Örgüt yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları kariyer ve kariyer yönetimi kapsamında yer olan konulardan bazıları şunlardır:

1.12.1. Kariyer Platosu

Plato kelimesi Türkçe’de “düzleşme, duraklama, durgunluk” anlamlarına gelmektedir. Kariyer platosu, bireyin kariyer yaşamının orta dönemlerinde karşılaştığı ve iş yaşamında önemli gelişme ve ilerlemelerinin durduğu noktadır. Bu kavram aynı zamanda bireyin kariyerinin herhangi bir aşamasında üst düzeylere yükselme olanaklarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade etmektedir. Günümüzde bireylerin karşılaştıkları bu sorunun çözümü etkili bir kariyer danışmanlığı hizmeti ile çözüme kavuşabilmektedir (Eren Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148). Kariyer platosunun temel sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Noe, 2009: 433):

- ✓ Yetenek eksikliği,
- ✓ Eğitim eksikliği,
- ✓ Başarı ihtiyacının azalması,
- ✓ İş sorumlulukları hakkındaki karışıklık,
- ✓ Yavaş şirket büyümesi ve sonuç olarak kısıtlı gelişme fırsatları,
- ✓ Adil olmayan ödeme kararları ve memnun etmeyen maaş artışları.

1.12.2. Çift Kariyerli Eşler

Son zamanlarda kadınların da iş hayatında yer alması örgütlerin daha çok çift taraflı kariyer sahibi eşler sorunu ile karşılaşmasına neden olmuştur. Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması olarak tanımlanabilir. Bu tür eşlerin genel olarak karşılaşılabileceği sorunlar arasında; aynı coğrafi bölgede iş bulma zorluğu, çocukların zamanla büyümesi, tatil ve alışveriş programlarında yaşanan uyumsuzluklar sıralanabilir. Bu gibi durumların çözüme kavuşturulabilmesi için danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımına dönük hizmetler, ücretsiz olarak belirli dönemli

verilen izinler, esnek çalışma saatleri ile evde çalışma türünden uygulamalara başvurulabilir.

1.12.3. Kılavuzluk (Rehberlik) Yapma

Rehber; deneyimsiz, kıdemsiz ve yaşça küçük çalışanlara kariyer gelişimlerinde ve ilerlemelerinde yardımcı olan kişidir. Çalışanlara yönelik rehberlik faaliyetleri yapılması onların mesleki gelişimleri açısından oldukça önemlidir. Rehberler (Öge, 1998: 54-58);

- ✓ Dürüst davranarak eğitmenlik rolü oynamalıdır,
- ✓ Genç çalışanların başarısızlıklarına neden olabilecek kendi hayal kırıklıklarını anlatmamalıdır,
- ✓ Farkında olmadan çalışanlara yanlış bilgi verme hatasına düşmemelidirler,
- ✓ Kişisel ve örgütsel güçlerini arttırmak amacıyla rehberlik rollerini bir araç olarak kullanmamalıdır,
- ✓ Genç çalışanlara bağımlı duruma gelmemelidirler,
- ✓ Çalışanları küçümseyip zor işleri vermek gibi hatalara düşmemelidirler.

1.12.4. Çift Kariyerlilik

Çift kariyerlilik, bireyin iki farklı kariyer alanında da ilerlemesini ifade etmektedir. Bireyin çalıştığı her iki iş de belirli bir uzmanlık, deneyim gerektiriyor ve bunun karşılığında da her ikisi de; bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa burada çift kariyerlilikten söz edilebilir (Aytaç, 2005: 276). Bu tür durumlarda, her iki kariyer yolunda ilerlemeye çalışan kişi açısından birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çabasını her iki kariyer alanına paylaşmak isteyen birey, başarıya ulaşmakta zorlanacaktır. Burada kişinin yapması gereken daha çok ilgi duyduğu ve hoşlandığı kariyer basamağında ilerlemeyi seçmek olmalıdır. Böylece bu durum kişiyi başarıya götürecektir, iş tatminini ve motivasyonunu arttıracaktır (Dündar, 2009: 290).

1.12.5. Ay Işığı

Ay ışığı, “bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak ya da başka birtakım nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışıyor olması” olarak ifade edilebilir (Budak, 2008: 279). Ancak burada bir sorun ortaya çıkmaktadır. Bireyin esas işinde kullanması

gereken enerjiyi başka işlerde harcaması sonucunda, kişinin performansında düşme, işe geç gelme, işten erken ayrılma, devamsızlık ve iş bağımlılığının düşmesi gibi olumsuz durumlar ortaya çıkacaktır (Aytaç, 2005: 276).

1.12.6. Cam Tavan

Cam tavan da bir tür kariyer engeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunları ifade etmektedir. Ayrıca kadınların örgütlerin üst düzey yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen bariyerleri, görünmeyen duvarları da ifade etmektedir (Okakın, 2009: 146). Cam tavan kadın çalışanların ancak belli bir kademeye kadar gelip tam olarak bilinmeyen sebeplerden ve önyargılardan dolayı üst ya da tepe yönetimine terfilerin engellenmesi, kısaca, yönetim kadrolarından uzak tutulmaları anlamlarına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 350).

ILO tarafından yapılan araştırmalar, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında olmalarının önünde bazı engellerin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu engellerin ortaya çıkmasında etkili olan hususlar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2009: 353-354):

- ✓ Kadınların yüksek kademelere terfileriyle ilgili gerekli yasal düzenlemelerdeki eksiklikler,
- ✓ Gelişim fırsatlarının azlığı,
- ✓ Resmi olmayan iletişim ağlarının dışında tutulmaları,
- ✓ İş yükünün fazlalığı-ev işleri, çocuk bakımı vs.,
- ✓ Uzun çalışma saatleri ve esnek çalışma imkanının olmaması,
- ✓ Toplumsal önyargılar ve beklentiler.

1.12.7. KARIYER TRANSFERLERİ

Çalışanın kariyer değişimini önceden bildiği ve ona dönük plan yapabildiği durum planlı bir transfer, çalışanın kariyer değişimi konusunda önceden çok az bilgiye sahip olduğu ya da hiç bilgisinin olmadığı durum ise plansız transferdir. Planlı transferde üst pozisyonlara aday çalışanlar genellikle önceden yeni görevleri hakkında bilgiye sahiptirler, bu nedenle planlı bir eylem ortaya koyarlar. Plansız transferde ise; bir ölüm veya beklenmedik bir istifa neticesinde terfi mekanizması işletilir. Çalışanların

büyük çoğunluğu için kariyer transferleri gelir artışı ve statünün yükselmesi gibi olumlu sonuçlar olarak görülmektedir. Ancak diğer bir kısım için transferler, çevre değişikliğinden ve ailesel konulardan kaynaklanan yeni sorunların ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Yani bu türden transferler bireyin sosyal, finansal hatta psikolojik sorunlarla karşılaşmasına neden olabilecektir (Şimşek ve Öge, 2011: 302).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmaları ile yakından ilişkilidir. Ancak, çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda örgütlerin güçlenerek büyümesi, çalışanların örgüte güçlü ve olumlu duygular beslemesine bağlıdır. Bu nedendir ki, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütüne karşı olumlu tutuma sahip olmaları, örgütün de o derece güçlenmesini sağlamaktadır. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

Çalışanların çalıştıkları örgüte bağlılık duyması her örgüt tipi için çok önemlidir. Üstelik de bu bağların geçmişten günümüze doğru giderek zayıflamış olması, konunun önemini arttırmaktadır. 1950'lerin “çalıştığın örgüte sadık olursan, bu örgüt de sana sadık olacaktır” anlayışı, 1980'lerde yerini, yöneticilerinin ve diğer çalışanlarının %50'sinin işe alımdan sonra en geç 5 yıl içinde ayrılmasına seyirci kalan örgütlere bırakmıştır. Dolayısıyla örgütler, artan bir biçimde çalışanlarının bağlılığı, işgücü devri ve devamsızlık gibi konulara önem verirken; çalışanlar da örgütlerinden refahlarını önemsemelerini ve kendilerine sadakat göstermesini beklemeye başlamışlardır (Güney, 2007: 234).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır (Ergun, 1975: 98-99).

Türk Dil Kurumu sözlüğü “bağlılığı”; “birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı duyma ve gösterme, sadakat”, Webster sözlüğü ise bağlılığı, “politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye veya uygulamaya zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek” olarak tanımlamıştır. Bağlılık kavramının özündeki

“aidiyet duygusu”, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında birleşmelerine neden olmaktadır (Sığırı, 2007:262).

Örgütsel bağlılık kavramı, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından pek çok çalışma ile incelenmiş olmasına rağmen üzerinde genel kabul görmüş bir tanımı literatürde yer almamaktadır ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının hala yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı son kırk yıl içinde endüstriyel ve örgütsel psikoloji yazınında önem kazanmıştır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 94). Örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda çalışma yapılmasının bazı nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Bayram, 2005: 126-127):

- ✓ Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- ✓ Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- ✓ Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- ✓ Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- ✓ Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar şöyledir:

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklenilenin ötesinde büyük çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliğini devam ettirmede kuvvetli arzularının olmasıdır (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 224).

Örgütsel bağlılık, sadece işverene sadakat değil, aynı zamanda örgütün başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000: 176).

Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982: 421).

Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu özelliklerin ve vizyonunun birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesi olarak tanımlanır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Örgütsel bağlılık, bir bireyin örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığıdır. Bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000: 3).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma kararlarına ve örgütle var olan ilişkilerine yön veren psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Örgütsel bağlılık, maddi kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak özdeşleşmesidir (Geartner ve Nollen, 1989: 975).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ve örgüte karşı tutumlarının ve niyetlerinin davranışsal göstergesidir (Loke, 2001: 193).

Örgütsel bağlılık kavramı konusunda yapılan tüm tanımlara bakıldığında, hepsinde de genel olarak örgüt ile birey arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır (Sığırı, 2007: 262).

Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıtmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu söylenebilir (Balay, 2000: 18):

1. Kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve onlara duyduğu güçlü inanç,
2. Kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği,
3. Kişinin örgütteki üyeliğini devam ettirmedeki kesin arzusu.

Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımlarına ilişkin bir özet Tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları

Yatırımlar Dikkate Alınarak Yapılan Tanım	<ul style="list-style-type: none">• Bağlılık, örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur. Örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar.• Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Alutto, Hrebiniak ve Alanso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (1981); Hrebiniak ve Alutto (1972); Rusbult ve Farrel (1983) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.
Nitelikler Dikkate Alınarak Yapılan Tanım	<ul style="list-style-type: none">• Bağlılık, çalışanların istekli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır.• Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1996); O'Reilly ve Caldvel (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.
Çalışan - Örgüt Amaçlarının Uygunluğu Dikkate Alınarak Yapılan Tanım	<ul style="list-style-type: none">• Bağlılık, çalışanın örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır.• Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Angle ve Perry (1981); Bartol (1979); Bateman ve Strasser (1984); Hall, Schneider ve Nygren (1970); Morris ve Sherman (1981); Mowday, Porter ve Steers (1982); Mowday, Steers ve Porter (1979); Porter, Crampon ve Smith (1976); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Stumpf ve Harman (1984) ve Welsch ve Lavan (1981) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Reichers, 1985: 468.

Örgütsel bağlılık, kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesini sağlayan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denir. Örgütsel bağlılık ile birey, örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunur, onu her türlü platformda savunur.

Örgütsel bağlılık, örgütü yürekten benimseme, onun amaçlarına, kurallarına, stratejilerine, norm ve kültürüne saygı gösterme, onu kabullenme ve destekleme davranışını gerektirir. Bu davranış biçimi çalışanların söyleneni yapmaları biçiminde ifade edilen uyma davranışından çok farklıdır. Uyma davranışı, yürekten

benimsenmeden, içine sindirmeden bazı hususları “böyle yap dedikleri için yapmak zorundayım” eylemidir (Eren, 2012: 555).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar 1950’li yıllara kadar dayanmaktadır. Bu konuda en çok kabul gören araştırmalar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers ve Porter (1979), O’Reilly ve Chatman (1986) ve Allen ve Meyer (1990)’dir. Yapılan birçok yeni araştırmada ise çoğunlukla bu araştırmacıların sınıflamaları kullanılmaktadır (Koç, 2009: 2002). Tablo 2.2.’de, örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan çalışmaların bir tarihçesi yer almaktadır.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karışıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnyder	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.

1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway,Porter&Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı, başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdem örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdem bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Kaynak: Atalay, 2010: 52-55.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çok sayıda araştırmanın ortak noktası, hem örgüt hem de birey açısından olumlu sonuçlar doğuran tutum ve davranışlara yol açan bir durum olarak dikkat çekmesidir (Koç, 2009: 203).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık kavramının birçok disiplin tarafından farklı şekillerde ele alınması, bu kavramın bazı kavramlarla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Hatta bazı kavramların örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlardan bazıları iş tatmini, performans, katılım, örgütsel kültür ve kişiliktir. Bu kavramların örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır (Dolu, 2011: 22):

2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Agho vd. (Agho, Mueller ve Price, 1993: 1007) iş tatmini kavramını, kişinin işini sevme derecesi olarak tanımlamışlardır. Genel olarak iş tatmini, çalışanın işine veya işteki deneyimlerine dayanan olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işine karşı tutumu; işine karşı tutumunun bir sonucu; işine karşı duygusal tepkileri olarak ifade edilmektedir (Efeoğlu, 2006: 27).

Ücret, yükselme olanakları, çalışma şartları, işin niteliği, çalışma grubu, yönetim gibi faktörler iş tatminini etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörler örgüt ve birey üzerinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Eğer bu faktörler olumlu ise çalışanların iş tatmini yüksek, olumsuz ise tatmin düzeyleri düşüktür.

Her ne kadar her iki faktörde birbiriyle yakından ilişkili olsa da örgütsel bağlılık belirgin bir şekilde iş tatmininden ayrılmaktadır. İş tatmini, mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen kısa süreli tepkilerden oluşurken, örgüte bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirmelerden oluşmaktadır. Yine iş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık çalışanın örgüte karşı geliştirdiği duygusal tepkilerle, tutumlarla ilgilidir. Aynı şekilde iş tatmini, belli iş görevleri ve deneyimlerine bir yanıt; örgütsel bağlılık ise örgüte ilişkin inançtır (Balay, 2000: 138). Diğer bir ifadeyle, çalışan örgüte ve onun

değer ve amaçlarına olumlu duygular beslerken, örgütte yaptığı belli bir işten dolayı mutsuz olabilir.

Mowday ve arkadaşlarının görüşü iş tatmini odaklıyken, Bateman ve Strasser tarafından ileri sürülen görüş örgütsel bağlılık odaklıdır. Yani eğer kişi alternatif iş olanaklarına sahip olduğu halde örgütten ayrılmıyorsa örgütsel bağlılığı yüksektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha yüksek iş tatmini gösterme eğilimindedir (İnce ve Gül, 2005: 22).

İş tatmini ile örgütsel bağlılık sonuçları olarak devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişkinin olduğu görülürken; çalışanın örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki tatmin düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. Diğer yandan tatmin ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık birbirleriyle olumlu ilişki bulunurken; işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan ve örgütlerine güçlü bir bağlılık duyan çalışanların, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür. Buna göre iş tatmini ile işte kalabilme, işe düzenli gelme ve işi zamanında yapma arasında aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000: 136).

İki kavram arasındaki temel fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir (Fetik, 2002: 72).

2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, bir çalışanın ihtiyaçlarını tatmin etmek için, bir örgütte görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için çaba ve zaman harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40). Başka bir deyişle performans, bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içerisinde yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 209) olarak tanımlanabilir.

Performans kavramı, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyini ya da çalışanın davranış biçimini niteler. İş ya da görevin yerine getirilmesi suretiyle elde edilen sonuçlar olumlu ise, kişinin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarı ile yerine getirdiği dolayısıyla yüksek bir performansa sahip

olduğu, tersi durumda yani sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarılı olmadığı ya da performansının düşük olduğu söylenebilir (Bingöl, 2003: 273).

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin, bağlılık düzeyindeki değışmeye dayandığına dikkat çekmektedirler. Konuyla ilgili olarak, katılımcı amaç belirleme biçiminin, önceden tayin edilmiş amaçlarla çalışma biçimine göre daha yüksek performans sağladığını göstermiştir. Rekabet koşullarında kişilerin daha yüksek amaçlara bağlanmalarının performansı önemli ölçüde arttırdığı bildirilmiştir. Ancak amaçlara ulaşmanın gittikçe zor olması, çalışanda moral düşüklüğü, gerginlik, düşük örgütsel bağlılık ve performans yarattığı; kolayca ulaşılacak amaçların ise, işi yavaşlatmaya neden olduğu görülmüştür. Eldeki bulgular, güvenilen bir otorite tarafından tayin edilen amaçların çalışanda, daha sıkı çalışma isteği uyandırdığını; arkadaş grubuna bağlılığın, yönetim desteğiyle birlikte performansı daha da arttırdığını göstermiştir. Bulgular ayrıca, davranışsal bağlılığın teşvik ve ödüllerden etkilendiğini, bunun da daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ve artan performans ile sonuçlandığını göstermiştir. Yine konu ile ilgili olarak mali gereksinmelerin, çalışanların örgütsel bağlılık ve performans ilişkisini etkilediğini; daha düşük mali gereksinim içindeki kişilerin, örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin ise daha güçlü olduğunu göstermiştir (Balay, 2000: 139).

2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım

Katılım, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerleriyle bağlantılı olarak yapmasını ifade etmektedir (Bursalıoğlu, 1994: 161). Yönetim literatüründe ise katılma, yöneticinin kendi alanları ile ilgili işlerin nasıl yapılacağına ilişkin konularda çalışanların fikirleri alınarak alınan kararlara iştiraklerinin gerçekleştirilmesi demektir.

Her ne düzeyde olursa olsun karara ilişkin fikri sorulan ya da doğrudan kendi önerisi karara dönüşen çalışan, bu kararları daha içten benimseyecek ve uymaya özen gösterecektir. Örgüt, çalışana güven ve değer verdikçe çalışan ile duygusal bağlar geliştirecek ve örgütüne daha üst düzeyde bağlılık duymaya başlayacaktır (Ulutaş, 2003: 594-596).

Katılımcı karar alma, bütün tarafların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate aldığından, hiyerarşik kararlardan çok daha tatmin edicidir. Bu yöntemde çalışanlar, bilgi ve yeteneklerini kullanarak işlerini daha iyi yapma fırsatı yakalarlar. Böylece daha çok yeterlik ve güven duyarak uygun iş koşulları bulabilirler. Katılım bir şekilde çalışanları yönetime getirerek tatminden çok onların motivasyonuna etki ederek, hoşnutsuzluğu azaltır ve örgütsel özdeşleşmeyi kuvvetlendirir. Bireyler daha üst düzeyde bağlılık ve sorumluluk hissiyle hareket etmeye başlarlar (Balay, 2000: 141).

2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür

Örgütle özdeşleşme, içselleştirme, örgütsel amaçları benimseme, örgütsel amaçlar için fedakarlıkta bulunabilme şeklinde kendini gösteren örgütsel bağlılığın sağlanmasında, çalışanlarla örgüt arasında amaç birliğinin de ötesinde tüm doğru ve yanlışlarla uyum içersinde olmanın çok önemli bir rolü vardır. Bu noktada örgüt kültürü kavramı önemlidir. Örgüt kültürü, örgütü ortak amaç ve değerlerde birleştirmesi ve örgüt içerisinde neyin yapılabileceğini neyin yapılamayacağını belirlemesi noktasında çalışanlarda birlik duygusu oluşturur. Bu birlik, doğru ve yanlışlardaki uyumun, örgüt kültürünün güçlenmesini sağlarken aynı zamanda bağlılığın da oluşmasında etkilidir. Bu anlamda, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı beslediği çıkarımı yapılabilir (Torun, 2012: 42-43).

Örgütsel kültür, örgütte çalışanların paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapı (Güney, 2007: 203) olarak tanımlanabilir. Yine başka bir tanımda örgütsel kültür; bir örgütü diğer kültürlerden ayıran, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar arasında paylaşılan ve uyulan değerler, varsayımlar ve semboller bütünüdür.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık son yıllarda üzerinde en sık durulan konulardan biri haline gelmiştir. Örgüt kültürü, örgütsel çıktılar, özellikle de çalışanların performansları üzerinde etkilidir. Örgüt kültürüne ait öğelerin, çalışanlar tarafından benimsenmesi sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılığından söz etmek mümkündür. Bu durumda örgütün değer ve hedefleri çalışanlar tarafından benimsenir. Çalışanların örgüte duydukları güçlü bağlılık, aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir (Demirgil, 2008: 60).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, hem örgütler hem de çalışanlar için önemli birer olgulardır. Balay'a göre (2000: 98) örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi kurarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında bir kimlik duygusu oluşturarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın sağlanmasına ve güçlenmesine destek olmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan davranışına ve algılamalarına etki eden değerlerin bütünüdür. Bu bakımdan, algılama, yargılama ve davranma kodu olarak hem örgüte hem de çalışanlara rehberlik eder. Örgüt içerisinde yaratılan kültürün, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünü olmasından dolayı örgüt üyesi bireyler ne kadar farklı kültürlerden veya farklı eğitim düzeyinden gelmiş olsalar dahi olaylara bakış açıları benzerlik gösterecektir (İbicioğlu, 2000: 18). Olaylara ve durumlara bakış açısında yaratılan bu benzerlik örgütsel bütünleşmeyi sağlayarak örgüt içinde bağlılık kültürünü artıracaktır. Dolayısıyla güçlü örgüt kültürleri, çalışanların örgütten ayrılma isteklerini azaltacak bir etkiye sahiptir (www.isgucdergi.org).

2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik

Kişilik, bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Genel bir tanıma göre kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 1991: 404).

Kişilik, bireyin maddi ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi, çeşitli ilişki ve durumlara uyum gösterme yeteneği gibi durumlardır. Çalışma yaşamında birey ilk olarak kendi kişilik özelliği ile örgüte katılır. Daha sonra bireyin kişilik yapısı örgüt ile uyumlu bir şekilde ilerlerse, birey iş yaşamında doyuma ulaşır (Tiryaki, 2005: 96).

Kişilik bağlamında denetim odağı üzerinde araştırma yapan Dönmez (1986: 259), denetim odağını “kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunda oluştuğu ya da şans, kader, talih ve başkalarının etkisi gibi, kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması ve böyle inanması eğilimi” olarak tanımlamaktadır. Kendilerini etkileyen olayların daha çok, kendi denetimlerinde olduğuna inanan kişiler içten denetimliler, ancak kendilerini etkileyen olayların, büyük ölçüde kendileri dışındaki güç ve faktörlerin denetiminde olduğu

inanen kişiler ise dıştan denetimliler olarak ifade edilebilir. Bu konuda yapılan araştırma bulgularına göre, içten denetim odaklı çalışanlar, örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamakta, örgütte, inançlarına göre davranmakta, daha fazla seçenek algısına sahip olmakta, örgütte bulunmayı bir tercih sebebi olarak algılamakta ve böylece örgütüne daha güçlü bağlılık duymaktadır. Buna karşılık dıştan denetim odaklı çalışanlar ise, mevcut örgütte bulunmayı tercihten ziyade bir şans olarak görmekte, daha az seçenek algısına sahip olmakta ve örgüte daha düşük düzeyde bağlılık duymaktadırlar (Balay, 2000: 146).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında olduğu gibi, sınıflandırılmasında da farklı bakış açıları mevcuttur. Örgütsel bağlılık ile ilgili bu yaklaşımlar karşılaştırıldığında göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların farklı disiplinlere sahip olmasıdır. Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzemektedir. Literatürdeki çalışmalar bağlılık konusundaki çalışmaların birbirini tamamlar nitelikte olduğunu göstermektedir (Sığırı, 2007: 263). Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde geçen sınıflandırmalar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan ilk çalışmalar, Becker'e dayanmaktadır. Literatürde sosyo – psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan bu teori “taraf tutma” olarak adlandırılmaktadır. Bu teoride; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır (Becker, 1960: 32-40).

Becker, örgütsel bağlılığı, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, çaba, zaman ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık (Gökmen, 1996: 1-2) olarak tanımlamıştır. Bir diğer ifadeyle, kişinin tutarlı davranış dizilerini bıraktığında kaybedeceği yatırımları düşünerek bu davranışlarına devam etmesidir (Küçük, 2009: 53). Bu durumda kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmemekte, ancak bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşünerek örgüte

bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gökmen, 1996: 1-2). Burada çalışanlar “bilinçli bir taraf tutma davranışı” eğilimindedirler.

Becker, kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesini yan bahis kavramı ile açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Böylece kişinin yatırımları zaman içinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği de azalmaktadır (Becker, 1960: 35).

Kişi davranışı ile tutarlı olması konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi aynı zamanda kendisi için önemli olan yatırımları da kaybedecektir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır (Gül, 2002: 48).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine sebep olan bahis kaynaklarını dörde ayırmıştır. Bunlar (Bakan, 2011b: 94-96; İlsev, 1997: 31-34);

1. Toplumsal Beklentiler

Çalışanlar içinde yaşadıkları toplumun sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlandıran bazı yan bahislere girebilmektedirler. Buna örnek olarak sık sık iş değiştiren çalışanların toplum nezdinde güven vermeyen çalışanlar şeklinde görülmesi nedeniyle, çalışanların güvenilir olduklarını ispatlamak için kendilerine sunulan daha iyi şartlara sahip bir çok alternatif iş imkanlarını kabul etmeyerek bahse girmeleri gösterilebilir.

2. Bürokratik Düzenlemeler

Bürokratik düzenlemeler, yan bahislerin ikinci kaynağıdır. Emeklilik aylığı için her ay aylıklarından belirli miktarda kesinti yapılan çalışanlar, işlerinden ayrılmak istemeleri halinde senelerdir aylıklarından kesilen ve hak etmiş oldukları bu parayı

kaybedecekler ve emeklilik aylığı alamayacaklardır. Emeklilik aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur.

3. Sosyal Etkileşimler

Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Çalışanlar, başkalarıyla ilişki içerisindeyken kendileri ile ilgili bir kanaat oluşmasını sağlarlar ve bu kanaatin bozulmaması için de tutarlı davranışlar sergilerler. Örneğin; kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir.

4. Sosyal Roller

Yan bahisler, kişinin içinde bulunduğu sosyal rollere alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

2.4.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanması durumudur (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 20). Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanmasıdır. Bu yaklaşım da Becker'in Yan Bahis Yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598; Oliver, 1990: 20).

Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Ayrıca Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını ve kişinin davranışlarının bazı özelliklerinin bu davranışa olan bağlılığını etkilediğini belirtmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598).

Davranış ne kadar açık ve kesirse, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemiyorsa, başkaları önünde gerçekleşmişse ve gönüllü olarak yapılmışsa, bu davranışa olan bağlılık da o derece yüksek olacaktır. Örneğin; kişi işe girerken bir sözleşme

imzalamışsa ya da belirli bir süre o işte çalışması açıkça belirtilmişse ve kişi bunları kabul ederek o işi seçmişse, bu seçimi inkar edemeyecektir. Dolayısıyla, seçimine olan bağlılığı da artacaktır (Dolu, 2011: 62).

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadır. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Salancik'in yaklaşımında ise davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2002: 49).

2.4.3. Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel direktiflere itaat etmesidir. Buna göre, örgütlerin bireyler üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin, çalışanların örgüte yakınlaşmasından kaynaklanmaktadır. Etzioni, bağlılık kavramını üç başlıkta incelemeye çalışmıştır. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesapçı (çıkara dayalı) bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Güney, 2011: 283-284; Bayram, 2005: 129-130).

2.4.3.1. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılık, örgütün hedeflerinin, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmesine dayanan, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Varoğlu, 1993: 4). Bu bağlılık türüne göre çalışanlar, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.

2.4.3.2. Hesapçı Bağlılık

Hesapçı bağlılık, örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

2.4.3.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, bireysel davranışın sert bir biçimde kısıtlandığı durumlarda oluşan ve örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade eder. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta, fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlaki bağlılıkta, birey örgütün amacını ve örgütteki işini, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Hesapçı bağlılıkta, kişi verilen ücrete karşı olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymasına rağmen, yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta ve bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir (Balay, 2000: 20).

2.4.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

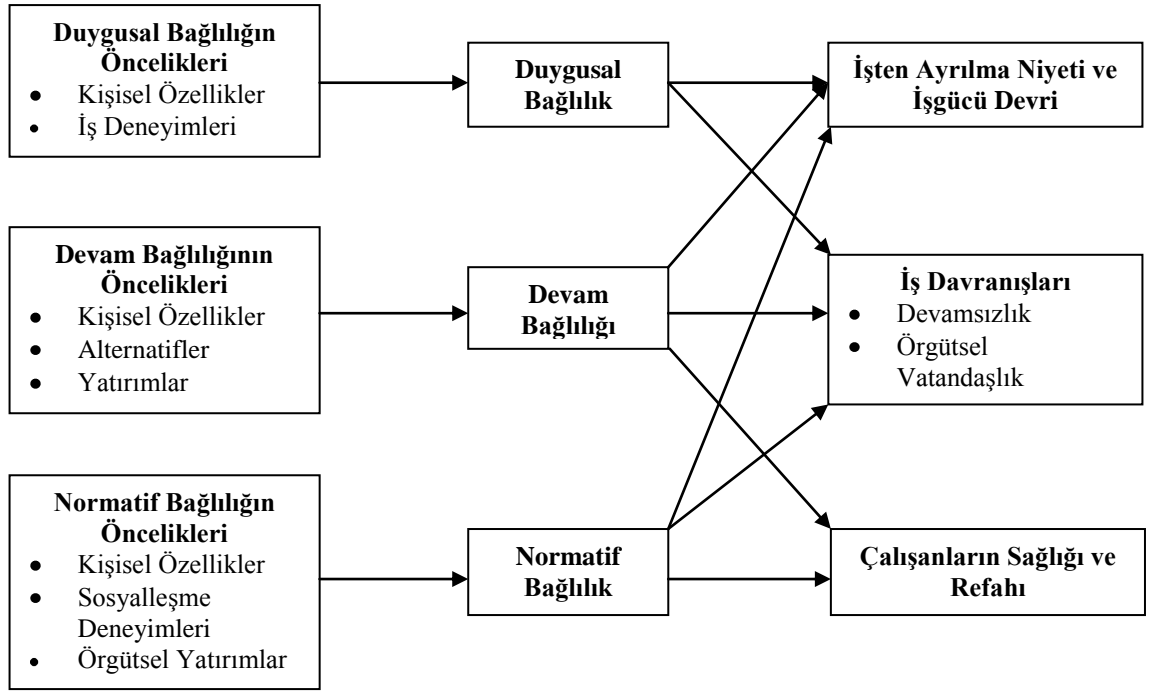
Wiener, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif – moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur.

Araçsal bağlılık, hesapçı, yararcı ve sadece kendi çıkarlarını korumayı ifade eder (Sökmen, 2000: 112). Bu bağlılıkta çalışanların hareketleri kişisel bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle araçsal motive edici hareketler bireysel çıkarlara yöneliktir. Bu bağlılıkta örgüt ile çalışanlar karşılıklı bağlılık içindedirler. Yani örgüt, çalışanları bazı konularda tatmin ederken buna karşılık onların da örgüte katkı yapmalarını beklemektedirler. Bu karşılıklı bağlılık dengeli olduğu sürece çalışanların örgüte olan bağlılıkları da devam edecektir (Güney, 2011: 286).

Örgütsel bağlılık ise, örgütsel değer ve moral unsurlarına dayalı olarak ve örgütsel değer ve gerekleri benimseme sonucu oluşan bağlılıktır. Örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleştirilmiş baskılar oluşturarak çalışanların örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmasını sağlar. Bu nedenle normatif motive edici hareketler örgütsel çıkarlara yöneliktir. Normatif bağlılık, çalışanların örgüte psikolojik yani duygusal açıdan bağlanmaları demektir. Bu bağlılıkta çalışanlar, örgütün amaç ve hedefleri ile özdeşleşmiştir (Güney, 2011: 286).

2.4.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapanlar bağlılık türleri konusunda farklı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere Allen ve Meyer, 1984'te bu yaklaşımlardan ilkinin duygusal, ikincisini devam bağlılığı olarak isimlendirmiş, 1990'da da üçüncü bir bileşen olarak normatif bağlılığı eklemiştir. Allen ve Meyer, literatürdeki tüm tanımların üç genel temadan birini yansıttığını önererek, bu üç bileşenin birbirleri ile ilişkili olduğunu vurgulamışlardır (Güney, 2007: 253).



Şekil 2.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 20-52.

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme veya etmeme kararları konusunda etkisi olan duygusal bir durumdur (Güney, 2007: 253).

Allen ve Meyer tarafından gerçekleştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli literatürde en çok kabul gören modeldir (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009: 72). Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık literatürde ele alınan farklı yaklaşımların temeli; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç ana

ögeden oluşmaktadır. Literatürde en çok ele alınan öge ise duygusal bağlılık ögesidir (Kolamaz, 2007: 50).

2.4.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı ve sevgi, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılıktır (Tutar, 2007: 106). Duygusal bağlılığı etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler arasında kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler sayılabilir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu bağlılık türünde çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde benimser ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister (Bayram, 2005: 132). Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık türlerinin en güçlüsü ve en arzu edilenidir. Örgütü içten benimseme, onun amaçlarından norm ve değerlerine kadar sadık bir destekleyicisi olma duygusunun çalışarlarda oluşturulması, örgütlerin arzu ettikleri en önemli davranış biçimidir. Bu bağlılık türünde çalışan, gerektiğinde menfaatlerini bir kenara bırakıp işsel güdülerle kendinden ve çıkarlarından fedakarlık edebilme erdemini göstererek örgüte ve yöneticilerine hizmet etmekten büyük haz duyabilmektedir.

Duygusal bağlılığın oluşabilmesi için örgütsel amaçları, stratejileri, politikaları, hedefleri, kuralları, ilkeleri, norm ve değerleri benimseme, onlarla özdeşleşme, örgütün faaliyetlerini, işlemlerini yürekten destekleme, örgütle kimlik özdeşliği kurma duygularına sahip olunması gerekmektedir (Eren, 2012: 557).

2.4.5.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker'in Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devam bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde rasyonel bağlılık da denilen devam bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve iş alternatiflerinin az olmasından dolayı örgüt üyeliğini devam ettirmesi (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92) olarak tanımlanabilir. Devam bağlılığı, çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel bilgi, tecrübe ve yetenekler şeklinde sıralanabilir (Durna ve Eren, 2005: 211-212).

Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, çaba, zaman, edindiği para, statü gibi kazanımlar ne kadar fazla olursa örgütten ayrılması durumunda ayrılmanın getireceği maliyetler de o derece fazla olacağından bu durum onun örgüte daha fazla bağlılık duymasını sağlar (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması durumunda daha az iş seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırken, bazıları ise işi sevmekten ziyade sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebeplerden dolayı örgütte kalırlar (Bayram, 2005: 133). Devam bağlılığı içten gelen bir bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bir bağlılıktır ki bu da kişinin tam olarak örgütüyle özdeşleşmemesine neden olmaktadır (Tutar, 2007: 106).

2.4.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bu bağlılıkta çalışanların örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Balay, 2000: 22).

Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Burada kişi, sadakatin önemli olduğuna inanmakta olup bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Bu bağlılık türünde kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun nedeni, örgütlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da onların örgütleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolundaki inançlarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu düşüncesine sahiptirler (Bayram, 2005: 133).

Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilincinin bir parçası olarak görürler. Bu nedenle, örgütte kalma ve ona bağlılık gösterme iş ve meslek ahlakı gereğidir (Eren, 2012: 557).

Sonuç olarak her bağıllık türünün, bireyi bir şekilde örgüte bağladığı görülmektedir. Güçlü bir duygusal bağıllığa sahip çalışanlar gerçekten kalmak istedikleri için, güçlü bir devam bağıllığı duyan çalışanlar ihtiyaç duydukları için ve normatif bağıllığı güçlü olan çalışanlar ise ahlaki yükümlülük hissettikleri ve zorunlu oldukları için örgütlerinde kalırlar (Bolat ve Bolat, 2008: 78).

2.4.6. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağıllığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel bağıllık, çalışanların örgütsel yapıyı içselleştirmesini yansıtır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağıllığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığıdır (Varaoğlu, 1993: 4-5).

2.4.6.1. Uyum Bağıllığı

Uyum, bireyin bir ödülü elde etmek için ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil eder. Uyum bağıllığı, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağıllıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Sığrı, 2007: 264).

2.4.6.2. Özdeşleşme Bağıllığı

Örgütsel bağıllığın ikinci boyutu olan özdeşleşme bağıllığı, kişinin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Kişi diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Balay, 2000: 23). Birey örgütün amaçlarını, hedeflerini, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağıllık gerçekleşmektedir. Özdeşleşme, sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan bireyin, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir (Sığrı, 2007: 264). Bu durumda örgütsel bağıllık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997: 12).

2.4.6.3. İçselleştirme Bağlılığı

İçselleştirme ise, bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsü olup, normlarla belirginleşen bir tutumdur. İçselleştirme bağlılığı, bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır (Sığırı, 2007: 284). Tutum ve davranışlar, çalışanların örgütün değer sistemiyle uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir (Güney, 2011: 284)

Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki bağlılıkta bireyler, kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. Uyum boyutundaki bağlılıkta ise bireyler sadece belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak, işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmamak gibi bir davranışı gösterdiğinden, örgütte kalma isteği daha düşüktür (Sığırı, 2007: 264). Uyum, ödül – maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000: 23).

2.4.7. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn, örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir (Katz ve Kahn, 1977).

Çalışanların örgüt içindeki faaliyetleri, iç ödüller ile dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade eder. Bu ayırım, kişilerin kendilerini örgüte adayışlarının niteliğini belirtir. Anlatımsal devre, içsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda; araçsal devre ise dış ödüllerin motive edici olduğu durumlarda söz konusudur. Bu durumda, çalışanların araçsal – dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı anlatımsal – içsel ödüllerle bağlandıkları örgütlere göre daha fazladır (Bayram, 2005: 131). Yani içsel ödüllerle motive olan bir kişinin dışsal ödüllerle motive olan kişiye göre örgüte daha yüksek bağlılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.4.8. Buchanan II' nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Buchanan II örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi

iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlamıştır. Buchanan II, örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır (Balay, 2000: 24).

1. **Özdeşleşme:** Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak görmesi ve kabul etmesidir.
2. **Sarılma:** Kişinin, iş rolünün gerektirdiği faaliyetlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.
3. **Sadakat:** Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

2.4.9. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Steers ve Porter'e göre örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve o örgüte ilgisinin göreceli gücüdür (Güney, 2011: 289). Yani bu yaklaşım, bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanmaktadır. Mowday vd.'ne göre bireyin bağlılığı; örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulüne, örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olmaya ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı gibi unsurlara bağlıdır (Sığı, 2007: 264).

Yapılan sınıflandırma ile örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Yapılan araştırmalar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin olduğu ileri sürmektedir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir (Bayram, 2005: 131-132).

Davranışsal bağlılıkta bireyin örgütle bağlılığını, geçmişteki yatırım faaliyetlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Bireyin örgütten ayrılması ona pahalıya mal oluyorsa bu durumda birey örgüte daha çok bağlanmaktadır. Bu bağlılık türü de Becker'in Yan Bahis kavramına benzemektedir. Tutumsal bağlılık ise, bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak örgütün amaçlarını başarmaya çalışır (Balay, 2000: 24-25).

2.4.10. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılığı, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerde kişiliklerini birleştirmeleri olarak tanımlamıştır. Çalışanlar bir sosyal sistem olarak örgütlerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler (Gül, 2002: 42).

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üç şekilde ayrılmıştır. Bunlar; devam bağlılığı, birleşme (kenetlenme) bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

2.4.10.1. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle, bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır (İnce ve Gül, 2005: 15). Çalışanlar, bir örgüte katılmak veya o örgütte kalmak adına önemli fedakarlıklar yaptıkları zaman, örgütün ömrünü sürdürmesine daha güçlü bir şekilde ihtiyaç duyarlar. Bu durumda çalışanlar, örgütten ayrılmanın kendisine getireceği yüksek maliyet ve ayrılmayı güçleştirecek kişisel fedakarlıklar ve yatırımlar yapmaları dolayısıyla örgütlerine bağlılıklarını sürdürürler (Güney, 2011: 285).

2.4.10.2. Birleşme Bağlılığı

Kenetlenme bağlılığı da denilen birleşme bağlılığı, çalışanın önceki sosyal ilişkilerinden feragat etme veya grup birliğini arttıran simge, sembol ve törenlere katılma gibi teknikler aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan tatmin sağlayacak ve bu tatmin de kişiyi örgütüne bağlayacaktır (Gül, 2002: 42). Bu bağlılık türü, örgütte grup birleşmesinin değerini attıracak biçimde çalışanın önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratması sonucunda oluşur (Güçlü, 2006: 1-2).

Örgütler, üyelerinin örgüte psikolojik bağını geliştirmek için ilk gün oryantasyonları, yeni üyelerin açık bildirimini, üniformaların veya rozetlerin kullanılması

gibi pek çok faaliyette bulunurlar. Tüm bu çabalarla grup üyelerinin birbirlerine sınımsız sarılmaları birleşme bağlılığını arttıracaktır (Güney, 2011: 285).

2.4.10.3. Kontrol Bağlılığı

Kontrol bağlılığı, kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağlılıktır (Varoğlu, 1993: 6). Başka bir ifadeyle kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin emir ve kurallarını devam ettirmesi olarak tanımlanabilir.

Kontrol bağlılığı, çalışanın örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması ve günlük hareketlerinde bu normlardan etkilenmesi halinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılıkta kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulması istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Çünkü bunlar kendi ahlak, norm ve değerleriyle büyük bir uyum göstermektedir. Bu nedenle, örgütün istek ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 16).

Kanter, Etzioni'nin aksine bu üç tip bağlılığın genellikle tek başlarına değil, birbirleriyle büyük ölçüde etkileşim içinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin bu üç yaklaşımı üyelerinin bağlılığını geliştirmek adına bir arada kullanmaları gerekmektedir. Çünkü bu üç bağlılık boyutundan her biri, bireyin örgütü ile bağlarını artırma açısından diğerlerini güçlendirmektedir (Akalın, 2006: 23-30).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devam bağlılığının hakim olduğu örgütlerde çalışanların örgütte kalma ihtimalleri daha yüksekken, birleşme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde ise, üyeler kendi değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadırlar (Gül, 2002: 43).

2.4.11. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modelinin bir uygulaması gibidir. Penley ve Gould, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı ifade etmek açısından oldukça uygun olduğunu, ancak modelin bazı nedenlerle

literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşık olmasıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal temelli katılım söz konusudur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağıllık ahlaki bağıllığın olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağıllık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (Atalay, 2010: 61).

Penley ve Gould örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağıllık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler. Oysa Etzioni, Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağıllık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir (Penley ve Gould, 1988: 43-49).

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağıllığın birbirinden farklı üç boyutunun olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllıktır (Penley ve Gould, 1988: 52).

1. Ahlaki Bağıllık

Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağıllık türünde kişi, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

2. Çıkarıcı Bağıllık

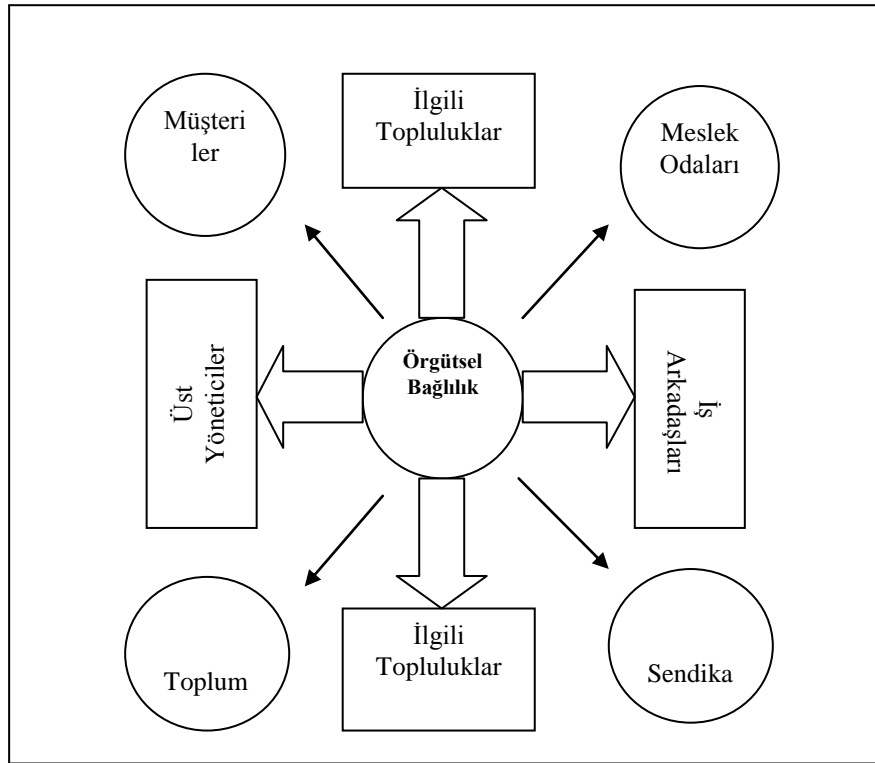
Alış – veriş temeline dayanmaktadır. Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür. Bu bağıllık türü çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır.

3. Yabancılaştırıcı Bağıllık

Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağıllık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlanma gösterebilirler (Balay, 2000: 32-33).



Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılıklar Modeli

Kaynak: Balay, 2000: 33.

2.5.1. Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların örgüte bağlılıklarını örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri sayarak örgüt için beklenenden daha fazla çaba göstermesi istekleri ve onların örgütteki üyeliklerini devam ettirmedeki kesin arzuları belirlemektedir (Balay, 2000: 33; Yüksel, 2002: 68). Bu durumda çalışanlar örgütün kendi iyiliği için örgüte bağlılık duymaktadırlar. Bu durumda çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerinin

kabulü, amaç ve hedeflere ulaştırabilmek için ellerinden geleni yaparlar ve bu da örgütsel bütünleşme olarak açıklanır. Örgüte gerçek anlamda bağlılık, yararcı – araçsal hesapları göz ardı ederek meydana gelen “ben değil biz” anlayışının hayata geçirilmesi ile oluşmaktadır (Taş, 2004: 63).

2.5.2. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, çalışanın belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğin hayatında ne kadar önemli ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgili bir kavramdır (Güney, 2011: 278-279). Bunun yanı sıra mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın bir formu olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi olarak ifade edilmektedir (Balay, 2000: 36).

Bir kimse genellikle mesleği için uzun yıllar harcadığında mesleği giderek kendisi için daha önemli olmaktadır. Bunun sonucunda kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 16-17). Bunlar işe yönelik genel tutum, mesleki planlama düşüncesi ve işin nisbi önemidir.

İşe yönelik genel tutum, işe yönelik değer ve yargıları içerir. Örneğin; “işten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı”, “işinin kendisi için her şey olduğu” gibi söylemler çalışana hakim olur. Mesleki planlama düşüncesinde kişi, geleceğe dair mesleği ile ilgili planlar, yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. İşin nisbi öneminde ise, iş ve iş dışı faaliyetler tercihlerin açıklanmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese de tercihi olan işte çalışmaya devam etmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerini daha fazla gösterdiği, işi daha çok içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş – aile arası çatışma yaşadığı yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.

Literatür incelendiğinde örgüte bağlılık ile mesleğe bağlılık kavramlarının birbirinin tersi anlamlar ifade ettiği görüşü ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni ise, mesleğe ve örgüte bağlılık kavramlarının norm ve değerlerinin temelde uyumsuz

olmasıdır (İnce ve Gül, 2005: 18). Thornton (1970) ise, önceki araştırmalarda ortaya çıkan ve çalışanın örgütsel ve mesleki bağlılıktan birini feda etmesinin zorunlu bir davranış olmadığını, bir çalışanın aynı zamanda hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık gösterebileceğini ileri sürmektedir. Ona göre örgüt içindeki meslek çalışanı, örgütsel durumu, mesleğinin belli ilkeleri kabul edip, bunu örnekleriyle göstermesi oranında hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık duyabilir (Balay, 2000: 41).

2.5.3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, kişinin gözünde işin iyiliği ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir. Yaptıkları işi özellikle, kendileri için temel yaşam ilgisi olarak kabul eden çalışanlar, bu konuda esnek olan çalışanlara göre, iş örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlanmaktadır.

Blau ve Pinder, işe bağlılık gösteren çalışanların özelliklerini, işe etkin şekilde katılım, işi yaşamının merkezi olarak görmesi, işi kendine özsaygının temeli olarak algılaması ve kendini iş performansı ile tanımlaması olarak sıralamışlardır (Balay, 2000: 44-45). Bu arada, işe bağlılığı etkileyen değişkenler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve örgütteki konum gibi demografik değişkenler üzerinde durulurken, sosyalleşme sürecinin başında öğrenilen değerlere ve kişinin gelişme güdüsü gücüne özel vurgu yapılmaktadır. Bağımsız bir değişken olarak ele alındığında işe bağlılık, kişinin performans düzeyini ve işten ayrılmaları etkilemektedir. Buna göre işe bağlılık ile işten ayrılma arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Ergenç, 1983: 112-113).

2.5.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duyması (Randall ve Cote, 1991: 195) olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık bazen birtakım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi için bir amaç olabilmektedir. Buna göre insanlar birtakım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler (Perçin, 2008: 20).

Bağlılık duygusu yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda

çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır (Ertekin, 1978: 14). Böyle durumlarda örgütten ayrılmak çalışma arkadaşlarından ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır.

Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olduğundan çalışanlar birbirlerine daha fazla yaklaşarak dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığı bireyleri daha güçlü meslek ve örgüt bağlılığına götürebilecektir (Balay, 2000: 47).

2.5.5. Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık, kanuna, onu yapan, yayınlayan ve yürüten güce olan bağlılıktır. Çalışan, metin ve tasarıların hazırlanışına, şimdi ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak ve bunları diğer kişilere açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak örgüte bağlılığını gösterir (Balay, 2000: 47-48).

Çalışanların yönetime karşı bağlılık duygularının yüksek olması, onların bu yönetim tarafından uygulanan hareket biçimlerine karşı yüksek bağlılık göstermelerini sağlamaktadır. Bunun yanında hiyerarşik bakımdan üst pozisyonlarda yer alan çalışanların ise örgütlerine daha yüksek seviyede bağlılık duyduklarından bahsetmek mümkündür. Bu duruma sebep olarak, üst pozisyonlarda görev yapan çalışanların örgütsel başarılarıdaki etkilerinin yüksek olması ve bu sebeple de örgütü ve amaçlarını içselleştirmeleri gösterilebilir. Çalışanlar, alınan kararlardaki etkinlikleri arttıkça örgütün başarılarını kendi başarıları olarak gördüklerinden bu durum onların örgütü benimsemesini ve örgüte bağlılıklarını artırmaktadır.

Yönetime bağlılık, çalışanların buldukları konumla yakından ilişkili olan bir durumdur. Çalışanların alınan kararlarda etkin olup olmadıkları, onların yönetime bağlılıklarına etki eden bir faktördür. Çalışanlar karar alma süreci içerisinde yer alıyorsa bağlılık seviyeleri yüksek olacaktır. Eğer karar alma süreci dışında bırakılıyorsa bağlılık seviyeleri düşük olacaktır (Camcı, 2013: 37-38).

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI SAĞLAYAN KOŞULLAR

Örgütsel bağlılığı sağlamak ve bunu güçlendirmek örgütlerin en önemli amaçlarından birisidir. Örgütsel bağlılığı sağlayan koşullar arasında kontrol, vizyon, mücadele gerektiren işler, işbirliği ve takım çalışması, örgüt kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, değer verme, teknoloji, yetiştirme ve geliştirme yer almaktadır (Balay, 2000: 115-119; Güney, 2011: 281-283).

2.6.1. Kontrol

Kontrol, çalışanın işlerini yaparken, onlara kararları denetleme olanağı tanımaktır. Son zamanlarda örgütler, çalışanlarla birlikte kontrolü paylaşmanın değerini öğrenmişlerdir. Kontrol, çalışma programlarını kapsayabilir. Esnek zaman ve çalışma saatleri, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirici bir yöntem olabilir. Örgütlerin yetkiyi paylaşmaları ve kontrolü bırakmaları, dolaylı olarak çalışanların işlerini iyi yapmak için gerekli beceri ve güdülere sahip olduğuna inandıklarını gösterir. Kontrolü paylaşmak güveni gösterdiğinden aynı zamanda çalışanların da örgüte bağlılığını geliştirir.

2.6.2. Vizyon

Vizyon, bir örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin en temel ifadesi, çalışanların duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Örgütsel vizyon, çalışanlar arasındaki bağlılığı artırır, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar (Aytaç, 2000: 3,5). Çalışanlara vizyon sunmanın amacı, daha çok çalışmaları için onları yönlendirmektir. Bir vizyona kişisel olarak bağlandığını hisseden çalışanlar daha çok çalışma eğilimine girerler. Örgütlerin çoğu, vizyonların, çalışanlarına güç verdiğini ve artan isteklerle baş etmede güçlerine güç kattığını düşünmektedirler.

2.6.3. Mücadele Gerektiren İşler

Örgütsel bağlılığı arttırmanın bir koşulu da çalışanlara mücadele ruhu aşılmasıdır. Çalışanları, yeni beceriler geliştirmeleri için sürekli olarak güdülemek gereklidir. Çünkü çalışanlardan, sıkıcılığı gittikçe artan bir işi yapmaları istendiğinde çoğunlukla bozguna uğrarlar. İş mücadelecisi hale getirmenin bir yolu, çalışanları müşterilere doğrudan bağlamadır. Araştırma ve uygulama yapmak, kapsamlı teknik

yardımlar, modern çalışma ortamları ve son derece gayretli bir çalışma yöntemiyle çalışanlar sürekli güdülenmektedirler. Ayrıca çalışanlar arasında yarışma ve rekabeti yaygınlaştırmak, onların işlerini daha iyi ve verimli yapmalarını sağlar. Bu da onların işlerine dolayısıyla örgütlerine bağlılıklarını attırır.

2.6.4. İşbirliği ve Takım Çalışması

Çalışma yaşamında takımlar oluşturup işlerin yapılması örgütsel bağlılığı arttırma yollarından birisidir. Takım çalışmasında birlik, beraberlik ve dayanışma düzeyi ne kadar yüksek olursa buna bağlı olarak örgütsel bağlılık da o kadar yüksek olur. Takımlar çoğu kez yavaş karar vermeleri yüzünden suçlanır. Ancak birçok olayda bu görüşün tersi doğrudur. Çünkü takım çalışmasında bir sorun çıkarsa çok kısa sürede çözüm yolu bulunabilmektedir.

2.6.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürel yapısını tamamlamışsa ve kültürel yapının gerekleri de düzenli bir şekilde yerine getirilirse, örgüte olan bağlılık da buna göre yüksek olacaktır. Örneğin; kutlamalar, ödüllerin verilmesi yerine ve zamanına göre yapılırsa çalışanlar mutlu ve huzurlu olurlar. Bu da verimliliği, iş tatminini ve örgütsel başarıyı getirir. Bunların gerçekleştiği örgütsel yapıya olan bağlılık da o derece yüksek olur.

2.6.6. Ortak Kazanımlar

Ortak kazanımlar, çalışanların başarıyla tamamladıkları çalışmalarının karşılığını vermektir. İnsanlar kişisel olarak ödüllendirilmek isterler. Çünkü karşılık görmek, başarı için oldukça önemlidir. Çalışanlar hedeflerine ulaştıklarında elde edilen ekonomik kazanımları öğrenirler. Bu durum, onları daha zor amaçları başarmaya güdülemektedir. Kazancı paylaşmak fedakarlık değil, fakat çalışanların bağlılığını arttırmada önemli bir stratejidir.

2.6.7. İletişim

İletişim, sosyal yaşamın içinde yer alan bütün insanlar için önemli olan bir konudur. Toplumsal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, gruplar ve örgütler arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir süreçtir.

İnsanların birbirlerini daha iyi tanımaları ve anlamaları, bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi anlaşılabilmesi ve çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişim gereklidir. Örneğin; bir örgütte yönetim süreci iletişimle başlamaktadır. Eğer iletişimle gereken bilgi alınamazsa örgütte oluşan sorunları bilmek ve çözmek mümkün olmaz (Güney, 2007: 262).

Örgütsel iletişim, hem yapılan işlerle ilgili geribildirim hem de örgütte olup bitenler konusunda çalışanlara bilgi aktarması nedeniyle örgütsel bağlılığı sağlayan önemli bir araçtır. Eğer çalışanlar, örgütün neyi, niçin ve nasıl yaptığını tam olarak anlarsa onu daha kolay kabul ederler ve ne kadar zor olursa olsun severek yaparlar. Ayrıca, çalışanlar, örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini nasıl ve ne şekilde etkileyeceğini de bilirler. Bu şekilde çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederler ve örgütlerine daha çok bağlanırlar.

2.6.8. Değer Verme

Her bireyin farklılıklarının açıkça paylaşıldığı ve değer verildiği bir ortam yaratmak örgütlerin uyguladığı temel taktiklerden biridir. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissettiğinde, yaptıkları takdir edildiğinde işlerinden daha çok tatmin olurlar ve buna bağlı olarak da örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

2.6.9. Teknoloji

Teknoloji, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan önemli bir araçtır. Çalışanlara gerekli teknolojik olanakların tanınması, onların işlerini daha kolay bir şekilde yapabilmelerini ve yüksek düzeyde kaliteli ürünler vermelerini sağlar. Bir kaynak olarak teknoloji, bilgiyi paylaşma ve işi basitleştirme süreçlerindeki engelleri ortadan kaldırabilir. Çağın üretim tekniklerine uygun olarak teknoloji yenilendiğinde ve bu durumun çalışanlara getirisi de objektif bir biçimde açıklandığında çalışanlar bu durumdan mutlu olurlar ve örgütüne daha çok bağlanırlar.

2.6.10. Yetiştirme ve Geliştirme

Çalışanlara, işlerini daha iyi yapabilmeleri için yeni beceriler kazandırılması gereklidir. Bunun için örgütlerin çalışanlara kurslar düzenleme, işe yerleştirme, iş

rotasyonu gibi geliştirici çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Çünkü hizmet öncesinde alınan eğitim ne kadar yeterli ve üstün olursa olsun, hizmet içi eğitim programlarıyla desteklenmedikçe nitelikte de o kadar azalma olacaktır. Eğitim sayesinde insanlar işlerini daha kolay ve sıkılmadan yaparlar. Bu durum onların kendilerine olan güvenlerini artırır ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütün başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için örgütsel yaşamın en önemli kaynağı olan insan gücü kaynağının işini sevmesi, benimsemesi, yürekle gelerek yapması ve işinden tatmin duyarak çalışması gerekir. İnsanların kısa bir süre çalıştıktan sonra örgüte olumsuz hisler duymaya başlaması, onları yeni bir iş arayışına yöneltmekte, hatta işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Bu tür olumsuz bir durumla karşılaşmak hem birey hem de örgüt açısından tercih edilecek bir durum değildir. Bu nedenle örgütlerin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirleyip, bu faktörleri iyileştirme ve geliştirme konusunda çaba göstermesi gerekir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yaş, cinsiyet, güven, medeni durum, kararlara katılma, liderlik ve yönetim tarzı, ücret düzeyi ve ödüllendirme sistemi, yeni iş olanakları ve sektörün durumu gibi faktörler yer almaktadır. Bu çalışmada, Tablo 2.3.'te görüldüğü gibi çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç aşamada incelenecektir.

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> - İş Beklentileri - Psikolojik Sözleşme - Kişisel Özellikler 	<ul style="list-style-type: none"> - İşin Niteliği ve Önemi - Yönetim - Ücret Düzeyi - Ödüller - Takım Çalışması - Örgütsel Kültür - Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesyonellik - Yeni İş Olanakları - İşsizlik Oranı - Sosyo – Ekonomik Durum - Sektörün Durumu

Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 59.

2.7.1. Kişisel – Demografik Faktörler

Kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık arasında çok sayıda araştırma yapılmış olup, bu ikisi arasında güçlü bir ilişki bulunduğu kabul edilmektedir. Yaş, cinsiyet,

medeni durum, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi ve kıdem gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla yakından ilişkisi bulunmaktadır.

Yaş: Mevcut teori, yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere göre, örgütlerine daha bağlı olduklarını göstermektedir. Çünkü, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler (Özkaya, Deveci Karakoç ve Kaya, 2006: 80). Bu durum, bireyin diğer örgütler gözündeki çekiciliğini düşürmekte, çalışanın da örgüt değişmelerine duyduğu arzusunu azaltmaktadır. Uzun yıllar başka örgütlerde çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerleri geliştiren bireylerin genç çalışanlara göre, yeni örgütlerde daha fazla uyum sorunu yaşayabilecekleri beklenir (Balay, 2000: 56). Bu durum yaşı ilerlemiş çalışanların çalıştıkları örgütte kalma yönünde karar vermelerine neden olmaktadır.

Cinsiyet: Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmış değildir. Yapılan bazı araştırmalara göre kadınların erkeklere göre çalıştığı örgüte daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Bu yüzden kadın çalışanların işlerini değiştirme oranını daha düşük olmaktadır. Bunun nedeni ise, kadın çalışanların örgütlerinde daha istikrarlı olması ve sahip oldukları işe ulaşabilmek için daha fazla çaba sarf etmeleridir. Yine bazı araştırmalar ise, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun nedeni kadın çalışanların ailelerine ve evlerine işlerinden daha çok önem vermeleri ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller yer almaktadır. Yine erkeklerin daha iyi pozisyonlarda, daha üst mevkilerde ve daha yüksek ücretle çalıştırılmaları, erkelerin kadınlara göre daha çok örgüte bağlı olmasına neden olmaktadır.

Medeni Durum: Çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden bir diğer önemli faktör de medeni durumdur. Evli veya evlilik sonrası ayrılmış bireyler özellikle kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedirler. Ayrıca, tek başına yaşayan kişilerin evli olanlardan ya da ayrı yaşayanlardan daha cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır (Balay, 2000: 56-57). Çünkü bekar çalışanlar evli çalışanlara göre daha rahat iş değiştirme düşüncesine sahip olduğundan örgütsel bağlılıkları daha düşük olmaktadır. Bunun yanı sıra, evli erkek çalışanların evli kadın çalışanlara göre daha

yüksek düzeyde örgütlerine bağlılık hissettikleri yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Buna neden olarak, evlenmiş olan erkek çalışanların hayatlarına bir düzen gelmesi, kadınlarda ise daha çok sorumluluk alma fikrinin oluşması gösterilebilir.

Eğitim Seviyesi: Eğitim konusundaki verilerden elde edilen genel eğilim, daha fazla eğitilmiş çalışanların daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler daha fazla bağlılık göstermektedir (Sığırı, 2007: 265). Ayrıca çalışanlar, kendilerinin gelişimlerine katkıda bulunan veya bulunabilecek örgütlerden ayrılmayı pek istemeyecekler ve buna bağlı olarak da kendilerine eğitim imkanı sunulan çalışanların örgütlerine bağlılıkları artış gösterecektir (Ertan, 2008: 59). Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların alternatif iş seçeneklerinin az olması veya hiç olmamasından dolayı örgütsel bağlılıkları da yüksek olmaktadır (Bakan, 2011b: 124).

Hizmet Süresi: Örgütsel bağlılığa etki eden bir başka değişken de çalışanların örgütteki çalışma süresi ve kıdemdir. Uzun yıllar sonucunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların örgütlerine daha bağlı olacağı düşünülmektedir. Çünkü, emeklilik aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenler arasında sayılabilir (Özkaya, Deveci Karakoç ve Kaya, 2006: 80-81).

2.7.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamı ile ilgili faktörlerden oluşmaktadır. Çalışanların işten beklediği arzu ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanamaması örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, liderlik ve yönetim tarzı, gözetim, örgütsel adalet, ücret düzeyi ve ödüllendirme sistemi gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Bunlara ek olarak bazı araştırmacılar, örgütsel faktörlere rol belirsizliği, iş gücü, ast – üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem, ücret adaleti ve denetim ilişkilerini de eklemektedirler.

İşin Niteliği ve Önemi: İşin niteliği ve önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için

örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Memiş, 2002: 88).

Copelli'ye göre, kesin tanımlanmış iş ve özellikler, açıkça belirlenmiş sorumluluklar, iyi tanımlanmış kural ve prosedürler örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Belirsiz roller, iyice açıklanmamış sorumluluklar, çalışanın örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca işin niteliği gereği çalışanın işe yüklediği anlam ve toplumun o işe verdiği değerin yüksekliği de örgütsel bağlılığı arttıracaktır (Karasu, 2009: 47).

Liderlik ve Yönetim Tarzı: Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri liderlik ve yönetim tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını arttırmaktadır (Engiz, 2009: 108). Liderlik, örgüt çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. Lider kişi, bireyleri harekete geçirip sonuç almaya yöneltir. Bu durum bireylerin hem motivasyonunu hem de örgütsel bağlılığını artırır (Güney, 2011: 185).

Lider pozisyonundaki yönetici, örgütün istediği hedef ve amaçları belirleyerek planlamayı gerçekleştirmekte ve bunun için gerekli kaynakları bir araya getirerek iş bölümü yapmaktadır. Liderlik sürecinde yönetici, astlarının örgüte bağlılığını arttırmaya çalışmakta ve astların önceden belirlenen örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için yetenekleri kullanabilecek bir ortam yaratmaktadır (İnci, 2001: 11).

Çalışanların kararlara katılımına izin verme, çalışanların örgüt tarafından saygı görmesi, çalışmalarının takdir edilmesi, çalışanların önemli olduğunun hissettirilmesi, çalışanın yönetime güvenmesi, yöneticilerin astlarına güvenmesi, anlayışlı ve destekleyici yönetim, esnek ve katılımcı yönetim örgütsel bağlılığı artırır (Karasu, 2009: 47).

Örgütsel Adalet: Bu kavram aslında, Joy Adams'ın araştırmaları sonucunda ortaya koyduğu eşitlik teorisinin bir uzantısıdır. Bu teori, çalışanların işyerlerinde yüksek moral düzeyi ve motivasyonla çalışabilmeleri, örgüte bağlılıklarının artması,

örgüte ve amirlere güven duygularının oluşması için adil bir biçimde takdir görmeleri ve ödüllendirilmelerine dayanmaktadır (Balay, 2000: 65).

Bir örgütte çalışanın işteki başarıları karşılığı sağladığı yararlar ya da çıkarlar veya ödüller, diğer çalışanların başarıları ile bunun sonucunda elde ettikleri çıkarlar ve ödüller karşılaştırılır. Bu karşılaştırmalar sonucunda başarı/çıkar oranı başkalarının başarı/çıkar oranından ne düşük ne de yüksek olmalıdır. Eğer bu oran düşük olursa, kişi başkalarından daha yüksek oranda ödüllendirildiği için kendisini suçlu hissedecektir. Tersisi durumda ise, kişi kendisinin başkalarından daha az ödüllendirildiğini düşünerek, kızıp sinirlenecektir. Bu yüzden beklenen eşitlik olmalıdır. Örgütsel huzur ve barış için yöneticiler adalet duygularını dikkatle ele almalıdır (Eren, 2012: 551-552).

Bu konuda yapılan çalışmalarla çalışanların örgüt özelliklerine ilişkin algıları üzerinde durularak, onların örgütsel hakkaniyet yönelimleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu noktada kaynakların adil dağıtımının, yani yönetsel kararların, ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlara ne kadar yansıdığı kadar; bu kararların ne şekilde alındığı da çalışanların hakkaniyet algılarını belirlemektedir. Bu konudaki bulgular, kaynakların adil dağıtımının, ödeme doyumuna etkisinin, karar alma sürecindeki adaletin etkisinden daha büyük olduğunu göstermiştir (Balay, 2000: 65).

Ücret Düzeyi ve Ödüllendirme Sistemi: Yapılan araştırmalar çalışanların kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediğini göstermektedir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır. Geçmişte yapılan araştırma sonuçları, örgütte çalışan lehine bir kar paylaşım sisteminin, işe bağlı tutum ve davranışları iyileştirdiği, işbirliği ve çalışma çabalarını arttırdığı, maliyetleri düşürdüğü ve çalışma grubu üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu ve örgütsel bağlılığı daha da güçlendirdiğini göstermiştir (Balay, 2000: 68).

2.7.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktör ise örgüt dışı faktörlerdir. Örgütsel bağlılıkla ilgili olan örgüt dışı faktörler; profesyonellik, yeni iş olanakları ve sektörün durumudur.

Profesyonellik: Profesyonellik, çalışanın mesleğine ne kadar değer verdiğiyle ve mesleğini nasıl tamamladığıyla ilgili yani mesleki bağlılıkla yakından ilişkili bir kavramdır (İnce ve Gül, 2005: 85). Profesyoneller, kendi kurallarını koyan ve bu kuralların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi, bağımsız hareket etme özelliğine sahip olan bireylerdir. Örgütler çalışanların mesleki gelişim göstermelerine destek verirlerse, onların mesleki boyuttaki bağlılıkları azalırken örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Çetin Gürkan, 2006: 36). Profesyonellik, çalışanların sorumluluk taşıma isteklerinin oluşmasıyla örgütleri için çalışmaktan memnun olmaları halidir. İşinin gerektirdiklerini iyi bilen bir çalışan grubuna sahip olmanın örgütler için istenilen bir durum olduğu ifade edilebilir (Camcı, 2013: 32).

Yeni İş Olanakları: Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli dış çevre faktörü, yeni iş bulma olanaklarıdır (İnce ve Gül, 2005: 85). İş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı ve başka işe girmede daha az seçeneğin olması, çalışanların örgüte olan bağlılığını önemli ölçüde arttırmaktadır. (Balay, 2000: 67).

Sektörün Durumu: Kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara göre daha az örgütsel bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Kamu sektörlerinde çalışan çalışanlarda iş hayatlarının büyük ölçüde garanti altına alındığı görüşünün hakim olması, bürokrasi nedeniyle kamu kurumlarında gereğinden fazla kişinin çalışması ve yönetim yeteneğinin yetersiz olmasından dolayı işlerin sıradanlaşması, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Özel sektördeki çalışanlar ise, performansa dayalı ödül sisteminin uygulanması ve çalışanların yerini sağlamlaştırmak için daha fazla çalışma ihtiyacı hissetmeleri, onların örgütsel bağlılıklarının fazla olmasını sağlamaktadır (Camcı, 2013: 32).

2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Literatürde yer alan örgütsel bağlılık sonuçları kapsamında, örgütler açısından örgütsel bağlılığın asıl öneminin sonuçları bakımından anlam kazandığı görülmektedir (Sığırı, 2007: 266). Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul

edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Balay, 2000: 83).

İş tatmini, sadakat, beklentileri tam olarak karşılama, insan kaynaklarının etkin kullanımı, yüksek moral, işgücü devir oranında düşüş, yüksek performans, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu; iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişki bulunan davranışsal sonuçlardandır (Sığırı, 2007: 266).

Örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte bir takım olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bunlar düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ortaya çıkabilmektedir ve bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo 2.4.'te özet olarak sunulmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

Tablo 2.4. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı.	Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma.	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği.
İlimli Bağlılık Düzeyi	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları, yaratıcı bireyselliğin gelişmesi.	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması.	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, daha yüksek iş doyumu.	Çalışanın örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi. örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması, değişime direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim.	Güvenli ve dengeli işgücü, çalışan, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı çalışanlardan örgüt adına yasadışı eylemlere girişme.

Kaynak: Randall, 1987: 460-471.

Tablo 2.4.'te özetlenen bağıllık düzeylerinin olası sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.8.1. Düşük Örgütsel Bağıllık

Düşük örgütsel bağıllığın bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Bu bağıllık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur.

Düşük örgütsel bağıllıktaki olumlu sonuç, bireyin yaratıcılığını ve gelişmeye açıklığını ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağıllık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanılmasını sağlayabilir. Örgütsel düzeyde de düşük bağıllık, işlevsel olabilir. Çünkü daha yüksek iş gören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren çalışanların potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Bu tür çalışanların örgütü bırakması demek, diğer çalışanların tutumlarının iyileşmesi ve bunların yerine alınacak çalışanların örgüte yeni beceriler getirmesi demektir (Randall, 1987: 461).

Düşük örgütsel bağıllık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit eder hale getirmektedir (Bayram, 2005: 135-136). Eğer örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir.

Örgütsel bağıllığın düşük olmasının doğurduğu birçok olumsuz sonuç vardır. Örgütte düşük düzeyde bağıllık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağıllığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde en az değerli ve “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanırlar. Düşük örgütsel bağıllık gösteren çalışanların mesleki durumları bundan olumsuz etkilenmekte ve bunlar için yukarıya terfi etme olağan dışı hale gelmektedir. Yöneticiler güvendikleri diğer çalışanları tercih edeceklerinden düşük bağıllık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır (Balay, 2000: 86).

Örgütlerine ve işlerine düşük bağıllık duymaları nedeniyle bu tür bireylerin örgütsel beklenti ve normları hesapçı olarak değerlendirildiğinden bu tür bireyler; gelir

kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, kişilik aşınması, işgören toplantılarına katılmama gibi bedeller ödemek zorunda kalırlar. Düşük örgütsel bağlılık sebebiyle, yüksek işgören devri, devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi gibi sonuçlar ortaya çıkar (Ersoy, 2007: 98).

2.8.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir (Randall, 1987: 461).

İlimli bağlılıkta, birey örgütüne sınırsız sadakat duymamaktadır. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, birey olarak kimliklerini korumak için sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmaktadırlar. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün sadece bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahiplerdir ve örgütün beklentilerini karşılamaktadırlar. Bu kişiler bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, 2005: 136). İlimli bağlılık, birey ve örgütün karşılıklı değer ve uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 88-89).

Bunun yanında örgüte ilimli düzeyde bağlılığın, bir takım olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Üst yönetim ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu bireyler, örgütün üst kademelerine geldiklerinde kimisi bağlılıkları kapsamında, kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar. Bu bağlılık düzeyinde işgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, irade ve fedakârlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Çünkü bu davranışlar örgütü beklenmeyen durumlardan koruyabilecek esnekliği sağlar. Ancak, bu düzeydeki çalışanlar topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu da karasızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Randall, 1987: 464).

2.8.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde bireyler örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık duymaktadırlar. Bu bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst

pozisyonlara getirerek de ödüllendirebilecektir. Bu gibi çalışanlar örgüt içinde “kurumsal yıldızlar” olarak adlandırılır. Bu çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödüllendirilmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005: 136).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın her zaman olumlu sonuçları bulunmayabilir. Buna göre yüksek bağlılık, bazen çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılık ve yenileşmenin ortaya çıkmasını engellemekte, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Balay, 2000: 91).

Ayrıca yüksek derecede örgütsel bağlılık, bireyin aşırı derecede grupta bütünleşmesine ve kimliğinin grup içerisinde kaybolmasına neden olmaktadır. Bu durumda bireyler kişisel yetersizliklerini kapatmak için grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde bazen aile ilişkilerinde gerilim yaşarlar ve zamanlarının büyük bir bölümünü işyerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumluluklarını göz ardı etmektedirler. Bu durumda bireyler, diğerleriyle de yeterli ilişkiler geliştiremediklerinden hem kişisel yabancılaşma hem de toplumsal yabancılaşma ile karşı karşıya kalırlar. Yine yüksek bağlılık düzeyi, örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duyulmasına, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine neden olmaktadır. Çünkü örgüte tüm tepkime gücüyle bağlılık duyan bireyler alternatif tepkiler ortaya koymazlar (Randall, 1987: 465).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde; banka çalışanlarına uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılacaktır. Bu bölümde sırası ile araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı, araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın bulguları ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dünyada son yıllarda oldukça hızlı ve çok yönlü bir şekilde yaşanan ekonomik gelişme ve değişimlerden hemen hemen bütün sektörler etkilenmektedir. İş yaşamında değişim hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek adına günümüz örgütleri sahip oldukları en değerli hazine kaynağı olan insan kaynağını en iyi ve en verimli şekilde yönetebilmek için oldukça çaba göstermektedirler. Buna bağlı olarak da yüksek performanslı, etkin, çalışma hayatında mutlu ve tatmin olmuş bir işgücü yaratılmış olmaktadır. Diğer iş örgütlerinde olduğu gibi bankacılık sektörü de bu değişme ve gelişmelerden doğrudan doğruya ve en fazla etkilenen sektörlerden biri haline gelmiştir. Bankacılık sektörünün genel istihdam içerisindeki oranının oldukça yüksek olması ve insan ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşanması bu değişme ve gelişmeleri yakından takip etmesini zorunlu kılmıştır. Banka çalışanlarının iş yoğunluğunun çok fazla olması, çalışanların fiziksel ve zihinsel yönden yıpranmalarına yol açmaktadır. Bu durum çalışanların işten yorulmalarına, işe gelmek istememelerine, örgüte olan bağlılıklarının azalmasına, hatta örgütten ayrılmak istemelerine yol açabilmektedir. Bankalarda çalışan devir hızının artması durumunda, bankalara yeni çalışanların işe alınması gerekmektedir. Bunun için sınavların yapılması, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme gibi uygulamaların yapılması gerekmekte ve bu durum bankaların birtakım yeni maliyetlerle karşılaşmasına neden olmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı yapılan bu araştırma ile, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca bu araştırma ile, bu

konuda araştırma yapan gerek örgütlere gerekse de araştırmacılara yol göstermek ve literatüre katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla yapılan bu anket çalışması; Osmaniye il merkezinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 16 şube çalışanına uygulanmıştır. Söz konusu anket formunun uygulanacağı banka şubelerinin müdürlerine çalışma hakkında gerekli bilgiler verilmiştir. Anket formları tüm bu şubelerde çalışan 271 kişiye dağıtılmış olup anket formlarından 214 tanesi geri dönmüştür. Bunun nedenini, banka çalışanlarının yoğun bir şekilde çalışmaları ve anketin yapıldığı dönem içerisinde çalışanlardan bir kısmının izinde olmaları oluşturmaktadır. Ayrıca 7 ankette eksik ve cevaplanmayan sorular bulunduğu için değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur. Bu durumda anket formlarının % 77'sine (207) ulaşılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisini tespit edebilmek üzere anket yöntemi yapılmıştır. Ankette toplam 47 soru sorulmuş olup anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların kişisel bilgilerini ölçen sorular; ikinci bölümünde ise çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılığını ölçen sorular yer almaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde çalışanların kişisel bilgilerini ölçmek amacıyla 7 soru sorulmuştur. İkinci bölümdeki kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili sorular Gonca Kılıç ve Yüksel Öztürk'ün (Kılıç ve Öztürk, 2009: 52) "Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama" isimli makale çalışmasında yer alan kariyer yönetimi (6), kariyer planlama (9) ve kariyer geliştirme (7) uygulamalarıyla ilgili 22 adet kapalı uçlu ifadenin yer aldığı ölçekten alınmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili sorular ise, Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği duygusal bağlılık (6), normatif bağlılık (6) ve devam bağlılığı (6) ile ilgili 18 maddenin yer aldığı "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nden alınmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun örneği Ek'te verilmiştir. Bu çalışmada kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılığa ilişkin 40 adet faktörün tek tek analiz edilmesi çok uzun süreceğinden, bu etmenler için daha önce yapılan çalışmalardaki faktör analizlerinin geçerliliği esas alınmıştır. Bu nedenle yeniden faktör analizi

yapılmamıştır. Belirlenen bu faktörlerin aritmetik ortalamaları alınarak yeni bir veri seti oluşturulmuş ve bu yeni veri seti üzerinden hipotezler test edilmeye çalışılmıştır.

Anket sorularının puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre;

- ✓ Kesinlikle Katılmıyorum → 1 puan
- ✓ Katılmıyorum → 2 puan
- ✓ Kararsızım → 3 puan
- ✓ Katılıyorum → 4 puan
- ✓ Kesinlikle Katılıyorum → 5 puan olarak belirlenmiştir.

Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 18.0 istatistiksel yazılımından yararlanılmıştır.

Anket yoluyla elde edilen verilere sayısal kodlar verilerek SPSS programına girilmiş ve anketlere verilen cevaplar SPSS programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

Öncelikle araştırma grubunu oluşturan çalışanların demografik özelliklerini gösteren frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Anket güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Ardından iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Daha sonra ise iki farklı örneklem grubunu karşılaştırmak için t testi, ikiden fazla grup arasında fark olup olmadığını test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Ayrıca ANOVA testi sonucunda eğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Son olarak birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için ise regresyon analizi uygulanmıştır.

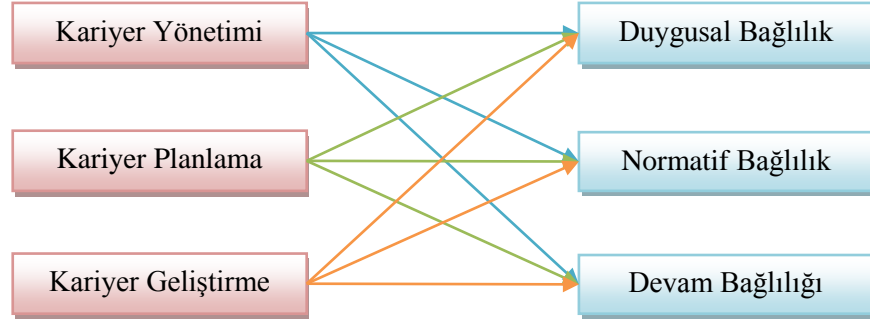
Araştırma boyunca elde edilen bulgular 0,05 önem düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma hipotezleri doğrultusunda hazırlanan araştırma modeli Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.

Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Örgütsel Bağlılık



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki gibidir.

- ✓ H1: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısı demografik özelliklere göre anlamlı bir fark gösterir.
- ✓ H2: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi demografik özelliklere göre anlamlı bir fark gösterir.
- ✓ H3: Kariyer yönetimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H4: Kariyer yönetimi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H5: Kariyer yönetimi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H6: Kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H7: Kariyer planlama ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H8: Kariyer planlama ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H9: Kariyer geliştirme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H10: Kariyer geliştirme ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H11: Kariyer geliştirme ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde; bankalarda çalışan personele verilen anket formu ile değerlendirilen 207 çalışana ait verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş ve bu bulgulara yorumlarla açıklama getirilmiştir.

3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalışma süresi, aylık gelir düzeyi ile kurumdaki konumu gibi demografik özellikleri ile ilgili tablolar verilecektir.

Tablo 3.1. Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	67	32,4	32,4	32,4
Erkek	140	67,6	67,6	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 3.1., araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyet dağılımlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi çalışanların % 32,4'ü (67 kişi) kadın, % 67,6'sı (140 kişi) ise erkektir. Araştırma yapılan banka çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 yaş altı	39	18,8	18,8	18,8
26-30	80	38,6	38,6	57,5
31-35	42	20,3	20,3	77,8
36-45	26	12,6	12,6	90,3
46 ve üstü	20	9,7	9,7	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 3.2., araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaş dağılımlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi banka çalışanlarının % 18,8'i (39 kişi) 25 yaş altı, % 38,6'sı (80 kişi) 26 – 30 yaş arası, %20,3'ü (42 kişi) 31 – 35 yaş arası, %12,6'sı (26 kişi) 36 – 45 yaş arası, %9,7'si (20 kişi) ise 46 ve üstüdür. Araştırma yapılan banka çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun 26 – 30 yaş arası olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	92	44,4	44,4	44,4
Evli	115	55,6	55,6	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 3.3., araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durum dağılımlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi banka çalışanlarının % 44,4' (92 kişi) bekar, % 55,6'sı (115 kişi) ise evlidir. Araştırma yapılan banka çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	2	1,0	1,0	1,0
Lise	25	12,1	12,1	13,0
n Lisans	31	15,0	15,0	28,0
Lisans	127	61,4	61,4	89,4
Yüksek Lisans	22	10,6	10,6	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 3.4., araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumu dağılımlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi banka çalışanlarının % 1'i (2 kişi) İlköğretim mezunu, % 12,1'i (25 kişi) Lise mezunu, % 15'i (31 kişi) n Lisans mezunu, % 61,4' (127 kişi) Lisans mezunu, % 10,6'sı (22 kişi) ise Yüksek Lisans mezunudur. Araştırma yapılan banka çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5. Çalışma Süresi Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	44	21,3	21,3	21,3
1-5 yıl	73	35,3	35,3	56,5
6-10 yıl	44	21,3	21,3	77,8
11-15 yıl	14	6,8	6,8	84,5
16-20 yıl	14	6,8	6,8	91,3
21 yıl ve st	18	8,7	8,7	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 3.5., araştırmaya katılan banka çalışanlarının kurumda çalışma süresini göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi banka çalışanlarının % 21,3' (44 kişi) 1 yıldan az iş deneyimine sahip, % 35,3' (73 kişi) 1 – 5 yıl arası iş deneyimine sahip, % 21,3' (44 kişi) 6 – 10 yıl arası iş deneyimine sahip, % 6,8'i (14 kişi) 11 – 15 yıl arası iş deneyimine sahip, % 6,8'i (14 kişi) 16 – 20 yıl arası iş deneyimine sahip, %8,7'si (18 kişi) ise 21 yıl ve üstü iş deneyimine sahiptir. Araştırma yapılan banka çalışanların büyük bir çoğunluğunun 1 – 5 yıl arası iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. Aylık Gelir Düzeyi Dağılımı

Aylık Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1000 TL'ye kadar	13	6,3	6,3	6,3
1001-2000	102	49,3	49,3	55,6
2001-3000	59	28,5	28,5	84,1
3001-4000	11	5,3	5,3	89,4
4001-5000	14	6,8	6,8	96,1
5001 ve üstü	8	3,9	3,9	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 3.6., araştırmaya katılan banka çalışanlarının aylık gelir düzeyini göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi banka çalışanlarının % 6,3'ü (13 kişi) 1000 TL'ye kadar aylık gelire sahip, % 49,3'ü (102 kişi) 1001 – 2000 TL arası aylık gelire sahip, %28,5'i (59 kişi) 2001 – 3000 TL arası aylık gelire sahip, % 5,3'ü (11 kişi) 3001 – 4000 TL arası aylık gelire sahip, % 6,8'i (14 kişi) 4001 – 5000 TL arası aylık gelire sahip ve % 3,9'u (8 kişi) ise 5001 TL ve üstü aylık gelire sahiptir. Araştırma yapılan banka çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun 1001 – 2000 TL arası aylık gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7. Kurumdaki Konumu Dağılımı

Kurumdaki Konumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müdür	13	6,3	6,3	46,3
Müdür Yardımcısı	28	13,5	13,5	19,8
Uzman	15	7,2	7,2	27,1
Uzman Yardımcısı	21	10,1	10,1	37,2
Gişe Görevlisi	65	31,4	31,4	68,6
Diğer	65	31,4	31,4	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 3.7., araştırmaya katılan banka çalışanlarının kurumdaki konumunu göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi banka çalışanlarının % 6,3'ü (13 kişi) Müdür, %13,5'i (28 kişi) Müdür Yardımcısı, %7,2'si (15 kişi) Uzman, %10,1'i (21 kişi) Uzman Yardımcısı, %31,4'ü (65 kişi) Gişe Görevlisidir. Banka çalışanlarının %31,4'ü (65 kişi) ise Diğer görevlerde çalışmaktadır. Araştırma yapılan banka çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun gişe görevlisi olarak ve diğer görevlerde çalıştığı görülmektedir.

3.5.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Güvenilirlik analizini gerçekleştirmek için 0 ile 1 arasında değer alan (Cronbach) Alfa katsayısının hesaplanması gerekir. Hesaplanan Alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçüğün güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2010: 405):

- ✓ $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- ✓ $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşük,
- ✓ $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- ✓ $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3.8. Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri

FAKTÖRLER	Soru Sayısı	Cronbach Değerleri
KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI	22	,949
Kariyer Yönetimi	6	,819
Kariyer Planlama	9	,893
Kariyer Geliştirme	7	,883
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	18	,885
Duygusal Bağlılık	6	,922
Normatif Bağlılık	6	,806
Devam Bağlılığı	6	,766

Tablo 3.8.'de, araştırmada uygulanan anket formundaki kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarına yönelik soruların istatistiksel olarak güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha) yer almaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamaları faktörlerinin genel güvenilirliği 0,949; örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlerin genel güvenilirliği ise 0,885 olarak elde edilmiş olup anketin genel güvenilirliği oldukça yüksektir.

Güvenilirlik değerleri tablosu incelendiğinde kariyer yönetimi uygulamaları ölçüğünün alt boyutu olan kariyer yönetimi ölçüğü için güvenilirlik düzeyi 0.819, kariyer planlama ölçüğü için güvenilirlik düzeyi 0.893, kariyer geliştirme ölçüğü için güvenilirlik düzeyi ise 0.883 olarak hesaplanmıştır.

Güvenilirlik değerleri tablosu incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılık ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.922, normatif bağlılık ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.806, devam bağlılığı ölçeği için güvenilirlik düzeyi ise 0.766 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.8.'e göre kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir olduğu ancak devam bağlılığı ölçeğinin diğerlerinden farklı olarak oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin %76,6 ile %92,2 arasında değişim gösterdiği görülmektedir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

3.5.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Pearson korelasyon analizi, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile $+1$ arasında değerler alır. Katsayının -1 olması değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkiyi gösterirken, $+1$ olması pozitif yönlü doğrusal bir ilişkiyi gösterir. Katsayının 0 olması ise iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını gösterir. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2010: 116):

- ✓ $0,00 - 0,25$ ise ölçekler arasındaki ilişki çok zayıf,
- ✓ $0,26 - 0,49$ ise ölçekler arasındaki ilişki zayıf,
- ✓ $0,50 - 0,69$ ise ölçekler arasındaki ilişki orta,
- ✓ $0,70 - 0,89$ ise ölçekler arasındaki ilişki yüksek ve
- ✓ $0,90 - 1,00$ ise ölçekler arasındaki ilişki çok yüksektir.

Tablo 3.9., kariyer yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3.9. Kariyer Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon ^a						
	Kariyer Yönetimi	Kariyer Planlama	Kariyer Geliştirme	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Kariyer Yönetimi	1					
Kariyer Planlama	,844** ,000	1				
Kariyer Geliştirme	,746** ,000	,833** ,000	1			
Duygusal Bağlılık	,654** ,000	,697** ,000	,707** ,000	1		
Normatif Bağlılık	,568** ,000	,606** ,000	,550** ,000	,794** ,000	1	
Devam Bağlılığı	,100 ,154	,158* ,023	,209** ,003	,185** ,008	,242** ,000	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

N=207

Tablo 3.9.'daki, kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi tablosu incelendiğinde, kariyer yönetimi ile duygusal bağlılık arasında 0,654 ile orta, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,654$; $p=0,000<0,01$). Buna göre örgüt içerisinde kariyer yönetimi faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi tablosu incelendiğinde, kariyer yönetimi ile normatif bağlılık arasında 0,568 ile orta, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,568$; $p=0,000<0,01$). Buna göre örgüt içerisinde kariyer yönetimi faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan normatif bağlılıkları da artmaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi tablosu incelendiğinde, kariyer yönetimi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=0,100$; $p=0,154>0,01$).

Kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi tablosu

incelendiğinde, kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında 0,697 ile orta, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,697$; $p=0,000<0,01$). Buna göre örgüt içerisinde kariyer planlama faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi tablosu incelendiğinde, kariyer planlama ile normatif bağlılık arasında 0,606 ile orta, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,606$; $p=0,000<0,01$). Buna göre örgüt içerisinde kariyer planlama faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan normatif bağlılıkları da artmaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi tablosu incelendiğinde, kariyer planlama ile devam bağlılığı arasında 0,158 ile çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,158$; $p=0,023<0,05$). Buna göre örgüt içerisinde kariyer planlama faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan devam bağlılıkları da artmaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi tablosu incelendiğinde, kariyer geliştirme ile duygusal bağlılık arasında 0,707 ile yüksek, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,707$; $p=0,000<0,01$). Buna göre örgüt içerisinde kariyer geliştirme faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi tablosu incelendiğinde, kariyer geliştirme ile normatif bağlılık arasında 0,550 ile orta, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,550$; $p=0,000<0,01$). Buna göre örgüt içerisinde kariyer geliştirme faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan normatif bağlılıkları da artmaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi tablosu

incelendiğinde, kariyer geliştirme ile devam bağlılığı arasında 0,209 ile çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,209$; $p=0,003<0,01$). Buna göre örgüt içerisinde kariyer geliştirme faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan devam bağlılıkları da artmaktadır.

3.5.4. Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)'ne İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının kariyer yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, aylık gelir düzeyi ve kurumdaki konumuna göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Örneklem T Testi, ANOVA ve Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey) uygulanmıştır.

Aşağıdaki tablolarda “H1: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısı demografik özelliklere göre anlamlı bir fark gösterir.” hipotezi test edilmektedir.

Tablo 3.10.'da, çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısının cinsiyet değişkenine göre bağımsız t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların cinsiyet değişkeni açısından kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu durumda çalışanların cinsiyetleri ile kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme algılarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 3.10. Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kariyer Yönetimi	Kadın	67	3,4403	,88653	,617	,538
	Erkek	140	3,3595	,87835		
Kariyer Planlama	Kadın	67	3,4279	,86549	-,783	,435
	Erkek	140	3,5294	,87627		
Kariyer Geliştirme	Kadın	67	3,6461	,86159	-,560	,576
	Erkek	140	3,7184	,87359		

Tablo 3.11.'de, çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısının medeni durum değişkenine göre bağımsız t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların medeni durum değişkeni açısından kariyer yönetimi algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu durumda bekar çalışanların kariyer yönetimi algısının evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Yani bekar çalışanların evli çalışanlara göre örgüt içerisinde uygulanan kariyer yönetimi faaliyetlerine daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Çalışanların medeni durum değişkeni açısından kariyer planlama ve kariyer geliştirme algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark ise, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu durumda çalışanların medeni durumları ile kariyer planlama ve kariyer geliştirme algılarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 3.11. Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kariyer Yönetimi	Bekar	92	3,5254	,79526	2,060	,041
	Evli	115	3,2739	,93011		
Kariyer Planlama	Bekar	92	3,5990	,81099	1,518	,131
	Evli	115	3,4145	,91309		
Kariyer Geliştirme	Bekar	92	3,7298	,82961	,516	,607
	Evli	115	3,6671	,90067		

Tablo 3.12.'de, çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısının yaş değişkenine göre ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların yaş değişkeni açısından kariyer yönetimi algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Yaş grupları arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, 25 yaş ve altı yaş gruplarındaki çalışanların kariyer yönetimi algısının 26 – 30 yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Çalışanların yaş değişkeni açısından kariyer planlama algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Yaş grupları arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, 25 yaş ve altı yaş gruplarındaki çalışanların kariyer planlama algısının 26 – 30 yaş grupları ile 36 – 45 yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Çalışanların yaş değişkeni açısından kariyer geliştirme algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark ise, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.12. Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
Yaş		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	9,943	4	2,486	3,359	,011
	Gruplar İçi	149,463	202	,740		
	Toplam	159,405	206			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	10,978	4	2,745	3,806	,005
	Gruplar İçi	145,658	202	,721		
	Toplam	156,636	206			
Kariyer Geliştirme	Gruplar Arası	6,385	4	1,596	2,165	,074
	Gruplar İçi	148,926	202	,737		
	Toplam	155,310	206			

Çoklu Karşılaştırma					
Tukey HSD					
Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
Kariyer Yönetimi	25 ve altı	26 – 30	,55005*	,16799	,011
		36 - 45	,63533*	,21500	,029
Kariyer Planlama	25 ve altı	26 - 30	,55776*	,16584	,008
		36 - 45	,63533*	,21500	,029

Tablo 3.13.'de, çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısının eğitim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların eğitim durumu değişkeni açısından kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.13. Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

		ANOVA				
Eğitim Durumu		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	1,671	4	,418	,535	,710
	Gruplar İçi	157,734	202	,781		
	Toplam	159,405	206			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	1,187	4	,297	,386	,819
	Gruplar İçi	155,449	202	,770		
	Toplam	156,636	206			
Kariyer Geliştirme	Gruplar Arası	2,465	4	,616	,814	,517
	Gruplar İçi	152,845	202	,757		
	Toplam	155,310	206			

Tablo 3.14.'de, çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısının çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların çalışma süresi değişkeni açısından kariyer yönetimi algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Çalışma süreleri arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların kariyer yönetimi algısının 1 – 5 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Çalışanların çalışma süresi değişkeni açısından kariyer planlama algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Çalışma süreleri arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların kariyer planlama algısının 1 – 5 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Çalışanların çalışma süresi değişkeni açısından kariyer geliştirme algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark ise, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 3.14. Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	10,991	5	2,198	2,977	,013
	Gruplar İçi	148,414	201	,738		
	Toplam	159,405	206			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	11,416	5	2,283	3,160	,009
	Gruplar İçi	145,221	201	,722		
	Toplam	156,636	206			
Kariyer Geliştirme	Gruplar Arası	8,056	5	1,611	2,199	,056
	Gruplar İçi	147,255	201	,733		
	Toplam	155,310	206			

Çoklu Karşılaştırma					
Tukey HSD					
Bağımlı Değişken	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
Kariyer Yönetimi	1 yıldan az	1 - 5 yıl	,57700*	,16400	,007
Kariyer Planlama	1 yıldan az	1 - 5 yıl	,58188*	,16223	,006

Tablo 3.15.'de, çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısının aylık gelir düzeyi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların aylık gelir düzeyi değişkeni açısından kariyer yönetimi algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Aylık gelir düzeyleri arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, aylık gelir düzeyi 1000 TL'ye kadar olan çalışanların kariyer yönetimi algısının aylık gelir düzeyi 2001 – 3000 TL arası olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Çalışanların aylık gelir düzeyi değişkeni açısından kariyer planlama algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Aylık gelir düzeyleri arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, aylık gelir düzeyi 4001 - 5000 TL arası olan çalışanların kariyer planlama algısının aylık gelir düzeyi 2001 – 3000 TL arası olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Çalışanların aylık gelir düzeyi değişkeni açısından kariyer geliştirme algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark ise, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.15. Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
Aylık Gelir Düzeyi		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	11,904	5	2,381	3,244	,008
	Gruplar İçi	147,501	201	,734		
	Toplam	159,405	206			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	11,728	5	2,346	3,254	,008
	Gruplar İçi	144,909	201	,721		
	Toplam	156,636	206			
Kariyer Geliştirme	Gruplar Arası	7,528	5	1,506	2,048	,074
	Gruplar İçi	147,782	201	,735		
	Toplam	155,310	206			

Çoklu Karşılaştırma					
Tukey HSD					
Bağımlı Değişken	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
Kariyer Yönetimi	1000 TL'ye kadar	2001 - 3000	,73251*	,26246	,049
Kariyer Planlama	4001 - 5000	2001 - 3000	,70299*	,25242	,050

Tablo 3.16.'da, çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısının kurumdaki konumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların kurumdaki konumu değişkeni açısından kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.16. Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algısının Kurumdaki Konumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
Kurumdaki Konumu		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	,950	5	,190	,241	,944
	Gruplar İçi	158,456	201	,788		
	Toplam	159,405	206			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	1,473	5	,295	,382	,861
	Gruplar İçi	155,163	201	,772		
	Toplam	156,636	206			
Kariyer Geliştirme	Gruplar Arası	2,078	5	,416	,545	,742
	Gruplar İçi	153,232	201	,762		
	Toplam	155,310	206			

Yapılan analiz sonuçlarına göre kariyer yönetimi uygulamaları algısı ile banka çalışanlarının demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelendiğinde, “**H1: Çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısı demografik özelliklere göre anlamlı bir fark gösterir.**” hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Aşağıdaki tablolarda ise “**H2: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklere göre anlamlı bir fark gösterir.**” hipotezi test edilmektedir.

Tablo 3.17.’de, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre bağımsız t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların cinsiyet değişkeni açısından duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyine ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu durumda çalışanların cinsiyetleri ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 3.17. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	67	3,5398	,99286	-,369	,712
	Erkek	140	3,5964	1,05145		
Normatif Bağlılık	Kadın	67	3,1418	,87389	-,953	,342
	Erkek	140	3,2667	,88572		
Devam Bağlılığı	Kadın	67	3,0249	,93530	-1,749	,082
	Erkek	140	3,2512	,83907		

Tablo 3.18.'de, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre bağımsız t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların medeni durum değişkeni açısından duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyine ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu durumda çalışanların medeni durumları ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 3.18. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	92	3,7120	,94187	1,678	0,095
	Evli	115	3,4710	1,08894		
Normatif Bağlılık	Bekar	92	3,3080	,79909	1,194	0,234
	Evli	115	3,1609	,94098		
Devam Bağlılığı	Bekar	92	3,1214	,89569	-0,831	0,407
	Evli	115	3,2232	,86035		

Tablo 3.19.'da, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların yaş değişkeni açısından duygusal bağlılık düzeyine ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Çalışanların yaş değişkeni açısından normatif bağlılık düzeyine ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Yaş grupları arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, 25 yaş ve altı yaş gruplarındaki çalışanların normatif bağlılık düzeyinin 26 – 30 yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların yaş değişkeni açısından devam bağlılığı düzeyine ilişkin ortalamalar arasındaki fark ise, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Yaş grupları arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, 46 yaş ve üstü yaş gruplarındaki çalışanların devam bağlılığı düzeyinin 26 – 30 yaş grupları, 31 – 35 yaş grupları ve 36 – 45 yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.19. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
Yaş		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	8,393	4	2,098	2,014	,094
	Gruplar İçi	210,483	202	1,042		
	Toplam	218,876	206			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	7,322	4	1,831	2,419	,050
	Gruplar İçi	152,832	202	,757		
	Toplam	160,154	206			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	13,296	4	3,324	4,643	,001
	Gruplar İçi	144,623	202	,716		
	Toplam	157,918	206			

Çoklu Karşılaştırma					
Tukey HSD					
Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
Normatif Bağlılık	25 ve altı	26 - 30	,47105*	,16987	,047
		31 - 35	,69484*	,22988	,023
Devam Bağlılığı	46 ve üstü	26 - 30	,82083*	,21154	,001
		36 - 45	,89295*	,25166	,004

Tablo 3.20.'de, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların eğitim durumu değişkeni açısından duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyine ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.20. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
Eğitim Durumu		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	6,707	4	1,677	1,596	,177
	Gruplar İçi	212,169	202	1,050		
	Toplam	218,876	206			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	7,382	4	1,846	2,440	,058
	Gruplar İçi	152,772	202	,756		
	Toplam	160,154	206			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	5,882	4	1,470	1,954	,103
	Gruplar İçi	152,036	202	,753		
	Toplam	157,918	206			

Tablo 3.21.'de, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların çalışma süresi değişkeni açısından duygusal bağlılık düzeyine ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Çalışma süreleri arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin 1 – 5 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların çalışma süresi değişkeni açısından normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyine ilişkin ortalamalar arasındaki fark ise, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$).

Tablo 3.21. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	13,546	5	2,709	2,652	,024
	Gruplar İçi	205,331	201	1,022		
	Toplam	218,876	206			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	8,410	5	1,682	2,228	,053
	Gruplar İçi	151,745	201	,755		
	Toplam	160,154	206			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	7,225	5	1,445	1,927	,091
	Gruplar İçi	150,693	201	,750		
	Toplam	157,918	206			

Çoklu Karşılaştırma					
Tukey HSD					
Bağımlı Değişken	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	1 - 5 yıl	,64721*	,19290	,012

Tablo 3.22.'de, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin aylık gelir düzeyi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların aylık gelir düzeyi değişkeni açısından duygusal bağlılık düzeyine ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Aylık gelir düzeyleri arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, aylık geliri 4001 – 5000 TL arası olan

çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin aylık geliri 1001 – 2000 TL arası ile 2001 – 3000 TL arası olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların aylık gelir düzeyi değişkeni açısından normatif bağlılık ve devam bağlılığına ilişkin ortalamalar arasındaki fark ise, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.22. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
Aylık Gelir Düzeyi		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	18,762	5	3,752	3,769	,003
	Gruplar İçi	200,114	201	,996		
	Toplam	218,876	206			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	7,504	5	1,501	1,976	,084
	Gruplar İçi	152,650	201	,759		
	Toplam	160,154	206			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	1,500	5	,300	,385	,858
	Gruplar İçi	156,418	201	,778		
	Toplam	157,918	206			

Çoklu Karşılaştırma					
Tukey HSD					
Bağımlı Değişken	(I) Aylık Gelir Düzeyi	(J) Aylık Gelir Düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
Duygusal Bağlılık	4001 - 5000	1001 - 2000	,92740*	,28438	,016
		2001 - 3000	,94471*	,29663	,021

Tablo 3.23.'de, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin kurumdaki konumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların kurumdaki konumu değişkeni açısından duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyine ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.23. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurumdaki Konumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
Kurumdaki Konumu		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	4,218	5	,844	,790	,558
	Gruplar İçi	214,658	201	1,068		
	Toplam	218,876	206			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	1,666	5	,333	,423	,833
	Gruplar İçi	158,488	201	,788		
	Toplam	160,154	206			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	2,725	5	,545	,706	,620
	Gruplar İçi	155,193	201	,772		
	Toplam	157,918	206			

Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık düzeyi ile banka çalışanlarının demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelendiğinde, “**H2: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi demografik özelliklere göre anlamlı bir fark gösterir.**” hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

3.5.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız değişken (çoklu regresyon) arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir.

Regresyon analizi kurulurken kariyer yönetimi uygulamaları kavramlarının alt boyutu olan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme bağımsız değişkenler olarak alınırken; bağımlı değişkenler sırasıyla örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak SPSS 18.0'e veriler aktarılmıştır. Elde edilen bulgular, $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde değerlendirilmiştir.

Tablo 3.24. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Duygusal Bağlılığa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özet					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	,739 ^a	,546	,539	,69954	

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme

ANOVA ^b					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	p
1 Regresyon	119,536	3	39,845	81,423	,000 ^a
Fark	99,341	203	,489		
Toplam	218,876	206			

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme
b. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Katsayılar ^a					
Model	Standart Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,249	,219		1,136	,257
Kariyer Yönetimi	,201	,105	,172	1,927	,055
Kariyer Planlama	,271	,127	,229	2,133	,034
Kariyer Geliştirme	,460	,102	,388	4,490	,000

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 3.24.'de, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile olan ilişkisine ait regresyon sonuçları yer almaktadır. Buna göre, korelasyon katsayısı 0,739 bulunmuştur ve R² 0,546 hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, duygusal bağlılıktaki değişimin %54,6'lık kısmı kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme tarafından açıklanmaktadır.

ANOVA analiz sonucu tablosuna göre, %5 önem seviyesinde kurulacak olan model anlamlı bir modeldir (F=81,423; p=0,000<0,05). Bu durumda kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini gösteren tabloya göre, kariyer yönetimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (B=0,201; p=0,055>0,050). Buna göre kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Kariyer planlama ile duygusal bağıllık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (B=0,271; p=0,034<0,05). Bu bulgudan hareketle kariyer planlamanın duygusal bağıllık üzerindeki etkisinin kariyer geliştirmeye göre düşük olduğu görülmektedir.

Kariyer geliştirme ile duygusal bağıllık arasındaki ilişki ise, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (B=0,460; p=0,000<0,05). Bu bulgudan hareketle duygusal bağıllık üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün kariyer geliştirme olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; **“H3: Kariyer yönetimi ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi reddedilir. **“H6: Kariyer planlama ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** ve **“H9: Kariyer geliştirme ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezleri ise kabul edilir.

Tablo 3.25. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Normatif Bağıllığa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özet				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,619 ^a	,383	,373	,69792

b. Tahminleyiciler: (Sabit), Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme

ANOVA ^b					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	p
1 Regresyon	61,274	3	20,425	41,932	,000 ^a
Fark	98,880	203	,487		
Toplam	160,154	206			

c. Tahminleyiciler: (Sabit), Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme
d. Bağımlı Değişken: Normatif Bağıllık

Katsayılar ^a					
Model	Standart Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,912	,219		4,173	,000
Kariyer Yönetimi	,181	,104	,181	1,739	,084
Kariyer Planlama	,354	,127	,351	2,798	,006
Kariyer Geliştirme	,125	,102	,123	1,220	,224

a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağıllık

Tablo 3.25.'de, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile olan ilişkisine ait regresyon sonuçları yer almaktadır. Buna göre, korelasyon katsayısı 0,619 bulunmuştur ve R^2 0,383 hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, normatif bağlılıktaki değişimin %38,3'lük kısmı kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme tarafından açıklanmaktadır.

ANOVA analiz sonucu tablosuna göre, %5 önem seviyesinde kurulacak olan model anlamlı bir modeldir ($F=41,932$; $p=0,000<0,05$). Bu durumda kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin normatif bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini gösteren tabloya göre, kariyer yönetimi ile normatif bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($B=0,181$; $p=0,084>0,05$). Buna göre kariyer yönetiminin normatif bağlılık üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Kariyer planlama ile normatif bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B=0,354$; $p=0,006<0,05$). Bu bulgudan hareketle normatif bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün kariyer planlama olduğu görülmektedir.

Kariyer geliştirme ile normatif bağlılık arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($B=0,125$; $p=0,224>0,050$). Buna göre kariyer geliştirmenin normatif bağlılık üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; **“H4: Kariyer yönetimi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** ve **“H10: Kariyer geliştirme ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezleri reddedilir. **“H7: Kariyer planlama ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi ise kabul edilir.

Tablo 3.26. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Devam Bağlılığına Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özet				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,227 ^a	,052	,038	,85897

c. Tahminleyiciler: (Sabit), Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme

ANOVA ^b					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	p
1 Regresyon	8,140	3	2,713	3,677	,013 ^a
Fark	149,778	203	,738		
Toplam	157,918	206			

e. Tahminleyiciler: (Sabit), Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme
f. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Katsayılar ^a					
Model	Standart Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,468	,269		9,171	,000
Kariyer Yönetimi	-,158	,128	-,159	-1,233	,219
Kariyer Planlama	,065	,156	,064	,414	,679
Kariyer Geliştirme	,276	,126	,274	2,194	,029

a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Tablo 3.26.'da, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile olan ilişkisine ait regresyon sonuçları yer almaktadır. Buna göre, korelasyon katsayısı 0,227 bulunmuştur ve R² 0,052 hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, devam bağlılığındaki değişimin %5,2'lik kısmı kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme tarafından açıklanmaktadır.

ANOVA analiz sonucu tablosuna göre, %5 önem seviyesinde kurulacak olan model anlamlı bir modeldir (F=3,677; p=0,013<0,05). Bu durumda kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin devam bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini gösteren tabloya göre, kariyer yönetimi ile devam bağlılığı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (B=-0,158; p=0,219>0,05). Buna göre kariyer yönetiminin devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Kariyer planlama ile devam bağlılığı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($B=0,065$; $p=0,679>0,050$). Buna göre kariyer planlamanın devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Kariyer geliştirme ile devam bağlılığı arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B=0,276$; $p=0,029<0,05$). Bu bulgudan hareketle devam bağlılığı üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün kariyer geliştirme olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; **“H5: Kariyer yönetimi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** ve **“H8: Kariyer planlama ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezleri reddedilir. **“H11: Kariyer geliştirme ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi ise kabul edilir.

SONUÇ

Günümüzde kariyer yönetimi uygulamaları her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Özellikle bilgi ve teknoloji, örgütlerin sahip olmak istediği en önemli konular arasında yerini almaktadır.

Küreselleşme olgusunun yoğun bir şekilde yaşandığı son dönemde örgütler, örgütsel etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmek için çalışanlarının desteğine ciddi anlamda ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle örgütler insan kaynağı faktörüyle yakından ilgilenmeye başlamışlardır. Çünkü örgütlerin günümüz koşullarına ayak uydurabilmesi ve rekabet ortamında devamlılığını sağlayabilmesi, ancak kendini sürekli yenileyen, geliştiren insan kaynağına sahip olmakla mümkün olabilecektir. Bu yüzden örgütler bilgili, yetenekli, değişme ve gelişmelere açık olan çalışanlardan en verimli şekilde faydalanabilmek ve onların örgüte olan bağlılıklarını arttırabilmek amacıyla yoğun bir şekilde kariyer geliştirme programlarına başvurumaktadırlar. Bu programları planlı ve bilinçli bir şekilde uygulayan örgütler hem çalışanların eğitim ve gelişmelerine katkı sağlamakta hem de örgütün etkinlik, verimlilik ve performansını arttırmaktadır.

Bu çalışmada kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenebilmesi amacıyla bir anket çalışması yapılmış ve bu anket çalışmasından elde edilen değerler güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, bağımsız t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve regresyon analizi yapılarak belirtilen hipotezlerin doğruluğu test edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analiz çalışmasında kariyer yönetimi uygulamalarını oluşturan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

İlk olarak araştırma ile ilgili katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; araştırmaya katılan banka çalışanlarının büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir (%67,6). Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 26 – 30 yaş arası (%38,6) ve evli (%55,6) kişilerdir. Yine araştırmaya katılanların büyük

çoğunluğunun lisans mezunu kişiler olduğu görülmektedir (%61,4). Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresi dağılımına bakıldığında büyük çoğunluğunun 1 – 5 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir (%35,3). Araştırmaya katılan banka çalışanlarının aylık gelir düzeyine bakıldığında 1001 ile 2000 TL arası gelire sahip çalışanlar daha fazladır (%49,3). Ayrıca araştırmaya katılanların kurumdaki konumları dikkate alındığında büyük çoğunluğu gişe görevlisi (%31,4) ve diğer görevlerde (%31,4) çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmada uygulanan anket formundaki kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarına yönelik sorular ile ilgili güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kariyer yönetimi uygulamaları faktörlerinin genel güvenilirliği 0,949; örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlerin genel güvenilirliği ise 0,885 olarak elde edilmiş olup anketin genel güvenilirliği oldukça yüksektir. Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri incelendiğinde; kariyer yönetimi ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.819, kariyer planlama ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.893, kariyer geliştirme ölçeği için güvenilirlik düzeyi ise 0.883 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri incelendiğinde ise; duygusal bağlılık ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.922, normatif bağlılık ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.806, devam bağlılığı ölçeği için ise güvenilirlik düzeyi ise 0.766 olarak hesaplanmıştır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi incelendiğinde, kariyer yönetimi ve duygusal bağlılık arasında 0,654 ile, kariyer yönetimi ve normatif bağlılık arasında 0,568 ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt içerisinde kariyer yönetimi faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıkları da artmaktadır. Buna karşın kariyer yönetimi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kariyer planlama ve duygusal bağlılık arasında 0,697 ile, kariyer planlama ve normatif bağlılık arasında 0,606 ile, kariyer planlama ve devam bağlılığı arasında 0,158 ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt içerisinde kariyer planlama faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devam bağlılıkları da artmaktadır. Kariyer geliştirme ve duygusal bağlılık arasında 0,707 ile, kariyer geliştirme ve normatif bağlılık arasında 0,550 ile, kariyer geliştirme ve devam bağlılığı

arasında 0,209 ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt içerisinde kariyer geliştirme faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devam bağlılıkları da artmaktadır.

Bu çalışmada belirtilen hipotezleri test etmek amacıyla t testi, tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Öncelikle çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları algısının demografik özelliklere göre bir fark gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer yönetimi uygulamaları algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların cinsiyetleri ile kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme alguları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların medeni durumu ile kariyer yönetimi uygulamaları algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların medeni durumu ile kariyer yönetimi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusuysen, kariyer planlama ve kariyer geliştirme algısı arasında ise, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda örgüt içerisinde yer alan bekar çalışanların kariyer yönetimi algısının evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani bekar çalışanların evli çalışanlara göre örgüt içerisinde uygulanan kariyer yönetimi faaliyetlerine daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Çalışanların yaşları ile kariyer yönetimi uygulamaları algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların yaşları ile kariyer geliştirme algısı arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olmazken, kariyer yönetimi ve kariyer planlama algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaş grupları arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, örgüt içerisinde yer alan 25 yaş ve altı yaş gruplarındaki çalışanların kariyer yönetimi algısının 26 – 30 yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kariyer planlama algısının ise, 25 yaş ve altı yaş gruplarındaki çalışanlarda 26 – 30 yaş grupları ile 36 – 45 yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumu ile kariyer yönetimi uygulamaları algısı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların eğitim durumu ile kariyer

yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların çalışma süreleri ile kariyer yönetimi uygulamaları algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların çalışma süreleri ile kariyer yönetimi ve kariyer planlama algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma süreleri arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların kariyer yönetimi algısının 1 – 5 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kariyer planlama algısının ise, çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanlarda 1 – 5 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların çalışma süreleri ile kariyer geliştirme algısı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların aylık gelir düzeyi ile kariyer yönetimi uygulamaları algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların aylık gelir düzeyi ile kariyer yönetimi ve kariyer planlama algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aylık gelir düzeyleri arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, aylık gelir düzeyi 1000 TL'ye kadar olan çalışanların kariyer yönetimi algısının aylık gelir düzeyi 2001 – 3000 TL arası olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kariyer planlama algısının ise, aylık gelir düzeyi 4001 - 5000 TL arası olan çalışanlarda aylık gelir düzeyi 2001 – 3000 TL arası olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların aylık gelir düzeyi ile kariyer geliştirme algısı arasında ise, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların kurumdaki konumu ile kariyer yönetimi uygulamaları algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların eğitim durumu ile kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İkinci olarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin demografik özelliklere göre bir fark gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların

cinsiyetleri ile duygusal bağıllık, normatif bağıllık ve devam bağıllığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların medeni durumu ile örgütsel bağıllık düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların medeni durumu ile duygusal bağıllık, normatif bağıllık ve devam bağıllığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların yaşları ile örgütsel bağıllık düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların yaşları ile duygusal bağıllık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusu olmazken, normatif bağıllık ve devam bağıllığı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaş grupları arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, örgüt içerisinde yer alan 25 yaş ve altı yaş gruplarındaki çalışanların normatif bağıllık düzeyinin 26 – 30 yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Devam bağıllığı düzeyinin ise, 46 yaş ve üstü yaş gruplarındaki çalışanlarda 26 – 30 yaş grupları, 31 – 35 yaş grupları ve 36 – 45 yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumu ile örgütsel bağıllık düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların eğitim durumu ile duygusal bağıllık, normatif bağıllık ve devam bağıllığı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların çalışma süresi ile örgütsel bağıllık düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların çalışma süresi ile duygusal bağıllık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma süreleri arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre, çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların duygusal bağıllık düzeyinin 1 – 5 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların çalışma süreleri ile normatif bağıllık ve devam bağıllığı düzeyi arasında ise, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların aylık gelir düzeyi ile örgütsel bağıllık düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların aylık gelir düzeyi ile duygusal

bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aylık gelir düzeyleri arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre, aylık geliri 4001 – 5000 TL arası olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin aylık geliri 1001 – 2000 TL arası ile 2001 – 3000 TL arası olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların aylık gelir düzeyi ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında ise, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların kurumdaki konumu ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların kurumdaki konumu ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışmanın son aşamasında ise, kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Kariyer yönetimi uygulamalarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme) duygusal bağlılığa etki düzeyini test etmek üzere yapılan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır ve R^2 0,546 hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, duygusal bağlılıktaki değişimin %54,6'lık kısmı kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme tarafından açıklanmaktadır. Kariyer yönetimi uygulamaları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna karşın kariyer yönetimi boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme) normatif bağlılığa etki düzeyini test etmek üzere yapılan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır ve R^2 0,383 hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, duygusal bağlılıktaki değişimin %38,3'lük kısmı kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme tarafından açıklanmaktadır. Kariyer yönetimi uygulamaları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer planlama boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna karşın kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme) devam bağlılığına etki düzeyini test etmek üzere yapılan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır ve R^2 0,052 hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, duygusal bağlılıktaki değişimin %5,2'lik kısmı kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme tarafından açıklanmaktadır. Kariyer yönetimi uygulamaları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer geliştirme boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna karşın kariyer yönetimi ve kariyer planlama boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Yapılan çalışmadan çıkarılabilecek sonuçlar ise aşağıdaki gibidir:

Yapılan çalışmaya göre, örgütler kariyer yönetimi uygulamalarını yalnızca maddi kaynaklarını geliştirebilmek için değil aynı zamanda beşeri kaynaklarını da geliştirebilmek için kullanmalı ve bunun günümüz modern yönetim anlayışının önemli bir parçası olduğunu göz önünde bulundurmalıdırlar.

Çalışanların örgüte bağlılıklarının artması, onların işlerini daha fazla sahiplenmelerini sağlayarak örgüt içerisinde verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasında önemli bir etken olarak örgütlerin karşına çıkmaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttıracak faktörleri sürekli olarak göz önünde bulundurmalı ve bunları değişen koşullara uyarlayabilmelidir. Örgüt içerisinde kariyer yönetimi uygulamalarına gereken önem verildiği takdirde örgüt sahip olduğu en değerli hazine kaynağı olan insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanmış olabilecektir.

Yapılan çalışma, örgütlerin kendilerine değer verdiğini hisseden çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha da artacağını göstermiştir. Her çalışana değer verildiği bir ortam yaratmak örgütlerin uygulaması gereken önemli bir faktördür. Çünkü çalışanlar kendisine değer verildiğini hissettiğinde, yaptıkları işler takdir edildiğinde, ne kadar başarılı oldukları değerlendirildiğinde işlerinden daha çok tatmin duyacaklar ve bu durum onların örgüte olan bağlılıklarını daha da arttıracaktır.

Günümüzün değişen ve gelişen şartları karşısında çalışanlar ast- üst ilişkisi içerisinde çalışmaktan ziyade birbirlerine karşı güven duygusu içerisinde çalışmayı tercih etmektedirler. Bu da ancak örgüt içerisinde iyi bir iletişim sisteminin

kurulmasıyla mümkün olacaktır. İletişim sayesinde çalışanlar örgütte neler olup bittiği konusunda bilgi sahibi olurlar, neyi, niçin ve nasıl yapıldığını anlarlar. Örgütler çalışanlarına güven duymalı, onlarla yetkiyi paylaşabilmeli ve bazı işlerin yapılmasında kontrolü onlara bırakabilmelidir. Çünkü güven duyulduğunu hisseden çalışanların özgüvenleri artmakta ve işlerini daha iyi yapabilmek için çok daha fazla çaba göstermektedirler. Bu da aynı zamanda örgütsel bağlılığın gelişmesine yardımcı olacaktır.

Örgütler; kariyer geliştirme araçlarına başvurmalı, örgüt içerisinde çalışanlarına iyi bir kariyer danışmanlığı hizmeti sunmalıdır. Bu şekilde çalışanlar bireysel kariyer planlamasını yapabilecek, bir sonraki adımda kendisini neler beklediğini bilecektir. Ayrıca kariyer danışmanları sayesinde hangi işlerde daha iyi ilerleyebileceklerini ve yeteneklerini geliştirebilmek için neler yapabileceklerini önceden bilecektir.

Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi insan kaynağının göstereceği başarıya bağlı olduğu için, örgütler çalışanların istek ve beklentilerini göz önünde bulundurmalı, hem maddi hem manevi ödüllerle onları motive etmelidir. Ancak bu ödüllendirme adil bir ödüllendirme sistemi içerisinde yapılmalıdır.

Örgütlere çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırabilecek şekilde davranmaları önerilmektedir. Örgütler çalışanlarının kariyer planlamalarına yardımcı olmalı, birey ve örgütün isteklerini uyumlaştırmaya çalışmalı, kariyer geliştirme programlarından faydalanmalı, örgütüne bağlı olan mevcut çalışanları ile sürekli ilgilenmeli, nasıl daha verimli olabilecekleri konusunda onları bilgilendirmelidir.

Bu çalışma ile bankalarda uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarının banka çalışanlarının örgütsel bağlılığına etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle bu araştırma Osmaniye il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda görev yapan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra benzer konuda çalışma yapanların farklı il ve ilçelerde faaliyet gösteren bankalardaki çalışanlar üzerinde de araştırma ve analiz yapması, araştırmacılara daha farklı bakış açıları sunabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: MPM. No: 640.
- Agho, A., Mueller, C. & Price, J. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations*, 46 (8), 1007 – 1027.
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz – Saygı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akgün, A., Can, H. & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Siyasal.
- Akoğlan Kozak, M. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Detay.
- Aldemir, M.C., Ataol, A. & Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İzmir: Barış.
- Allen, N.J. & Meyer, P.J. (1990). The Measure and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, LXII, 1 – 18.
- Argon, T. & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Argüden, M. (1998). *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Armstrong, M. (1991). *A Hand Book of Personel Management Practise*. (4th Ed). Kogan Page. London.
- Atalay, İ. (2010). *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydemir Anafarta, N. (1995). 2000'li Yıllara Doğru Özel İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. İstanbul: TÜGİAD
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları* (2. Baskı). Bursa: Ezgi.
- Aytaç, T. (2000). Okul Vizyonu Nedir, Nasıl Geliştirilir, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar. C. Elma., K. Demir (Ed.), (1 – 15). Ankara: Anı.
- Bakan, İ. (2011a). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (2. Baskı). İstanbul.

- Bakan, İ. (2011b). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Bartol, K., M. Martin & C. David (1991). *Management*. McGraw-Hill Inc.
- Baruch, Y. (1999). Integrated Career Systems For The 2000. *International Journal of Manpower*, 20 (7).
- Barutçugil, İ. (2002). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bayraktar, A. S. (2004). *İşletmelerde Kariyer Planlamanın Personelin Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Gazi.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı)*. İstanbul: Kariyer.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125 – 139.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32 – 42.
- Berberoğlu, N.G. (1991). İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24 (1), 135-153.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı)*. İstanbul: Beta.
- Bolat, O.İ. & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75 – 94.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem.
- Camcı, V. (2013). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H. & Güney, S. (2007). *Genel İşletme*. İstanbul: Arıkan.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Remzi.
- Çakınberk, A., Derin, N. & Demirel, E.T. (2011). *Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 89 – 121.

- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Çiftçi, B. (2007). Kariyer Planlama. Uğur Dolgun (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 139 – 166). Bursa: Ekin.
- Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 9 (2), 71-85.
- Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dicle, Ü. (1999). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi*. Ekonomik Forum.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,(29), Temmuz-Aralık, 37-61.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. (Tezsiz Yüksek Lisans). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dönmez, A. (1986). Denetim Odağı: Temel Araştırma Alanları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 19 (1 – 2), 259 – 280.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 210 – 219.
- Dündar, G. (2009). Kariyer Geliştirme. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 264 – 295). (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- Efeoğlu, İ.E. (2006). *İş – Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Engiz, G. (2009). *Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. No: 272.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme* (1. Baskı). Ankara: Nobel.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13. Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren Gümüştekin, G. & Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23), 147-158
- Ergenç, A. (1983). İş Bağlılığının Neden ve Sonuçları. TODAİE, AİD, 8 (4), 97 – 106.

- Ergun, T. (1975). Uluslar arası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. TODAİE, AİD, 8 (4), 97 – 106.
- Ergül, Ş. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınları. No:9.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgütsel İklim*. TODAİE. Yayın No: 174. Ankara.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. Kamu-İş Dergisi, 6 (1), Kitap No: 2240, 97-122.
- Ferik, F. (2002). Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler. ACTIVE, Mart – Nisan.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: Alfa.
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: Alfa. No: 619.
- Geartner, K.N. & Nollen, S.D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. Human Relations, 42 (11), 975 – 991.
- Gerek, M. (2009). *Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Gök, E. (2000). *Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gökmen, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Griffin, R.W. (1996). Management. Houghton Mifflin Company. Fifth Edition. U.S.A.
- Güçlü, H. (2002). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesi ve Değerlendirilmesi*. Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, 2 (1), 37 – 56.
- Güneş, M. (2006). *Performans Değerlemenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Ankara: Nobel.
- Gürüz, D. & Yaylacı, G.Ö (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: MediaCat.
- Hesapçıoğlu, M. (1994). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*. İstanbul: Beta.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. D.E.Ü. İİBF Dergisi, 15 (1), 13 – 22.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. & Gül, H (2005b). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi.
- İnci, M. (2001). *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil.
- Karasu, Y. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: H. Can, Y. Bayar). Ankara: TODAİE,167.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması* (2. Baskı). İstanbul: Alfa.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah,Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Dündar, G. ve Uluhan, R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. Yayın No: 276.
- Kılıç, G. & Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 45 – 60.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200 – 211.
- Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Ankara İli Çubuk İlçesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Küçük, M. (2012). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Leibowitz, Z.B., C. Faren & B.L. Kaye (1986). *Designing Career Development Systems*. Jossey-Bass Publishers. San Fransisco.
- Loke, J.C.F. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191 – 204.
- Memiş, M. (2002). *Proje Takımlarını Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Gebze.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61 – 89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta – Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R.T.; Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organization Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14.
- Mowday, R.T., Porter, L.M. & Steers, R.M. (1982). *Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press In.
- Noe, A.R. (2009). *İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi*. Canan Çetin (Ed. ve Çev.). İstanbul: Beta.
- Ok, A. (2008). *Kariyer Yönetimi Sistemi: İlaç Endüstrisinde Uygulamadan Bir Örnek*. (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 19 – 31.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D.F. (1981). The Commitment of Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597 – 616.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492 – 499.
- Öge, H.S. (1998). Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar. *Verimlilik Dergisi Milli Prodüktive Yayınları*, (4), 43 – 60.
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 87-103.
- Örücü, E. (2003). *Modern İşletmecilik* (3. Baskı). Ankara: Gazi.

- Özden, M.C. (2000). Kariyer Yönetimi. Basılmamış Araştırma Raporu, Ankara.
- Özden, M.C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. Ankara: Der.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel.
- Özgen, H. & Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel.
- Özkaya Onay, M., Deveci Karakoç, İ. & Kaya, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 77 – 96.
- Penley, L.E. & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 43 – 59.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (1), 460-471.
- Randall, D.M. ve Cote, J.A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 18 (2), 194 – 211.
- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10 (3), 465 – 476.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi* (7. Baskı). Bursa: Rota Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Bursa: Ezgi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM.
- Saruhan, S.C. & Yıldız, M.L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta.
- Seçer, B. & Çınar, E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18 (2), 49-62.
- Sığırı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261 – 278.
- Sonnenfeld, J.A. & Peiperl, M.A. (1998). Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology of Career Systems. *Academy of Management Review*, 13 (14).
- Soylu, A. (2002). *Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Soysal, A. (2000). Örgütlerde Kariyer Planlaması Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir.

- Soysal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi: Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Soysal, A. & Bakan, İ. (2003). Faklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyonkarahisar.
- Sökmen, A. (2000). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahinöz, S. (2006). *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- Şimşek, M.Ş. & Çelik, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Şimşek, M.Ş. & Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T. & Soysal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Taş, M.A. (2004). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Taşlıyan, M., Arı, N.Ü. & Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 231-241.
- Tengilimoğlu, D. & Akdemir Mansur, F. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (3), 69 – 84.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Torun, G.S. (2012). *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. T. C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No: 724. Ankara: Korza.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 97 – 120.
- Türkoğlu, F. (1992). 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. Arthur Andersen Sabah Yay.: 2000, İstanbul.

- Ulutaş, M. (2003). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 593 – 615.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., Dündar, G. & Tüzüner, L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta.
- Uyguç, N. & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. DEÜ İİBF Dergisi, 19 (1), 91 – 99.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wiener, Y. (1982). Commitment and Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418 – 428.
- Wils, T., Guerin G. & Roxane B. (1992). Career Systems As A Configuration of Career Management Activities. *Academy of Management Journal*.
- Yalçın, A. & İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395 – 412.
- Yılmaz, A.G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, İ. (2002). Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1).
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi.
- <http://www.isgundergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> (13.10.2013)

EKLER: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tezi için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, “Bankalarda Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”ni incelemektir. Bu araştırmadan elde edilecek veriler bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları dikkat ve samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya yaptığımız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Murat TÜRK

Yüksek Lisans Öğrencisi: Nilgün ÇİLİNGİR

İletişim Bilgileri: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 80000 Fakiuşağı/OSMANİYE

E-mail: nilguncilingir@gmail.com

Aşağıdaki Sorularda Uygun Olan Seçeneği Lütfen (X) Şeklinde İşaretleyiniz.

- Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek
- Yaşınız:** 25 ve altı 26-30 31-35 36-45 46 ve üstü
- Medeni Durumunuz:** Bekâr Evli
- Eğitim Durumunuz:**
İlköğretim (İlk-Orta) Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
- Kurumda Çalışma Süreniz:**
1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üstü
- Aylık Gelir Düzeyiniz:**
1000 TL'ye kadar 1001-2000 2001-3000 3001-4000 4001-5000 5001 ve üstü
- Kurumdaki Konumunuz:**
Müdür Müdür Yardımcısı Uzman Uzman Yardımcısı
Gişe Görevlisi Diğer (lütfen yazınız)

Aşağıdaki İfadelere Ne Derece Katıldığınızı Lütfen (X) Şeklinde İşaretleyerek Belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.					
2	Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil bir biçimde uygulanır.					
3	Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla kurum içinden karşılanır.					
4	Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.					
5	Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.					
6	Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.					
7	Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.					
8	Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.					
9	Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.					
10	Çalışanlar, kurum içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.					

Aşağıdaki İfadelere Ne Derece Katıldığınızı Lütfen (X) Şeklinde İşaretleyerek Belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11	Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.					
12	Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.					
13	İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.					
14	Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.					
15	Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.					
16	Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.					
17	Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek kurum içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.					
18	Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.					
19	Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.					
20	Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.					
21	Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin kurumda kalması teşvik edilir.					
22	İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.					
23	Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum.					
24	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
25	Bu kurumda çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.					
26	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.					
27	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
28	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
29	Menfaate olsa bile, işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
30	Kendimi bu kuruma ait hissediyorum.					
31	Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor.					
32	Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kurumumdan ayrılmayı düşünmem.					
33	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
34	Bu kurumda çalışmaya devam etmem kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.					
35	Bu kuruma bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
36	Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile, şu an bunu yapmak benim için çok zor.					
37	Bu kurumdan şimdi ayrılma kararı vermiş olsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.					
38	Şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmivorum.					
39	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
40	Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de iş alternatiflerinin çok sınırlı olmasıdır.					

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR.

ANKETİMİZE KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Nilgün ÇİLİNGİR

Doğum Tarihi: 23/10/1987

E – Posta Adresi: nilguncilingir@gmail.com

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lise	Türkçe – Matematik	Kozan Lisesi	2001-2004
Lisans	İşletme	Harran Üniversitesi	2006-2007
Lisans	İşletme	Erciyes Üniversitesi	2007-2011
Yüksek Lisans	İşletme	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	2012-2014

İş Tecrübesi:

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Stajyer	T.C. Vakıflar Bankası	2010