



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİNİN
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MESUT ARABACI

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2019

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİNİN
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MESUT ARABACI

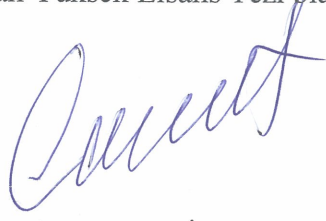
TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Çağlar DOĞRU

ANKARA


2019

KABUL VE ONAY

Mesut ARABACI tarafından hazırlanan “Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi” başlıklı bu çalışma, 16.01.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Cavıt ELGEZDİ -Başkan



Dr. Öğr. Üyesi Çağlar DOĞRU - Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Berrin Arzu EREN - Üye



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyaların Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum.

16. 01. 2019

Mesut ARABACI



TEŞEKKÜR SAYFASI

Bu çalışmanın ortaya çıkıŐında değerli destekleriyle bana yön veren danıŐmanım Dr. Öğretim Üyesi ağlar DOğRU' ya, SPSS analizinde bana destek veren Dr. Öğretim Üyesi Evrim ERDOğAN' a ve bu günlere ulaŐmamda en büyük katkısı bulunan aileme sonsuz teŐekkürlerimi sunuyorum.

MESUT ARABACI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM SAYFASI	ii
TEŞEKKÜR SAYFASI	iii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1- 2

BÖLÜM 1

KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ VE KARİYER PLANLAMASI KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

1.1.KARİYER KAVRAMI	3
1.1.1.Kariyerin Tanımı	3- 4
1.1.2.Kariyerle İle İlgili Bazı Temel Kavramlar	5
1.1.2.1.Kariyer Platosu (Kariyer Düzleşmesi)	5
1.1.2.2.Kariyer Haritası	5- 6
1.1.2.3.Kariyer Patikası	6
1.1.3.Kariyer Kavramının Gelişimi	6- 7
1.1.4.Kariyerin Önemi	7-8
1.1.5.Kariyer Aşamaları	8
1.1.5.1.Keşfetme-Arama (0-25 yaş) Aşaması	8- 9
1.1.5.2.Kurma (26-35 yaş) Aşaması	9
1.1.5.3.Kariyer Ortası (36-50 yaş) Aşaması	9
1.1.5.4.Kariyer Sonu (51-65 yaş) Aşaması	9- 10
1.1.5.5.Azalma-Emeklilik (65-75 yaş) Aşaması	10- 12

1.1.6.Kariyer Tercihini Etkileyen Faktörler	12
1.1.6.1.Sosyal Faktörler	12- 13
1.1.6.2.Psikolojik Faktörler	13
1.1.7.Kariyer Kalıpları	14- 15
1.1.8.Kariyerin Boyutları	15
1.1.8.1.İçsel Boyut	15
1.1.8.2.Dışsal Boyut	15- 16
1.1.9.Kariyer Konusundaki Yeni Yaklaşımlar	16
1.1.9.1.Sınırsız Kariyer Yaklaşımı	16
1.1.9.2.İki Aşamalı Kariyer Yaklaşımı	17
1.1.9.3.Esnek Kariyer Yaklaşımı	17
1.1.9.4.Portföy Kariyer Yaklaşımı	17- 18
1.2.KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI	18
1.2.1.Kariyer Yönetiminin Tanımı	18- 19
1.2.2.Kariyer Yönetiminin Önemi	20
1.2.3.Kariyer Yönetiminin Amacı	20- 21
1.2.4.Kariyer Yönetiminin Avantajları	21
1.2.5.Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi Aşamaları	21
1.2.5.1.Kariyer Planlamasında Kapsanacak Personelin Belirlenmesi	21
1.2.5.2.Kariyer Yörüngesinin Çizilmesi	22
1.2.5.3.Kariyer Danışmanlarının Atanması	22
1.2.5.4.Bireysel Planlar Geliştirmek	22
1.2.6.Kariyer Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Temel Sorunlar	22- 23
1.2.6.1.Çift Kariyerli Eşler Sorunu	23
1.2.6.2.Ay Işığı (Moonlighting) Sorunu	23
1.2.6.3.Çift Kariyerlilik Sorunu	24
1.2.6.4.Cam Tavan Sorunu	24

1.2.6.5.Kariyer Transferleri	24- 25
1.2.7.Kariyer Yönetim Sistemleri	25
1.2.7.1.Kendini Değerlendirme	25
1.2.7.2.Uyum Kontrolü	25
1.2.7.3.Hedef Belirleme	26
1.2.7.4.Faaliyet Planlama	26
1.2.8.Kariyer Yönetiminde Anlayış Değişimi	26
1.2.9.Kariyer Yönetimi ve Kuşaklar	26
1.2.9.1.Sessiz Kuşak (Silents)	26- 27
1.2.9.2.Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)	27
1.2.9.3.X Kuşağı (Generation X)	27
1.2.9.4.Y Kuşağı (Generation Y)	27
1.2.10.Kariyer Yönetiminin Unsurları	27- 28
1.2.11.Kariyer Yönetim Modelleri	28
1.2.11.1.Akademik Model	28- 29
1.2.11.2.Kulüp Modeli	29
1.2.11.3.Takım Modeli	29- 30
1.2.11.4.Kale Modeli	30
1.3.KARİYER PLANLAMASI KAVRAMI	31
1.3.1.Kariyer Planlamasının Tanımı	31- 32
1.3.2.Kariyer Planlamasının Yararları	33- 34
1.3.3.Kariyer Planlamasının Amaçları	34
1.3.4.Kariyer Planlama Teknikleri	35
1.3.4.1.Danışmanlık Atölyeleri	35
1.3.4.2.Değerlendirme Atölyeleri	35
1.3.4.3.Kendini Geliştirme Materyalleri	35
1.3.4.4.Değerlendirme Programları	35

1.3.4.5.Kariyer Yönetim Programı	36
1.3.4.6.Kariyer Kaynaklarının Planlanması	36
1.3.4.7.Kariyer Bilgi Sistemi	36
1.3.5.Kariyer Planlamasının Önemi	36
1.3.6.Kariyer Planlamasının Adımları	36- 37
1.3.7.Kariyer Planlama Süreci	37
1.3.7.1.Bireysel Kariyer Planlama Süreci	37- 41
1.3.7.1.1.Kendi Kendini Değerlendirme	41- 42
1.3.7.1.2.Örgüt İçi ve Dışı Fırsatları Belirleme	42
1.3.7.1.3.Kendi Şartlarına Uygun Hedefleri Belirleme	42
1.3.7.1.4.Plan Hazırlama ve Uygulama	42- 44
1.3.7.2.Örgütsel Kariyer Planlama Süreci	44- 47
1.3.7.2.1.Örgütsel Analiz	47
1.3.7.2.2.Performans Değerlendirme	47
1.3.7.2.3.Hareket Planlaması	47- 48
1.3.7.2.4.Kariyere İstinaden Eğitim Verme	48- 51
1.3.8.Kariyer Planlamasının Fonksiyonları	51
1.3.9.Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Problemler	51
1.3.9.1.Firmanın Karşılaştığı Problemler	51
1.3.9.2.Çalışan Şahısların Karşılaştığı Problemler	52

BÖLÜM 2

KARİYER GELİŞTİRME ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.KARİYER GELİŞTİRME KAVRAMI	53
2.1.1.Kariyer Geliştirmenin Tanımı	53- 54
2.1.2.Kariyer Geliştirmenin Kişiler Açısından Önemi	55- 56
2.1.3.Kariyer Geliştirmenin İşletmeler Açısından Önemi	56
2.1.4.Kariyer Geliştirmedeki Roller	56

2.1.4.1.Şahıs, Yönetici ve İşletmenin Rollerini	56- 57
2.1.5.Kariyer Geliştirme Araçları	57
2.1.5.1.Kariyer Haritaları	58
2.1.5.2.Kariyer Danışmanlığı	58
2.1.5.3.Kariyer Rehberliği (Mentoring)	58- 59
2.1.5.4.Kariyer Merkezleri	59
2.1.5.5.Koçluk	59- 60
2.1.6.Kariyer Geliştirmenin Yararları	60
2.1.7.Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler	60
2.1.7.1.Performans	61
2.1.7.2.Rehberler (Mentors)	61
2.1.7.3.Nitelikler	61- 62
2.1.7.4.Dış Görünüş	62
2.1.7.5.Dalkavukluk	62- 63
2.1.7.6.Uluslararası Deneyim	63
2.1.7.7.Amaç Oluşturma	63
2.1.7.8.Dil Becerileri	63- 64
2.1.7.9.Akraba Kayırma (Nepotizm)	64
2.1.7.10.Gelişme Kaydetme	64
2.1.7.11.İşletmenin Tanınırlığı	64- 65
2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	66
2.2.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı	66- 68
2.2.2.Örgütsel Bağlılığın Boyutları	68- 72
2.2.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar	73
2.2.4.Örgütsel Bağlılığın Önemi	73- 74
2.2.5.Örgütsel Bağlılığın İnsan Kaynaklarıyla İlişkisi	74
2.2.6.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	75

2.2.6.1.Firmanın Amaç ve Değerlerini Benimseme	75
2.2.6.2.Firma İçinde Fedakarlıklarda Bulunabilme	75
2.2.6.3.Firma Üyeliğinin Devamlılığı İçin Kuvvetli Bir İstek Duyma	75
2.2.6.4.Firmayla Özdeşleşme	75- 76
2.2.7.Örgütsel Bağlılığın Tasnifi	76
2.2.7.1.Tutumsal Bağlılık	76- 77
2.2.7.1.1.Kanter'in Yaklaşımı	77- 78
2.2.7.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı	78
2.2.7.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	78- 79
2.2.7.1.4.Penley ve Gould'un Yaklaşımı	79- 80
2.2.7.1.5.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	80
2.2.7.2.Davranışsal Bağlılık	80
2.2.7.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	81- 83
2.2.7.2.2.Salancik'in Yaklaşımı	83
2.2.7.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	83- 84
2.2.8.Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerinde Önceden Yapılmış Olan Çalışmaların İncelenmesi	84- 86

BÖLÜM 3

ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	87
3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	88
3.2.1.Örnekleme	88
3.2.2.Anket	88
3.2.3.Araştırma Verilerinin Toplanması	89
3.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ve MODELİ	89- 99
3.4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI	100
3.4.1.Frekans Analizi	100

3.4.1.1.Cinsiyet	100
3.4.1.2.Yaş	100
3.4.1.3.Eğitim	101
3.4.1.4.Unvan	102
3.4.1.5.İşyerinde Çalışma Süresi	102
3.4.2.Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	103
3.4.3.Normallik Analizi	103- 104
3.4.4.Korelasyon Analizi	105- 107
3.4.5.Regresyon Analizi	107- 108
3.4.6.T Testi	108- 109
3.4.7.Anova Analizi	109- 112
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	113- 119
KAYNAKÇA	120- 125
EKLER	126

TABLolar DİZİNİ

Sayfa No

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları	68
Tablo 2: Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	100
Tablo 3: Ankete Katılanların Yaşlara Göre Dağılımı	101
Tablo 4: Ankete Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	101
Tablo 5: Ankete Katılanların Unvana Göre Dağılımı	102
Tablo 6: Ankete Katılanların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	103
Tablo 7: Araştırmanın Güvenilirlik İstatistikleri	103
Tablo 8: Normallik Analizi	105
Tablo 9: Korelasyon Analizi Tablosu	106
Tablo 10: Regresyon Analizi Tabloları	107- 108
Tablo 11: Cinsiyetin Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi	109
Tablo 12: Unvanın Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi	109
Tablo 13: Yaşların Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi	110
Tablo 14: Çalışma Sürelerinin Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi	111
Tablo 15: Eğitimin Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi	112

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1: Kariyer Gelişiminin Evreleri	10
Şekil 2: Kariyer Seçim Süreci	13
Şekil 3: Kariyer Modelleri	31
Şekil 4: Kariyer Planlamasında Kullanılan Araçlar	33
Şekil 5: Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevre Elemanları	44
Şekil 6: Örgütsel Kariyer Geliştirme Modeli	55
Şekil 7: Kariyer Yönetiminde Roller	57
Şekil 8: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	71
Şekil 9: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	77
Şekil 10: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	81
Şekil 11: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	84
Şekil 12: Araştırmanın Modeli	99

ÖZET

(ARABACI, Mesut), (Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi), (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, (2019).

Literatürde kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık sıkça incelenen konulardandır. Firma ile iş görenler arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılık meydana getirmektedir. İşte bu bağlılığın oluşabilmesi için firmaların, iş görenlere gerekli bütün dayanakları (yol, metot, plan, program, eğitim ve oryantasyon) sağlaması gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı; bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini ve ilişkisini araştırmak, incelemek ve ne tür metotların kullanıldığını ve bu metotların nasıl tatbik edildiğini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın önemi ise; firmalar iş görenlerin beklentilerine cevap verebilmek için iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamalı ve onlara gereken desteği vermelidir. Çünkü firmaların gaye ve hedeflerine varabilmelerinde iş görenlerin rolü büyüktür. İş görenlerin başarıları, verimlilikleri, etkinlikleri, etkililikleri ve firmaya olan bağlılıkları firmalar için önemlidir. Ayrıyeten, ilerleyen zamanlarda bu konuyla alakalı araştırma yapacaklar için yol gösterici olması münasebetiyle de önem taşımaktadır. Araştırma Ankara ilinde Ulaştırma Bakanlığına bağlı TÜRKSAT A.Ş.' de uygulanmıştır. Araştırma kapsamına TÜRKSAT A.Ş. 'de vazife yapan yönetici, personel ve güvenlik görevlileri baz alınmıştır. Anketler toplamda 200 çalışana dağıtılmıştır. Ancak 150 tane anket elde edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. İstatistiksel analizler de aşağıdakiler ele alınmıştır:

“Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, T- Testi, ANOVA Analizleri, Güvenilirlik Analizi ve Normallik Analizi” dir. Araştırma neticesinde, “bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi” bulunamamıştır. Buna karşın “örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi” bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirme, Bireysel, Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

(ARABACI, Mesut), (The Effect of Individual and Organizational Career Management on Organizational Commitment of Employees), (Master's Thesis), Ankara, (2019).

In the literature, career management and organizational commitment are among the subjects frequently studied. Organizational commitment creates the relationship between the company and employees. Therefore, in order for this commitment to occur, companies must provide all the necessary foundations (path, method, plan, program, training and orientation) to the employees. The purpose of this research; individual and organizational to investigate the effect of career management on the organizational commitment of employees, examine and explain what methods are used and how these methods are used and how these methods are applied. The importance of the research; companies to respond to the expectations of the employees meet the needs of the workers and give them the necessary support because the role of the employees in reaching the goals and objectives of the companies is great. Employees achievements, productivity, activities, activities and commitment to the company are important for the companies. In addition, it is also important to be a guide for people who will do research on this subject in the future. The research was carried out in TURKSAT INC. (an institution affiliated to the Ministry of Transportation in Ankara). The scope of the research is based on the managers, staff and security officers who work at TURKSAT INC. The questionnaires were distributed to a total 200 employees. However, 150 questionnaires were obtained. Convenience sampling method was used. Standardized questionnaire method was used in the research. In statistical analysis, the following are taken over :

“Correlation Analysis, Regression Analysis, T- Test, ANOVA Analysis, Reliability Analysis and Normality Analysis”. As a result of the research “the effect of individual career management on organizational commitment” could not be found. However, “the effect of organizational career management on organizational commitment” was found.

Key Words: Career, Career Management, Career Planning, Career Development, Individual- Organizational Career Management and Organizational Commitment.

GİRİŞ

Globalleşen dünyada, devamlı olarak gelişme fikri firmaları etkilemektedir. Bu globalleşmeyle beraber firmalardaki insan kaynaklarının mesuliyetleri artmaktadır. Zira firmaların stratejik hedeflerinde, gayelerinde, üretim yapabilmesinde, firmanın marka değerinde, firmanın rakipleriyle mücadelesinde, inovasyonlar yapabilmesinde ve firmanın ayakta kalabilmesinde iş görenlerin rolü büyüktür. Onun içindir ki firmalar, iş görenlere gereken yatırımları ve dayanakları vermek mecburiyetindedir. Firmalar bu yatırım ve dayanakları verirken insan kaynaklarıyla beraber paralel biçimde etkinliklerini koordineli biçimde yürütmelidir. Artık günümüzde, kariyerle alakalı çokça kavram araştırmalara konu olmaya başlamıştır ve kariyerin kullanım sahası genişlemeye başlamıştır. Firmalar, iş görenlerin kariyerlerini geliştirme gibi bir gayeleri olmalıdır. Onun içindir ki firmalar gerekli destekleri sağlamalıdır. Zira iş görenler firmaların en mühim temel yapı taşlarından birisidir. İş görenler firmada ne kadar rahat, arzulu ve içten çalışırlarsa firmaya o derecede bağlılık, bir adanma davranışı göstermektedir. Böylece iş görenler ile firma arasındaki ilişkiler olumlu seviyede olacaktır. Onun içindir ki firmaların iş gören faktörüne yatırımlar yapması gerekmektedir. Firmalar, iş görenlerin başarısını, verimliliğini, işteki doyumunu ve motivasyonunu yükseltirse bu yükseliş, bu trend firmalara da yansıtacaktır. Firmalarda emek harcayan iş görenler, el üstünde tutulduklarını ve kıymetli olduklarını idrak etmeleri halinde mutlu ve sevinçle emek harcayacaklardır ve tabii ki de firmaya bağlılık göstereceklerdir. Ve unutulmamalıdır ki mutlu iş gören demek bolca müşteri kazanmak, yeni pazarlara açılmak ve firmanın gayelerine varabilmesi demektir. Genel olarak baktığımızda firmaların, iş gören faktörüne yatırımlar yapması gerekmektedir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı; bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini ve ilişkisini araştırmak, incelemek ve ne tür metotların kullanıldığını ve bu metotların nasıl tatbik edildiğini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın önemi ise; firmalar iş görenlerin beklentilerine cevap verebilmek için iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamalı ve onlara gereken desteği vermelidir. Çünkü firmaların gaye ve hedeflerine varabilmelerinde iş görenlerin rolü büyüktür. İş görenlerin başarıları, verimlilikleri, etkinlikleri, etkililikleri ve firmaya olan bağlılıkları

firmalar için önemlidir. Başarısı, verimliliği, etkinliği ve bağlılığı yüksek olan çalışanlar, müşterileri memnun edecek ve onların arzu ve beklentilerini karşılayarak firmanın daha çok kazanmasını sağlayacaktır. Buradan hareketle çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda; “kariyer, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması” kavramlarının tanımı, önemi, gelişimi, faydaları, amaçları, aşamaları ve fonksiyonları literatürden faydalanılarak anlatılmıştır. İkinci kısımda; “kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılık” kavramlarının tanımı, önemi, aşamaları, faydaları, boyutları, unsurları ve tasnifleri literatürden faydalanılarak izah edilmiştir. Üçüncü kısımdaysa; araştırmanın amacından, öneminden, metodundan, hipotezlerden, modelden, bulgulardan, sonuç ve değerlendirmeler literatür baz alınarak anlatılmıştır.

Araştırma neticesinde, “bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi” bulunamamıştır. Ancak bununla alakalı literatürde yapılan çalışmalar tetkik edilmiştir. Buna karşın “örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi” bulunmuştur. Yine bununla alakalı literatürdeki çalışmalar tetkik edilerek araştırmada anlatılmıştır.

BÖLÜM 1

KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ VE KARİYER PLANLAMASI KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

1.1.KARİYER KAVRAMI

1.1.1.Kariyerin Tanımı

Kariyer kavramının çeşitli tanımları vardır. Bu tanımlara göre, “kariyer; kişilerin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler, iş yaşamında gerçekleştirdikleri gelişme ve ilerlemelerle ilgili tüm faaliyetleri içeren bir süreçtir” (Güney, 2015, s.146).

Diğer bir tanıma göre, “kariyer; kişinin hayatı boyunca gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanmasıdır” (Odabaşı, 2008, s.109). Bu tanımlar ışığında kariyer; şahsın meslek yaşamı süresince ilerlemesi, kendini güncellemesi, moral ve motivasyonunu yükseltmesi, maddi kazançlar elde etmesi, terfiler alması ve şahsın kendisini mesleğinde ispatlamasıdır.

Başka bir kariyer kavramı ise; bireyin tercih ettiği işinde ilerlemesi ve bir mevki makam kazanmasına denir. Kariyer hem çalışan bireyler hem de işletmeler açısından mühim arz eder. Kariyer kavramı, iş kavramına istinaden stratejik bir kavramdır. Kariyer, bireyin çalıştığı işlerden deneyim kazanmasıdır. Bireyin çalışmış olduğu işlere karşı gösterdiği tutumlarıdır. Kariyer, bireyin ömrü süresince tercih ettiği işinde yükselmek ve buna bağlı olarak daha çok prestij, maddi kazanç, mesuliyet, başarı, tecrübe, mevki ve makam kazanmasına denir. Kısaca kariyer, bireyin çalışma yaşamı süresince meşgul ettiği hiyerarşik kademeleri ve uğraştığı çalışmaları, sergilemiş olduğu hal ve hareketlerini kapsayan bir kavramdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.148).

Görüldüğü gibi kariyer; dünyanın globalleşmesi, şahısların malumat birikiminin artması ve teknolojinin gelişmesi kariyere farklı bir boyut katmıştır. Globalleşmenin ve malumat birikiminin artması ile birlikte firmaların ve çalışan şahısların kendilerine yenilik katmaları ve bizatihi sürekli olarak eğitmeleri ve

yetiştirmeleri gerekir. Firmalar ve çalışan şahıslar yeniliklere uyum sağlarırsa yapacakları işlerde daha muvaffakiyetli ve verimli olmaları kariyeri açıklamaktadır (Güney, 2015, s.145).

Diğer bir ifadeyle, kariyer; şahsın tercih ettiği mesleğinde terfi almak ve neticesinde çok maddi kazanç sağlamak, çok mesuliyet yüklenmek, konum, takdir ve başarı sağlamasına denilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.158).

Farklı bir ifadeye göre, kariyer; şahsın seçtiği çalışma sahasında aşağıdan tepedeki mevkilere çıkması ve bu istikamette çok yüksek maaş, mesuliyet, konum, saygınlık ve takdiri elde etmesine denilmektedir (şimşek ve Öge, 2011, s.282).

Başka bir bakış açısına göre, kariyer; şahsın yaşamı süresince tamamladığı etkinliklerdir. şahsın kariyerine özen gösteren idareci, şahsın arzularını, umutlarını ve kaygılarını da izlemesiyle şahısların muvaffakiyetlerini maksimuma yükseltebileceği ve kararlı hedefler çizmesine dayanaklar vermesine denilmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1997, s.388).

Diğer bir tanıma göre, kariyer; bir şahsın emek harcayabileceği seneler süresince, tercih ettiği meslek bölümünde yavaş yavaş ve devamlı bir biçimde yükselmesi, tecrübe ve kabiliyet elde etmesine denilmektedir (Tortop, 1992, s.92).

Yapılan bütün bu kariyerle alakalı tanımlardan yola çıkarak kariyerin özelliklerine de değinmek gerekir. Bu özellikler şöyledir:

- şahsın belirlenmiş bir meslek dalında profesyonelleşmesi baz alınır.
- şahsın bir meslek dalında yükselmesi ve muvaffakiyet elde etmesi önemli bir husustur.
- Birbirleriyle ilgili meslekler cemiyeti dikkate alınır.
- Kariyerle alakalı sistemde şahsın vaziyeti konumlarla ve kanunlarla açıklanır.
- Profesyonelleşmeyi elde etmek dolayısıyla firma içindeki eğitimlere çok dikkat edilir.
- şahsın emek harcama cetveline, kıdemine bakılır.
- Liyakat unsurunun baz alınması, kariyer için olmazsa olmazlardandır.

- Terfi almaya ilişkin maaşların terfiye istinaden oluşturulması, gibi özellikler sayılabilir (Tortop, 1992, s.93).

1.1.2.Kariyer İle İlgili Bazı Temel Kavramlar

Kariyer tanımını yaptıktan sonra kariyer ile alakalı bazı temel kavramlara yer vermek gerekmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır:

1.1.2.1.Kariyer Platosu (Kariyer Düzleşmesi)

Kariyer düzleşmesi, çalışan kişinin işinde daha yükselememesi ve bir durağanlık evresine girmesidir. Çalışan kişinin çalışma azmi kırılmış, kendisine ve işine artık bir şeyler katamaması, iş tatminin, moral ve motivasyonun düştüğü, isteksiz çalışma, kendini geliştirememesi ve yenileyememesi, öğrenme eksikliği ve çalıştığı iş yerinde basamakları artık çıkamaması, ilerleyememesi durumudur. Bu durumdaki kişileri iş ortamına tekrar kazandırmak zor bir iştir. Böyle bir durum hem çalışan kişiye hem de işletmeye zarar vermektedir (Çetin, 2015, s.323).

“Personel çok çeşitli nedenlerden dolayı kariyer platosuna girebilir ya da başka bir ifadeyle kariyeri durgunlaşabilir. Bu nedenler şu şekilde ifade edilebilir”:

- Kabiliyet noksanlığı,
- Mesleki eğitim noksanlığı,
- Muvaffakiyetin düşmesi,
- Eşit paylaşım olmaması ve ücret yükselişlerinin az oluşu,
- Çalışma mesuliyetleriyle alakalı düzenin olmayışı,
- Sınırlı ilerleme okazyonları, gibi sebepler sayılabilir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, s.117).

1.1.2.2.Kariyer Haritası

Kariyer haritası, kişi için stratejik bir kavramdır. Kişi kendisini iyi tanımalıdır. Kişinin işletme içerisinde bulunduğu konumdan başka bir konuma geçebilmek için belirlenen bir yol haritasıdır. Ayrıca, kariyer haritası kişinin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için izlemesi gereken adımlardır. İşletme içerisindeki bütün bölümleri ve bütün konumları kapsamına almaktadır. Kariyer haritasında, kişinin bir konumdan diğer bir konuma geçerken kişide bulunması gereken tecrübe,

sorumluluk duygusu ve görevleri yerine getirebilmesi net bir şekilde tanımlanmıştır. Örneğin, kişi bulunmuş olduğu işten ayrılıp işsiz kaldığında hiç stres yapmadan daha önce belirlemiş olduğu kariyer haritasına göre hareket etmektedir (Çetin, 2015, s.324).

1.1.2.3.Kariyer Patikası

“Kariyer patikası, ulaşılmak istenen kariyer amacı gerçekleştirilmede izlenen pozisyonları ifade etmektedir. Örneğin üst kademe yöneticisi olmak isteyen bir yöneticinin ya uluslararası ya da yönetimle ilgili bir deneyim aşamasından geçmesi gerekebilir” (Çetin, 2015, s.324). Özet olarak, şahsın kariyerle alakalı gayelerine varabilmesi için misal olarak, bir personelin müdür yardımcısı veya müdür olabilmesi için o istikametten ve bir tecrübe sürecinde vuku bulmak ve o istikamette şahsiyetini sürekli olarak eğitmesi olarak adlandırılmaktadır.

1.1.3.Kariyer Kavramının Gelişimi

Yukarıda kariyerin çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak kariyer kavramının gelişimini ve nereden geldiğini incelemek gerekmektedir. Buna göre; “kariyer sözcüğü, Türkçe’ ye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa’nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “carriera” (araba yolu) anlamına gelmektedir” (Bingöl, 2014, s.329).

“2.Dünya Savaşı’ndan” sonra sanayinin gelişmesi ile üretim, mal ve hizmetlerde artış olmakla beraber devletlerin ekonomileri yukarı yönde ivme kazanmaya başlamıştır. Devletlerin ekonomilerinin, teknolojinin gelişmesi ve bilginin artması ile beraber çok sayıda işletmeler kurulmuştur. Bu işletmelerin kalifiyeli ve bilgili olacak şahıslara gereksinimi yükselmiştir. Şahıslar için meslek olanakları oluşmasına zemin hazırlamış ve şahıslar çeşitli işlerde çalışmaya başlamışlardır. Şahısların bu işletmelerde çalışabilmeleri için şahsiyetlerini eğitmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Burada, kariyer devreye girmektedir. Ayrıca, kariyer değişik alanlarda ve değişik kuramcılarca kullanılmıştır. Sonuç olarak kariyer, ekonominin gelişmesi ve çeşitli işletmelerin kurulmasıyla beraber işletmeler, şahıslar, toplumlar ve çeşitli alanlarda kullanılmaya başlanmış ve kariyer gelişmeye başlamıştır (Çetin, 2015, s.321).

16. Asırdan günümüze değin kariyerle alakalı tanımlara değinilmiştir. “1956” senesinde “Anne Roe’nun, Meslekler Psikolojisi” eserinde, “1957” senesinde “Donald Supper, Kariyer Psikolojisi” eserinde, “1963” senesinde “Triedeman ve Ohara’nın, Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması” eserinde, “1966” senesinde “John Holland’ın, Meslek Tercihi Teorisi” bu yazarlar, eserlerinde kariyerle alakalı tanımlara değinerek kariyeri münakaşa edilir hale getirmişlerdir. Şu ki, ilerleyen vakitlerde kariyerle alakalı tanımların ve boyutların farklılaştığını ifade etmişlerdir (Çalık ve Ereş, 2006, s.36).

1.1.4. Kariyerin Önemi

Kariyerin tanımına ve gelişimine değindikten sonra kariyerin önemine de değinmek gerekecektir. İnsanın kariyerinin meydana gelmesinde birden fazla sebep vardır. İnsanın şahsiyetinde, kim olduğunda, konumunun belirlenmesinde, mevki ve makam kazanmasına destek vermektedir. Kariyer insanın hayatını düzene sokmaktadır. Çalışma ortamı insanları bir araya getirdiğinden kariyer, sosyolojik bir anlam taşımaktadır. İnsanın hayatını idame ettirebilmesinde, işteki tatminini yükseltmede ve şahsiyetindeki davranışlarına kadar kariyer mühim bir kavramdır. Ayrıca kariyer, insanın hayatında spesifik bir yeri olan bir kavramdır. Kariyer insanın iş ve hayatını etkileyen mühim bir kavramdır. İnsanların işletme ortamında birden fazla şahıslarla diyalog kurması ve koordineli şekilde hareket etmesi işin sosyolojik boyutunu, işteki tatmini ise ruhsal boyutunu meydana getirmektedir. Buradan hareketle kariyer, insanın spesifik hayatını ve iş hayatını yakinen etkilemektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s.32).

Kariyer, çalışan şahıslar ve örgütler açısından çok mühimdir. Çalışan şahısların hangi alanlara ilgilerinin olduğuna, amaç ve hedeflerinin neler olduğuna, swot analizi yapıp kendilerindeki eksiklik ya da fazlalıkları görmelerine, örgüt hakkında fikir edinmelerine, beceri ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarına, kendi gelecek planlarını nasıl çizeceklerine ve nasıl bir vizyon çizeceklerine kariyer sayesinde karar verirler. Örgütlerin ise; gelecekte ihtiyaç hissedecekleri çalışanları, evvel zamandan planlı bir yöntemle nasıl geliştireceklerini kariyer kavramı ile karar verirler (Dündar ve diğerleri, 2015, s.269).

Kariyer, şahsın hüviyetini, sosyolojik vaziyetini ve konumunu meydana getirmesine dayanak sağlamaktadır. Şahsın hayatını anlamlandıran ve düzene koyan bir kavramdır. Hedefinde bireyi dikkate aldığı söylenmektedir. Şahıs, meslek yaşamına girdiği vakit dahil gereksinimlerini gidermek, umutlarını ve isteklerini gerçekleştirmek, terfi almak ve mesleğinde muvaffakiyetli bulunmayı arzulamaktadır. Ayrıyeten şahıs, fazla maddi unsurlar, mevki ve makam da arzulayacaktır. Bu talepler bireyden bireye farklılıklar göstermektedir. Şu ki, kariyer şahsın spesifik ve meslek hayatına tesir ettiği ve birey için mühim bir kavramdır (Ayan, 2011, s.167-168).

1.1.5.Kariyer Aşamaları

“Kariyer aşamaları, bireyin bir işe başlangıcından bitimine değin yaşadığı süreçlerdir. Bu nedenle bireyin işe başlama yaşı, kariyer başlangıcı için çok önemli olmamaktadır” (Çalık ve Ereş, 2006, s.52- 53). Şahsın zihninde canlandırdığı iş ile gerçek hayatta var olan işi uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Şahıslar çalışma yaşamında birçok basamaklardan geçmektedir. Bu basamaklar şahısların yaşamları ile birbirine bağlantılıdır. Kariyer, çalışan tüm şahıslar için başlangıcı ve bitimi belli olan bir süreçtir. “Kariyer evrelerini şöyle özetlemek mümkündür: Keşfetme-arama (0-25 yaş), kurma(26-35 yaş), kariyer ortası(36-50 yaş), kariyer sonu(51-65 yaş), azalma-emeklilik(65-75 yaş) aşamalarıdır” (Tunçer, 2011, s.240-241). Kısaca kariyer basamakları, şahsın işe başladığı ilk günden itibaren başlayıp çalışma yaşamının sonuna kadar süren basamaklardır. Çalışan şahıslar, çalışma yaşamı boyunca bu kariyer basamaklarından geçmektedir. Bu basamaklar çalışan şahısların hangi basamakta olduklarını ve neler yapmaları gerektiğini göstermektedir.

1.1.5.1.Keşfetme-Arama (0-25 yaş) Aşaması

Bu basamakta şahsın eğitim hayatından iş hayatına atıldığı basamaktır. Bu basamakta şahıs ailesinden, çevresinden, arkadaşlarından ve kitle iletişim araçlarından yararlanarak kariyer hedeflerini belirlemeye çalışır. Şahıs şahsiyetinin hangi bölümde mutlu olabileceğini ve neleri başarabileceğini araştırıp gelecekle ilgili planlarını yapmaya çalışır. Şahıs kendisini tanımaya çalışır. Şahıs şahsiyetinin swot analizini yapıp eksiklik ve fazlalıklarını belirlemeye çalıştığı

dönemdir (Tunçer, 2011, s.241). Özet olarak, bu basamakta şahıs ilgi duyduğu ve sevdiği alanı çevresinden malumat alarak belirlemeye çalışır ve o alana yönelir.

1.1.5.2.Kurma (26-35 yaş) Aşaması

Kurma basamağında şahıs çalışma ortamına girmiştir. Şahıs çalışma ortamındaki fırsat ve olanakları değerlendirir. Çalışma ortamı, şahsın beklenti ve isteklerine cevap veremezse çalışan şahıs işini bırakmak isteyecektir ve yeni çalışma alanları aramaya başlayacaktır. Eğer şahıs işinden memnun kalırsa kariyer planları yapmaya çalışır ve firmada kalmak isteyecektir. Ayrıca şahsın, firmanın gelişimine şahsi malumat ve becerilerini katmak isteyeceği ve firmada şahsiyetini kanıtlayabileceği bir basamaktır (Güney, 2015, s.148). Özet olarak kurma basamağı, şahıs girdiği iş ortamında değerlendirmeler yapmaya başlamaktadır. Şahsın çalışma ortamına alışma (oryantasyon) sürecini ve çalışma ortamında kendisini nasıl geliştirebileceğini planlamaya çalışmaktadır.

1.1.5.3.Kariyer Ortası (36-50 yaş) Aşaması

Şahıs keşif ve kurma basamağını tamamladıktan sonra kariyerinde belirli bir basamağa gelmiştir. Alanında uzmanlaşmış, sorumluluk alabilen, görev dağılımı yapabilen, gerekli kararları almayı bilen ve kullanabilen, önceliği olan, karar verme yetkisinin arttığı, üstünlüğü olan, sorunlara çözüm bulabilen, kendilerine güvenleri yükselmiş ve idareci pozisyonuna gelmiş şahıslardır. Ayrıca bu basamak, şahıslar ve firmalar açısından önemli bir basamaktır (Dündar ve diğerleri, 2015, s.274-275). Özet olarak, bu basamağa gelmiş şahıslar mesleklerinde profesyonelleşmişlerdir. Daha çok sorumluluk alan, tecrübe kazanmış ve inisiyatif kullanan şahıslardır.

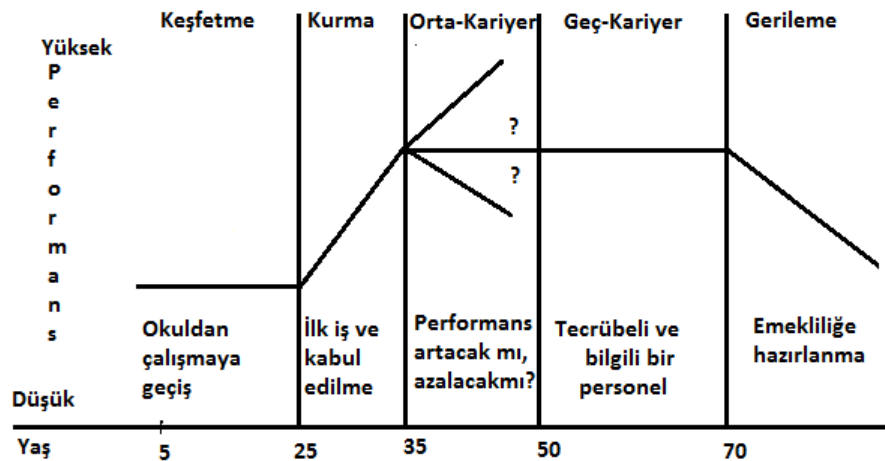
1.1.5.4.Kariyer Sonu (51-65 yaş) Aşaması

Kariyer sonu basamağı, şahsın işinde olgunlaştığı bir basamaktır. Bu basamakta şahıs işinde bedenen ve psikolojik olarak yorulduğu için verimliliği ve etkililiği azalmaktadır. Şahsın ilgisinin, beklentisinin, yeteneklerinin, çalışma arzusunun, moral ve iş tatmininin azalması sürecidir. Şahıs kazanmış olduğu deneyim ve tecrübelerini koruma eğilimine girer. Bu aşamada şahıs halen girişkenliğini devam ettirir. Fakat şahıs işinde daha yükselemeyeceğinden iş tatmini ve verimliliği

azalır. Şahıs kariyerinin sonuna geldiği için işinde fazla beklenti içerisinde olmayacaktır ve üst yönetimden gelecek reaksiyon neticesinde işinden ayrılmak isteyeceği bir basamaktır (Eryiğit, 2000, s.101). Özetle kariyer sonu basamağında, şahıs yıllar boyunca çalıştığı işlerde yıpranmış ve işteki tatmini azalmıştır. Bu basamakta şahıs kariyerinin son dilimindedir. Bu nedenle gelecek için beklenti içerisinde olmayacaktır.

1.1.5.5.Azalma-Emeklilik (65-75 yaş) Aşaması

Bu basamakta çalışan şahıslar kariyer sürecini tamamlamıştır. Bazı şahıslar emekli olduktan sonra gezip göremediği yerlerin gitme hayalini kurarken, bazı şahıslar ise çalıştığı işyerinden ayrılmayıp orada kalarak emeklilik aşamasına kadar kazandığı tecrübelerinden çalıştığı iş yerinin faydalanmasını isterler. Şahsın emekli olması ile beraber çalışırken yapmaya zaman ayıramadığı aktiviteleri emeklilikle beraber yapmak isteyeceklerdir. Emekli olunmakla beraber bazı şahıslar kendilerini bir işe yaramaz olarak görürler ve bir psikolojik sıkıntı, maddi sıkıntı yaşarlar. Emeklilik aşaması bazı şahıslar için işin bitişi iken, bazıları için ise yeni bir başlangıç sayılabilir (Karataş, 2010, s.117). Özet olarak, şahıslar emeklilikle beraber kariyerlerini tamamlamıştır. Çalışırken yapmak istedikleri ancak yapamadıkları hobilerini emeklilikle beraber yapmak isteyeceklerdir. Bazıları emekli olduktan sonra bile iş hayatına devam etmektedir.



Şekil 1: Kariyer Gelişiminin Evreleri

Kaynak: Argon, Türkan ve Eren, Altay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004, s.256.

Yukarıdaki şekilde, kişiler keşfetme ve kurma aşamasını tamamladıktan sonra orta kariyer aşamasına gelmektedir. Bu aşamada çalışan kişilerin performansı kişilere bağlı olup ya yükselecek ya da düşüşe geçecektir. Kişilerin bilgisi, becerisi, yeteneği, motivasyonu, başarısı ve kapasitesine dayalı olarak bir işin iyi yapılıp ya da yapılmaması performansını etkilemektedir. Orta kariyer aşamasında performans kişiye bağlıdır. Burada kişi kariyerinde ya yükselecek, ya devam ettirecek (sürdürecektir), ya da durgunluk (plato) aşamasına geçecektir. Orta kariyer aşamasından sonra çalışan kişiler diğer aşamalara sırası ile geçecektir. Dördüncü aşama olarak kişi elli yaşından sonra kariyer sonu aşamasına geçecektir ve daha sonrada kişi emeklilik aşamasına geçmektedir. Fakat bazı kaynaklar emeklilik aşamasını altmış beş yaşından sonra göstermektedir.

Şahıslar meslek hayatlarında karşı karşıya kalacakları problemlerle çabalamak mecburiyetindedir. Bu sebeple de evleviyetle “bireysel yaşam döngüsünün” ve hususiyetlerinin anlaşılması üzere problemlerle çabalamak gerekli olacaktır. Kariyere en enteresan bakış açısı “Daniel Levinson” aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu yazar şahsın hayat basamaklarını kariyerle münasebet kurarak bir basamak “(Levinson Modeli)” oluşturmuştur. Bu basamaklar on tane olup onlar şöyledir (Şimşek ve Öge, 2011, s.290-291):

- **Aileden Ayrılma (yaş 17-22):** Şahsın ailesinden uzakta, ayakları üzerinde durabildiği, şahsına yetebildiği ve hayat savaşını şahsının verdiği ve bellediği bir devredir.
- **Reşit Dünyaya Giriş (yaş 22-28):** Şahsın eğitim ve öğretimini gerçekleştirdiği, ileriye yönelmiş ve bir uğraşın tercih edildiği bir devredir.
- **30 Yaş Değişimi-Geçiş Dönemi (yaş 28-35):** Şahıs bireysel ve işle alakalı gayelerine kenetlenmiş ve bu doğrultuda adımlarını atarak gelişmesini devam ettirir.
- **Yerleşim (yaş 33-40):** Toplumla münasebet minimuma çekilir ve bütün ilgiler çalışmaya gösterilir, tepe idarecilerin saygınlığının elde edilmesi amaçlanır.
- **Orta Ömre Geçiş (yaş 40-45):** “Orta ömür krizi”nin gerçekleştiği bir devredir. Şayet uyanık davranılmazsa buhran, şahsın kariyerini tarumar etmektedir.

- **Orta Erişkinliğe Giriş (yaş 45-50):** Şahıslar kariyerleriyle alakalı yeni fikirleri ve ideolojileri elde ettiği bir devredir.
- **50 Yaş Değişimi (yaş 50-55):** Tekrar problem ve buhranların görülebileceği bir devredir.
- **Orta Erişkinliğin Sonu (yaş 55-60):** Şahıslar uğraşlarında bitiş çizgisine geldiklerini ve emekliliğe adım atmaya tertiplendiğini açıklayan bir devredir.
- **Son Erişkinliğe Geçiş (yaş 60-65):** Emekli olma devresidir. Yoğun fikirlerin veya huzurlu bir hayatın geçirildiği devredir.
- **Son Erişkinlik (65 yaş ve sonrası):** Analiz yapma devresidir. Bolca zaman geçirilir. Maddi ve manevi sorunların olduğu bir devredir.

1.1.6.Kariyer Tercihini Etkileyen Faktörler

Bireyin kariyer tercihinin karar vermesi güç bir iştir. Kariyer tercihi, bireyin hayatını etkileyen önemli bir unsurdur. Doğru tercih yapabilmesi için çalışacak bireyin yapacağı işler için gerekli olan donanımı ve malumatı bulundurmalıdır. Şahsi güçlü ve zayıf yönlerini, isteklerini, ilgi alanlarını ve tercih yapacağı işin analizini yaptıktan sonra nihai kararını vermelidir. Bireyin işe başlamasıyla birlikte kariyer hayatı başlamaktadır. Çalışacak bireyler kendisini, iş arkadaşlarını ve seçeceği dalın analizini sağlıklı yapmalıdır. Bu analizleri yaptıktan sonra kariyer tercihinin karar vermelidir. Kariyer tercihinin etki eden faktörler ikiye ayrılır (Çiftci, Dolgun ve diğerleri, 2007, s.140):

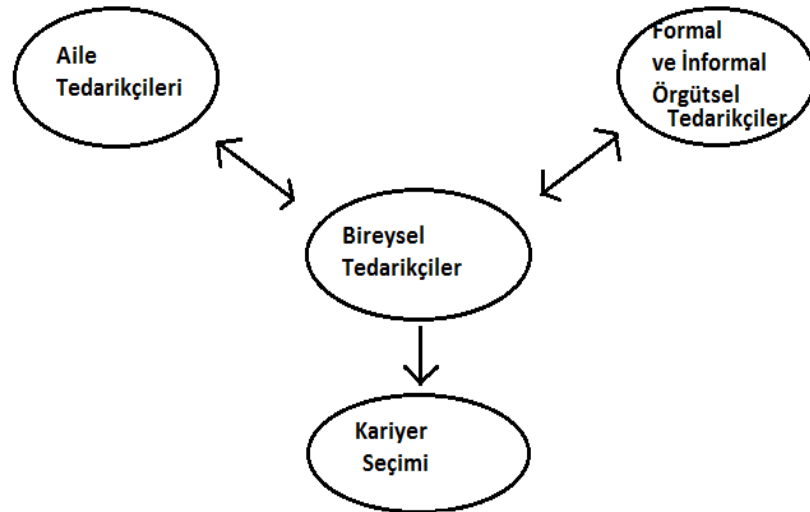
1.1.6.1.Sosyal Faktörler

Kariyer tercihinin etki eden faktörlerden birincisi olan sosyal faktörler, şahsın kariyer tercihinde geçmişte yaşadığı hayatı etkilidir. Şahsın anne ve babasının kariyeri ile şahsi kariyeri arasında yakın bir ilişki vardır. Örneğin; üniversite okumamış, eğitim ve öğrenim görmemiş vasıfsız mesleklerde çalışan ailenin evlatları da benzer mesleklerde çalışma oranı fazladır. Diğer taraftan üniversite okumuş, terbiye ve öğrenim görmüş vasıflı mesleklerde çalışan ailenin evlatları da vasıflı mesleklere yönelecektir. Fakat kariyer kavramının başlangıcında öğretim şarttır. Şahsın çevresi, toplumsal grup, yaşadığı bölge, maddi durumları, ailesinin

yapısı, ailesinin eğitim durumu ve refik çevresi kariyer tercihinde etki etmektedir (Çiftci, Dolgun ve diğerleri, 2007, s.141).

1.1.6.2.Psikolojik Faktörler

Kariyer tercihinde etki eden faktörlerden ikincisi olan psikolojik faktörler, şahsın karakteri, değerleri, mizacı, kabiliyetleri, hobileri, düşünce yapısı, cinsiyeti, kişiliği, cesareti, mesuliyeti, sözel veya sayısal zekası, istekleri, azimli olması ve bir beklenti içerisinde olması kariyer tercihinde etkilidir. Şahıs kariyerini bulunduğu kültürden ve çevreden yararlanarak kariyer planını yapmaya çalışır yani neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını haritasını çizmesidir. Bu kariyer planını yaparken ilerleyen dönemlerde kariyerle alakalı planı çeşitlenmeye başlamaktadır. Statü ve para yönünden yüksek düzeydeki (bankacılık, avukatlık) uğraş alanlarına ilgi duyacaktır. Bu faktörlerin hepsi şahsın kariyer tercihinde tesir etmektedir (Çiftci, Dolgun ve diğerleri, 2007, s.141).



Şekil 2: Kariyer Seçim Süreci

Kaynak: Argon, Türkan ve Eren, Altay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004, s.248.

Yukarıdaki şekilde, kişi kariyer tercihinin yaparken ailesinden (anne, baba, kardeşler) müteessir kalmaktadır. Ailesinin ekonomik durumu, eğitim durumu,

aile üyelerinin meslek durumları kişinin kariyer tercihinde etkilidir. Çalışanların amirleri biçimsel organizasyon kapsamını, koçlar ve çalışma refikleri de biçimsel olmayan organizasyon kapsamını oluşturur. Biçimsel organizasyon, çalışanlara kariyer imkanlarını sunarken, biçimsel olmayan organizasyon ise çalışanlara kariyer desteği veren ve yol gösteren organizasyon kapsamlarıdır. Kişinin kariyerini onaylaması veya geri çevirmesi kişinin şahsi tercihidir. Özetle kişinin ailesi, organizasyonlar ve kişinin şahsiyeti kariyer tercihine etki etmektedir (Argon ve Eren, 2004, s.249).

1.1.7.Kariyer Kalıpları

Kişilerin çalıştıkları işlerle alakalı meslek hayatları süresince kişisel kariyerleriyle alakalı kişilerin sergilemiş oldukları davranış, tutum, hal ve hareketlerini açıklamaktadır. Kişilerin istekleri, yetenekleri, ilgileri ve arzuları sabit olmayıp bununla birlikte kariyerin kalıpları da sabit olmamaktadır. Kariyerin kalıpları 4'e ayrılmaktadır. Bunlar şunlardır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.164):

- **Kararlı Kariyer Kalıbı**

Bu kalıbı takip eden kişi, eğitim hayatını tamamladıktan sonra çalışmaya başlar, meslek hayatı süresince devamlı benzer çalışmayı sürdürür. Kişi sabit olmayan işletmelerde meslek hayatını sürdürse de gerçekleştireceği benzer çalışma devam edecektir. Örneğin, doktor ve öğretmen bu kalıba uygundur.

- **Geleneksel Kariyer Kalıbı**

Bu kalıpta, kişinin yeni çalışması eğitim hayatını sürdürdüğünde yarı vakitli, ders dışında kalan vakitlerini boş geçirmemek için gerçekleştirilen çalışmalardır. Kişi bütün vakit çalışmaya yirmili ve otuzlu yaşlarda başlamaktadır. Kişi gelecek vakitlerde ilerleme fırsatlarının kısıtlı varsayılan çalışma aşamasında yerini alır bu aşama emekli olmaya değin devam eder.

- **Kararsız Kariyer Kalıbı**

Bu kalıbı takip eden kişiler, istikrarlı çalışma aşamasına kadar, bir önceki kalıbı takip ederler; fakat sonrasında farklı bir departmana geçiş yaparak şahsiyetleri, denemeli işlere karar verirler ve süreç tekrar ortaya çıkar. Kişilerin orta yaşında

kariyerlerinde yaşanan farklılıkları ve canlılıkları, bu kalıbı takip eden kişilerin hareketlerini gözden geçirmektedir. Bu çeşit hareketler uygun bir hareket olarak kabul edilir.

- **Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı**

Bu kalıbı takip eden kişiler, çalıştığı işyerlerinde kısa mühlet kalmakta ve girdiği işyerinden çıkıp farklı bir işyerine giriş yapmaktadır. Bir işyerinden farklı bir işyerine giriş ve ara ara işyeri değiştirmek, çoklu deneme kariyer kalıbının özelliğidir. Öğretim seviyesi düşük, yeteneksiz, isteksiz, ilgisiz ve çalışkan olmayanlar bu kalıbı takip ederler. Kişiler işyerinde devamlı kalmamaktadır. Örnek olarak, taksicilik, komilik, balık ve simit satan örnek verilebilir.

1.1.8.Kariyerin Boyutları

Kariyerin tanımını meydana getiren kapsamlar reel ve nesnel idrakları ele alan “dışsal boyut” ile büyük çoğunluğunu öznel idraklardan ele alan ise “içsel boyut” tan oluşarak iki başlıkta tetkik edilmektedir. Bunlar şöyledir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, s.116-117):

1.1.8.1.İçsel Boyut: Bu kapsam, işletmede ilerlemenin öznel kapsamını ele almaktadır. Buradan yola çıkarak, çalışan kişiler kariyerle alakalı gelişimlerini şahsına münhasır şekilde idrak etmektedir. Çalışan kişilerin karakter ve tutumlarına istikamet gösteren, kişilerin şahsi kariyerlerine ait idrak ve beklentileriyle ilgilidir. Kişiler, şahsi kariyerleriyle alakalı çizmiş olduğu programları, yaşamı süresince eylemde bulunduğu kariyerlerini kıyaslayarak analiz etmektedir. Neticesinde de, çalışan kişiler sağlıklı- sağlıklı veya huzurluyum-huzursuzum gibi tefriklerde bulunarak şahsi kariyeriyle alakalı programlarını analiz etmiş olmaktadır. Bu kapsam, çalışan kişilerin şahsi kariyerleriyle alakalı öznel bir boyuttur.

1.1.8.2.Dışsal Boyut: Bu kapsamın hedefinde kişiler bulunmasına karşın, bu basamakta “uyum konusu” araya sokulmaktadır. Kişilerin işletme ortamındaki başarıları dikkatle incelenmektedir. Bu anlamda, kişilerin gayeleri ile işletmenin gayeleri benzer paralel biçimde gitmesi gerekmektedir. Yani işletme ile kişilerin

birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Anlatılan uyumla minimum maliyet maksimum karla hem işletmenin hem de kişilerin başarıları yükselecektir.

1.1.9.Kariyer Konusundaki Yeni Yaklaşımlar

Kariyerle alakalı çokça bakış açıları bulunmaktadır. İlim, idare, iktisat, işçiliğin farklılaşması ve teknolojinin ivme kazanmasıyla beraber şahıslar şahsiyetlerini devrin gereklerine bağlı olarak geliştirmektedir. Bununla beraber bireyler, kariyerlerini kendileri idare eder duruma gelmişlerdir. Zira firmalar şahısların umutlarını tam manasıyla gerçekleştirememektedir. Onun için şahıslar şahsi kariyerle alakalı inkişaflarını ne zaman, nerede, nasıl ve niçin eylemde bulunacaklarını çizerek idare etmektedir. Firmalar, şahısların umutlarını gerçekleştiremedikleri için şahısların kariyerle alakalı firmaya olan bağlılıkları minimum seviyeye düşmektedir. Bu olanlar şahısları kariyerle alakalı yeni bakış açılarına tevcih etmektedir. Bu bakış açıları şöyledir (Güney, 2015, s.172-173):

1.1.9.1.Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Kariyerle alakalı bakış açılarından ilki olan bu yaklaşım, cemiyette ve meslek hayatındaki inkişaflar değişikliklere sebep yaratmıştır. Bu değişikliklere şahısların ayak uydurabilmeleri için kariyerlerine olduğundan çok ehemmiyet göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, şahıslar kariyerle alakalı inkişaflarını daha perspektif pencereden görerek programlarını o şekilde dizayn etmektedir. Şahıslar kariyerle alakalı inkişaflarını sadece bir tek bölümle ele almamaktadır. Şu ki, şahıslar iki veya üç meslekle alakalı kariyer inkişaflarını programlayabilmekte ve neyi, ne zaman, nerede ve nasıl eylemde bulunacaklarının haritasını çizebilmektedir. Şahıslar bir meslek bölümüyle kariyerlerini tamamlamamaktadır. Misal, biyoloji öğretmenin kimya bölümünde de şahsiyetini eğiterek kariyerle alakalı inkişaflarını tamamlamaktadır. Ayrıyeten medyanın da şahısların kariyerle alakalı inkişaflarına dayanak vermekte ve şahısların malumatları artınca önlerindeki engeller kalkmakta ve dolayısıyla iki, üç meslekte kariyer yapabilmektedir yani bir sınır bulunmamaktadır (Güney, 2015, s.173).

1.1.9.2.İki Aşamalı Kariyer Yaklaşımı

Kariyerle alakalı bakış açılarından ikincisi olan bu yaklaşım, şahısların elde ettikleri eğitim ve öğretime istinaden belirledikleri bölümlerde terfi edebilmeleri için şart bulunan yeni inkişaf basamağını gerçekleştirmek mecburiyetindedir. Firmada idare basamağında terfi etmeyi arzulayan şahısların “işletme yönetimi” ile alakalı dersler almaları gerekir. Mühendis mezunu şahısların “işletme yönetimi” bölümünde master gerçekleştirmeleri bu bakış açısına misal gösterilebilir. Bu bakış açısında, yöntem ve yönetsel bölümde inkişafı açıklayan bir bakış açısıdır. Bu bakış açısını arzulayan şahısların öncelikli gayesi, idare basamaklarında terfi alarak arzuladıkları fırsatlara (konum, yüksek ücret, itibar, sevgi) ulaşmaktır. Mühendislikle ilgili kabiliyeti fazla olan şahısların alttaki basamaklar yerine üstteki basamakları seçmeleri bu yaklaşımın tabanını oluşturmaktadır. Özetlersek, şahısların belirledikleri bölümlerde terfi alabilmeleri için ikinci inkişaf basamağını gerçekleştirerek kariyerlerine böylece ulaşabilmektedir (Güney, 2015, s.173).

1.1.9.3.Esnek Kariyer Yaklaşımı

Kariyerle alakalı bakış açılarından üçüncüsü olan bu yaklaşım, bugünkü firmalarda farklı profesyonellik bölümleri ve malumat isteyen tasarı icraatları uygulanmaktadır. Bu tasarılarında vazifede bulunmayı arzulayanların tasarının düzenine göre şahsiyetlerini yetiştirmeleri icap etmektedir. Şahısların kariyerle alakalı inkişaflarını belli biçimlere sokmamalıdır. Tasarının düzenine göre hareket etmelidir. Şahısların tasarıda vazife yüklenmeyi arzuluyorlarsa her zaman tedarikli bulunmalıdır. Şu ki, şahıslar şahsiyetlerindeki noksanlıkları acilen gidermeyi seçmelidir. Ayrıyeten küreselleşmeyle beraber meydana gelen trendlere ayak uydurabilmeleri için de şahısların şahsiyetlerini yetiştirmeleri mutlaka şarttır. Diğer bir ifadeyle, şahıslar iş sahalarına perspektif açıdan bakarak yani bir sınır çizmeyerek, elastiki davranarak şahsiyetlerini yetiştirmeleri ve eğitmeleri gerekir (Güney, 2015, s.174).

1.1.9.4.Portföy Kariyer Yaklaşımı

Kariyerle alakalı bakış açılarından sonuncusu olan bu yaklaşım, “portföy” kelimesi itibariyle çeşitlendirme yapmaktır. Bu yaklaşımda mühim olan alıcı ve

istekleridir. Firmalar bu isteklere göre çaba harcamaktadır. Şahıslar da bu isteklere ehliyetsiz kalmamaları nedeniyle şahsiyetlerini yetiştirmek mecburiyetindedir. Onun için şahıslar sadece bir bölümle kariyerlerini ilerletmeleri olası değildir. Bu bakış açısında şahıslar bütün gün firmada emek harcamamaktadır. Özgür emek harcayan, emeğinin bedelini elde eden ve şahsi hesaplarına ter döken şahıslar olarak anlaşılmaktadır. Şahıslar çokça alıcı ile emek harcar, çokça işlemleri halletmektedir. Misal “bilgi teknolojileri” bölümünde özgür emek harcayanları bu bakış açısına dahil edilebilir. Bu şahıslar firmada terfi almak yerine tespit edilen bir vazife için firmaya kabul edilmektedir. Fakat şahısların yetiştirmeleri şahsına münhasırdır. Bu şahıslar firma ortamındaki kariyerle alakalı fırsatlardan çok istifade edememektedir. Açıkçası bu bakış açısında elastiki faaliyet yöntemleri bulunmaktadır. Bu bakış açısında alıcı ve isteklerinin fazla miktarda olması şahıslarında o miktarda “kariyer portföyleri” makro seviyesinde olmaktadır. Onun için şahıslar meslek hayatlarında muvaffakiyetli olmayı arzuluyorlarsa portföylerinin o denli çeşitli olması mutlaka şarttır ve mesuliyet şahıslarda olup alıcı ve isteklerini dikkate alan bir yaklaşımdır (Güney, 2015, s.174).

1.2. KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMI

1.2.1.Kariyer Yönetiminin Tanımı

Kariyer yönetimi kavramı işletmeler açısından çok önemli bir kavramdır. İşletmenin tüm bölümlerini ilgilendiren bir kavramdır. Kariyer yönetimi ile çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan birisi, “kariyer yönetimi; kariyer geliştirmeyi kolaylaştırarak personel temini, seçimi, yerleştirilmesi ve değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içeren bir kavramdır” (Karataş, 2010, s.120).

Diğer bir tanıma göre, “kariyer yönetimi; personelin bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırılmasını içermektedir. Gerek personelin meslek hayatlarını planlaması gerekse bu planların eyleme geçirilmesidir” (Eryiğit, 2000, s.103). Özetle, kariyer yönetimi kavramı hem çalışanları, hem firma idarecilerini hem de firmayı ilgilendiren bir kavramdır. Çalışanların bireysel kariyer programlarına firmanın dayanak vermesidir. Firmanın çalışanlarını işe alırken seçmesi, eğitmesi, geliştirmesi ve yetiştirmesi gibi izlencelerinin yapılmasına denilmektedir.

Başka bir tanıma göre, kariyer yönetimi; geniş bir kavramdır. Çalışan kişilerin kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için işletmenin, çalışanlarına her yönden destek vermesi ve onlara yol göstermesidir. İşletme genel olarak planını çizerken kendisinin ve çalışanlarının istek ve gereksinimlerini düşünerek yani dizayn ederek çizmeli ve ona göre uygulamaya koymasına denilmektedir (Bingöl, 2016, s.336).

Diğer bir tanıma göre, kariyer yönetimi; işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı kaliteli çalışanları belirli zamanda geliştirmesi, yetiştirmesi ve eğitmesi etkinliğidir. İşletmenin amaç ve hedefleri ile kişinin amaç ve hedefleri bir bütünlük sağlamalıdır ve işletme, çalışanlarına maddi ve manevi açıdan destek vererek kişisel kariyerlerini gerçekleştirmesinin önünü açmalıdır. Çalışanların kendilerini geliştirmelerinde işletmeye büyük görevler düşmektedir. İşte bu görevleri işletmenin yerine getirmesine denilmektedir (Dündar ve diğerleri, 2015, s.270).

Bir görüşe göre, “kariyer yönetimi; bireylerin mesleki yaşamlarını planlama faaliyetlerinin bütünüdür. Kariyer yönetimi denildiğinde artık algılanması gereken, bireysel ve örgütsel süreçlerin eş anlı irdelenerek yönlendirilmesi olmaktadır” (Şimşek, 1998, s.335).

Diğer bir ifadeye göre, kariyer yönetimi; şahsın işgal ettiği pozisyonu idrak etmesi, bir diğer basamağa ulaşmasıyla şahsiyetinin nelerle karşılaşacağını öğrenmesi, çalıştığı pozisyonla alakalı ileriye tahmin etmesi, terfi için tertiplenmek ve şahsiyetini ileriye taşıyacak adımları tasarlamasıdır (Şimşek ve Öge, 2011, s.283).

Farklı bir görüşe göreyse, kariyer yönetimi; şahsın firma ortamındaki konumuyla alakalı ilerleme okazyonlarının sağlanması, liyakati taşıyan şahısların münasip konumlara çıkarılması, lüzumlu etkinliklerin uygulanmasını kapsayan güç bir meşguliyettir. Şahısların muvaffakiyetlerinin neticeleri, şahısların firmadaki verimlilikleri ve münasebetleri üzerindeki verileri ele alan ve şahısların ilerleyen zamanlardaki muvaffakiyetlerinin tahminine şu ki, “kariyer planlaması” itibariyle de değerlendirilmesine denilmektedir (Fındıkçı, 2000, s.338).

1.2.2.Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer yönetiminin tanımına değindikten sonra önemine de değinmek gerekir. Kariyer yönetimi, çalışan kişileri ve örgütleri ilgilendiren bir kavramdır. Örgütün etkinliklerini devam ettirebilmeleri ve geleceğe kararlılıkla bakabilmeleri için kariyer yönetimine gereken ehemmiyeti vermektedir. Kariyer yönetimi, çalışan kişiler ve örgütler için ehemmiyet arz eden bir kavramdır. Örgütlerin ve çalışan kişilerin gereksinimlerini dikkate alan bir kavramdır. Çalışanların şahsi kariyer hedeflerinin gerçekleşebilmesi için örgüt tarafından çalışan kişilere maddi ve manevi yönden dayanağın verilmesi ve çalışan kişilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi kariyer yönetiminin tabanını oluşturmaktadır. Örgütlerin vizyon belirlemesinde, doğru kararlar almasında, geleceğe sağlam adımlarla ilerleyebilmelerinde ve elastiki bir düzenin meydana gelmesi kariyer yönetimiyle mümkündür. Kısacası, kariyer yönetimi çalışan kişilerin ve örgütlerin kariyer hedeflerinin birlikte gerçekleşmesine yardım eden kavramdır (Güney, 2015, s.166-167).

İşletmelerin değişmekte olan çevre ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmesinde, varlıklarını büyütmelerinde, yapacakları işlerde muvaffakiyetli olmalarında, işletmenin devamlılığını sürdürebilmesinde, ileriye dönük büyük hedefler koyabilmelerinde, strateji geliştirmelerinde, verimli olmalarında, avantaj elde etmelerinde, çalışan kişilerin kariyerle alakalı hedeflerinin gerçekleşmesine dayanak olan ve onlara koçluk yapan bununla birlikte çalışan kişilerin ve işletmelerin kariyerle alakalı hedeflerini gerçekleştirme okazyonu kariyer yönetimi sayesinde yerine getirilmektedir (Bingöl, 2014, s.333).

1.2.3.Kariyer Yönetiminin Amacı

Kariyerin yönetiminin tanımına ve önemine değindikten sonra şimdi de amacına değinmek gerekir. Kurumların ileriki zamanlarda gereksinme duyacağı kaliteli çalışanları kuruma kazandırmak, çalışan kişilerin çalışma ortamında kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak, onların beklenti ve isteklerini karşılamak, maddi ve manevi açıdan dayanak vermek, morallerini yükseltmek, çalışan kişiler ile kurum arasında diyalogu kuvvetlendirmek, güveni ve saygıyı artırmak kariyer yönetiminin amaçlarındandır. Diğer bir amaç ise, çalışanlara iyi davranmak,

kurum içerisinde tüm çalışanlara eşit ve ilkeli davranmak, çalışan kişilerin kariyer hedefleri ile kurumun hedeflerini uyumlu hale getirmektir. Ayrıca kurum, çalışan kişilerin kişisel kariyer hedeflerini bilmeli ve ona göre yönlendirmeli, çalışanlara gerekli eğitim verilmeli, çalışma ortamındaki iş tatminlerini yükseltmeli, çalışanların kendilerine olan güvenlerini yükseltmek gibi unsurlar kariyer yönetiminin amaçları arasındadır (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.411).

1.2.4.Kariyer Yönetiminin Avantajları

Kariyer yönetiminin avantajlarına da değinmek gerekir. Doğru ve etkili bir kariyer yönetiminin kurumlarda yerine getirilmesinin çeşitli avantajları vardır. Bu avantajlar; kurum için lüzumlu olan kaliteli çalışanları kuruma çekip çalışanları geliştirmesine ve eğitmesine, çalışan kişilerin moral ve motivasyonunu artırmasına, çalışanların şahsiyetlerini geliştirmesine, çalışanların işe olan sadakatlerini artırmasına, çalışma doyumuna, kurum için ise; doğru bir planlamanın yapılmasına, işletmenin verimliliğini artırmasına, planlanan bir işin ne kadarının başarılabildiğine, çalışanların işletmeye olan sadakatlerine gibi unsurlar kariyer yönetiminin avantajları arasında sayılabilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.411).

1.2.5.Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi Aşamaları

Örgüte göre kariyer yönetimi basamakları 4'e ayrılır. Bu basamaklar; "kariyer planlamasında kapsanacak personelin belirlenmesi, kariyer yörüngesinin çizilmesi, kariyer danışmanlarının atanması ve bireysel planlar geliştirmek" olmak üzere 4'e ayrılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Argon ve Eren, 2004, s.246-247):

1.2.5.1.Kariyer Planlamasında Kapsanacak Personelin Belirlenmesi

İşletmede çalışacak kişiler bir plan dahilinde, bir plan yapılarak belirlenir. İşletme, nitelikli çalışanları planını çizerek belirlemeye çalışır. Bu plan dışında da bazı çalışma grupları olabilmektedir. Bu gruptaki kişiler ilerlemeyi düşünmeyenler ve işletmede emeklilik aşamasına gelmiş kişiler olabilir.

1.2.5.2.Kariyer Yörüngesinin Çizilmesi

İşletmeler, bölümler arası değiştirmeleri ve çalışan kişilerin ilerlemelerini bir plan çizerek belirlerler. Çalışan kişiler arasında performansı yüksek olanları bir üst mertebeye çıkmalarına destek verirler. Kariyer yörüngesinde birinci adım, işletmedeki konumların işlevinin ortaya çıkarılmasıdır. İkincisi ise, farklı pozisyonları değerlendirerek benzer unsurların ifade edilmesi ve bu benzer işlerin “iş aileleri” kavramı çevresinde bir araya getirilir. Üçüncü olarak ise, benzer işleri birbirine rasyonel olarak bütünleştirmek gerekmektedir. Bununla birlikte benzer iş grubundaki yüksek makamlar için çalışan, bilgili ve tecrübeli kişiler yetiştirilmektedir.

1.2.5.3.Kariyer Danışmanlarının Atanması

İşletmeler çalışanları için kılavuz ayarlamak zorundadır. Çalışanların kişisel kariyer hedeflerine ulaşabilmelerinde kılavuzlardan destek almak durumundadır. İşletmede çalışacak kişilere yeteneklerine göre liyakat sistemini uygulayarak münasip yerlere yerleştirilmesine destekte bulunmak, çalışan kişilerin iş ve sosyal hayatlarındaki problemlerin çözümüne destek vermek ve kişilerin kariyer planlarını yapmaya destekte bulunmaktır.

1.2.5.4.Bireysel Planlar Geliştirmek

Kariyer kılavuzları, çalışanların kişisel kariyer hedeflerinin ortaya konulmasına ve ilerletebilmesine destek olmak, kariyer mahrekinin belirlenmesi ve benzer işlerin analiz edilmesine destek vermek sayılabilmektedir. Ayrıca kılavuzun nesnel olması, çalışan kişilerin performanslarını ortaya koyma, çalışanların kişisel olarak belirlemiş olduğu kariyer planlarının uygulamasına ve çalışan kişilerin bakış açılarını genişletmesine destek olmalıdır.

1.2.6.Kariyer Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Temel Sorunlar

Kariyer yönetimi sürecinde karşılaşılan temel sorunlar, işletmeler ve çalışan insanları yakından etkilemektedir. Günümüz şartları; iş ortamlarında ve iş yapılış şekillerinde, işletmeler ve çalışan insanlar için farklılıklar ortaya çıkarmıştır. İşletmedeki iş yapılış biçimlerinden, günlük çalışma zamanlarından, çalışanlara sağlanan çalışma teminatından, işletmedeki çalışan insanların şahsi kariyer

hedefleri dahil çeşitli konularda alışılmışın dışına çıkılmıştır. Bu değişimler çalışanlar tarafından gündeme getirildiğinde kariyer konusunda çeşitli problemlerle karşılaştıkları gözlemlenmiştir. Kariyer yönetimi sürecinde karşılaşılan temel sorunlar şunlardır (Dündar ve diğerleri, 2009, s.289):

1.2.6.1.Çift Kariyerli Eşler Sorunu

Kadınların iş yaşamında çok yoğun olarak çalışmaya başlamalarında ve işinde mevki ve makam kazanması ile birlikte bu problem meydana gelmektedir. Eşlerin değişik kariyer yöntemi izlemeleri evdeki sosyal hayatı etkilemektedir. Evde problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Eşler arasında herhangi birisinin ya da ikisinin de kariyerlerine önem vermelerinde eşler arasında zlemeyen problemler çıkarabilmektedir. Örneğin, kadın işten geldikten sonra evdeki işlerle uğraşmak istememektedir. Bunun sonucunda evde, eşler arasında problemler çıkmaktadır. Bu problemler evde huzursuz bir ortam yaratmaktadır. İşletmeler ise bu soruna farklı bir boyuttan bakarak eşlerin ikisine de işlerine uygun, liyakat sistemine uygun kariyer fırsatları vererek destekte bulunmaktadır (Karataş, 2010, s.133).

1.2.6.2.Ay Işığı (Moonlighting) Sorunu

Ay işığı problemi, bireyin ücret eksikliği, gelirlerini artırma, gereksinimlerini karşılayamama ve deneyim elde etmesi için asıl işinin yanında ek işte çalışmasına denmektedir. Hiçbir kurum ve kuruluş çalışanının başka bir işte çalışmasını istememektedir. Birey asıl işinin yanında ek bir işte çalışırken çok çaba sarf etmektedir. Birey bu çabasını ek işe verirken asıl işinde verim düşüklüğü, yorgunluklar, işe zamanında gelememe, uykusuzluk, moral ve motivasyon düşüklüğü, isteksiz çalışma, çalışma hızında dşklek ve çalıştığı kurumuna karşılık güven eksikliği oluşmaya başlamaktadır. Bu nedenle kurumlar bireyin kariyer basamaklarından çıkmalarına bilerek ve isteyerek engel olmaya çalışırlar. Örneğin, gündüzleri devlet kurumunda çalışan bireyin geceleri ise başka özel kurumlarda (güvenlik, taksicilik) alışması örnek verilebilir (Bayram, 2008, s.150).

1.2.6.3.Çift Kariyerlilik Sorunu

Bir kişinin iki ayrı kariyere, iki ayrı iş alanında kendisini geliştirmesi ve o kariyerinde de yükselmesine denilmektedir. Kişinin yaptığı iki farklı işte tecrübe, bilgi, ihtisas, beceri ve yetenek icap ettiriyorsa ve sonuçta kişinin yaptığı iki iş kişiye mevki, makam, konum, pozisyon ve işinde yükselme olanağına sahip oluyorsa çift kariyerlilikten bahsetmek gerecektir. Kişi iki farklı kariyer alanında yükselmeye çalışırken çeşitli problemlerle karşılaşacaktır. Bilgisini, tecrübesini, çalışma azmini ve yeteneğini iki ayrı işe vermeye çalışan kişi hedefe, muvaffakiyete ve planlamış olduğu noktaya ulaşma konusunda sıkıntı yaşayacaktır. Özetle, kişi bunların sonucunda çift kariyer sorunu yaşayacaktır. Bu sorunu yaşamaması için sevdiği, beklentisini karşıladığı, ilgilendiği ve yapmaktan zevk aldığı alana yönelirse moral ve motivasyonu yükselecek ve kişiyi muvaffakiyete ulaştıracaktır (Dündar ve diğerleri, 2009, s.290).

1.2.6.4.Cam Tavan Sorunu

İş hayatında çalışan kadınların ilerlemelerini engelleyen ve iş hayatında yaşamış oldukları problemleri anlatır. Bu sorun, çalışan kadınların en üst düzeye ilerlemelerinin önüne set çeken bir sorundur. Bununla ilgili ilk araştırmalar 1970’li senelerde yapılmaya başlanmıştır. Bu sorunun kökeninde işletmenin peşin hükümlülüğü bulunmaktadır. İşletmenin peşin hükümlülüğü iş hayatında kadınların önüne engeller çıkarmakta ve kadınların iş hayatında ilerlemelerine mani olmaktadır. İş hayatında kadınlar tepe konuma gelmek isterler ve çok çalışırlar. Bu çalışmalarının sonucunda yöneticilik pozisyonlarına yükseldikleri gözlemlenmiştir. Ancak kadınlarla iş ortamında çalışan erkekler arasında diyalog ve anlaşamama sorunu çıkmaktadır. Zira erkeklik içgüdüleri olarak erkek çalışanlar kadın çalışanlardan talimat, direktif almaktan hoşlanmazlar. Özetle, bu sorun çalışan kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerine mani olan ve yöneticilik pozisyonuna gelmeleri istenmeyen bir sorundur (Güney, 2015, s.176-177).

1.2.6.5.Kariyer Transferleri

Bu problemde, şahsın kariyeriyle alakalı farklılıkları evvelce öğrendiği ve farklılıklara istinaden bir program çizemediği vaziyet “planlı bir transferi”, tam tersi vaziyetse, “plansız transferi” anlatmaktadır. “Planlı transferde” tepe konuma

çıkacak şahıslar evvelce alacakları vazifeler üzerine malumatları bulunmakta, bu sebeple programlı hareket etmektedir. “Plansız transferde” misal, şahsın vefatı ya da firmadan çekilmesi sonucunda terfi sistemi devreye sokulur. “Kariyer transferleri” firmadaki birtakım şahıslara maaş yükselişi ve faziletli konum dayanağı vermesine karşın, birtakım şahıslar içinse etraftaki farklılıklar ve ebeveynlerden oluşan problemleri anlatmaktadır. Şu ki yer değiştirme, şahsın manevi, maddi ve ruhsal problemlerle yüz yüze geleceği bir problem olmakla beraber bir bölüm şahıslar için iyiyken, bir bölüm şahıslar için iyi olmamaktadır (Şimşek ve Öge, 2011, s.302).

1.2.7.Kariyer Yönetim Sistemleri

“Örgüt büyüklükleri ve stratejilerine göre kariyer yönetim sistemleri örgütten örgüte farklılıklar göstermektedir. Ancak kariyer yönetimi süreci bütün örgütlerde ortak faaliyetleri izlemektedir” (Eryiğit, 2008, s.24). Kariyer yönetim sistemleri 4’e ayrılır. Bu sistemler; “kendini değerlendirme, uyum kontrolü, hedef belirleme ve faaliyet planlama” olmak 4’e ayrılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

1.2.7.1.Kendini Değerlendirme

Çalışan bireylerin kendi kariyerlerine yön verebilmeleri için kendilerini ölçmeleri gerekir. Yeteneklerini, hangi meslek alanını sevdiklerini, becerilerini, isteklerini, bilgilerini ve kapasitelerini tanımları gerekir ve koçlardan destekte bulunmalarını istemektedirler. Koçlar, çalışan bireylere kendi özelliklerini tanımlarına destekte bulunurlar ve koçlar çalışan bireylere birtakım testler uygulayarak bu testlerin sonucuna göre çalışan bireylere yol gösterirler (Eryiğit, 2008, s.24).

1.2.7.2.Uyum Kontrolü

Çalışan bireylerin işletmede kendi bilgilerini, yeteneklerini, isteklerini ve kapasitelerini hangi yöntemle ele aldıklarını ve bireyler işletmenin çizmiş olduğu planların hangi kısmında bulduklarını bilmelerine yardımcı bulunan bir sistemdir. Bu aşamada işletme içtima yaparak çalışan bireyleri performanslarına göre ele alarak değerlendirmeyi yapmaktadır (Eryiğit, 2008, s.24-25).

1.2.7.3.Hedef Belirleme

Bu sistem, çalışan bireylerin kariyerleri için kısa, orta ve uzun vadedeki hedeflemelerini içermektedir. Bireylerin hedefleri, hangi konumları, hangi statüleri istedikleri ve yetenekleri ile ilgili bölümleri kapsamaktadır. Bireylerin belirlemiş oldukları hedefler koçlar aracılığıyla idarecilerle paylaşılmakta bunlardan hareketle önceden çizilmiş faaliyet planları devreye sokulmaktadır (Eryiğit, 2008, s.25).

1.2.7.4.Faaliyet Planlama

Çalışan bireyler kısa, orta ve uzun vadede belirlemiş oldukları hedeflere hangi yolla nasıl bir yöntem izleyerek varacaklarını açıklamaktadır. Bu hedeflere ulaşabilmeleri için bireylerin iş ile ilgili programlara icabet etmesi gerekir ve işletmede ulaşabileceği mevki ve makamları hedeflemelidir. Kısacası, bireyler neyi, nasıl, nerede, ne zaman ve nasıl yapacağını bir plan çizerek hedefe ulaşmayı amaçlamalıdır (Eryiğit, 2008, s.25).

1.2.8.Kariyer Yönetiminde Anlayış Değişimi

Günümüzde artık kariyer yönetiminde büyük ve mühim bir anlayış değişimi yaşanmaktadır. Bunun temelinde kurumların yapısının değişmesi, inovasyon hareketleri, teknolojinin ilerlemesi ve küreselleşme, kurumların dış kaynaklardan yararlanmaları, çeşitli örgütlerin kurulması, çalışanların bilgilerini ve kapasitelerini artırmaları, kendilerini donatmaları, örgütlerin isteyerek küçülmeleri, kurumların ve çalışanların devamlı olarak yeni bilgiler edinmeleri sayılabilir (Bayram, 2008, s.222).

1.2.9.Kariyer Yönetimi ve Kuşaklar

“Farklı çalışan kuşaklarının farklı kariyer ihtiyaçları ve amaçları vardır. Günümüzde işletmeler dört kuşağı birden yönetmektedir. Bunlar şu şekilde belirtilebilir” (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, s.123):

1.2.9.1.Sessiz Kuşak (Silents): 1925-1946 ve arasındaki tarihlerde yerküreye ulaşanları kapsamaktadır. Bu jenerasyondakiler, adet ve törelerine bağlı, üreten, mesaiyi seven, aktif, sadakatli, ekiple çaba harcayan ve ekiple kenetlenmiş bir

jenerasyondur. Bu jenerasyondakilerin kimileri “Büyük Bunalım” devrinden yerküreye ulaşmıştı ve akabinde “2. Dünya Savaşı’nda” muharebe etmişlerdir.

1.2.9.2.Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers): 1946-1964 ve arasındaki tarihlerde yerküreye ulaşanları kapsamaktadır. “2. Dünya Savaşı’ndan” sonra yerküreye ulaşanların rasyonu aşırı fırlamış Popülasyon yükselmesine “patlama” olarak ifade edilmiştir. Bu jenerasyondakiler, soğuk harp ile “Vietnam Savaşı’na” şahit olmuşlardır. Aşırı mesaiye varıncaya kadar çaba harcayan, mesai yaşamlarını aile yaşamlarından yukarıda tutan, muvaffakiyetlerini ücretleriyle karşılaştırma yapan ve çaba harcamayı çok içten severek gerçekleştirerek tamamlayan bir jenerasyondur.

1.2.9.3.X Kuşağı (Generation X): 1965-1980 ve arasındaki tarihlerde yerküreye ulaşanları kapsamaktadır. Diğer jenerasyondakilerden çok özgürlerdir. Bu jenerasyondakiler, küçükken ailesi mesaiye gittiği için hanede tek başlarına vakit geçirmektedir. Bu bireyler müteşebbis, şahsiyetlerine inançları fazla, çevresindekilere itimatları azıcık, ağır mesaiden hoşlanmazlar, ekip ruhundan hoşlanmazlar, üşengeç, mesai yaşamları ile aile yaşamlarını aynı seviyede tutmaya gayret eden bir jenerasyondur.

1.2.9.4.Y Kuşağı (Generation Y): Bu jenerasyon “Bebek Patlaması Kuşağının” evlatlarıdır. 1980 ve sonraki tarihlerde yerküreye ulaşmışlardır. Sağlıklı eğitim görmüşler, mobil cihazlarla ilgilenen, diyalog cihazlarıyla ilgilenen, devamlı teknoloji ile bağdaşan, bölüşen, ekip dayanışması olan, öbür nesillerden çok isteklidirler, çaba harcamayı seven, yerkürede mentor desteğiyle yönlerini çabucak keşfeden bir jenerasyondur.

1.2.10.Kariyer Yönetiminin Unsurları

Kariyer yönetiminin tanımına, önemine, amacına ve avantajlarına değindikten sonra, kariyer yönetiminin unsurlarına da göz atmak gerekir. Bu unsurlar şöyledir (Ayan, 2011, s.195-196):

- **İç İşe Alım:** Gerekli özellikleri bulduran şahısların boş bulunan departmanlara liyakat sistemini uygulayarak, meslekle alakalı

malumatlarına bakılarak ve tetkik edilerek şahısların departmanlara yerleştirilmesi yapılmaktadır.

- **Terfi:** Kurum içindeki şahısların mesuliyetlerine bakılarak hiyerarşik basamakta bir sonraki tepe yönetimine, basamağa çıkarılmasıdır.
- **Transfer ve Yer Değiştirme:** Kurum içindeki şahısların konumu değişmeyerek kurum içinde mümasil özellikteki yatay bir vazifeye verilmesidir.
- **İşten Çıkarma:** Kurum içindeki şahısların işten atılmalarının umumi sebebi, maddi sıkıntılardır. Spesifik sebebi, şahısların verimliliklerinin düşmesi, kurumun kültürüne uymamaları ve kuralları çiğnemeleri söylenebilir.
- **Emeklilik:** Yıllarca emek harcayan şahısların fiziksel ile psikolojik yorulmaları, usanmaları ve meslek yaşamlarını bitirmeleridir.
- **Oryantasyon Programı:** Kurumda henüz çalışmaya başlayan şahısların kuruma ısınmaları ve alışmaları için ya da tepe yönetimine çıkan şahısların uygunluk elde etmeleri gayesiyle hazırlanmış izlencedir.
- **Yönetici Yetiştirme:** Kurumların, ilerleyen zamanlar için mevcut idarecilerin yerine idareci namzetleri yetiştirmeleri gerekir. Bu idareci namzetlerinin eğitimlerden geçmesi gerekir. Yani idareci namzetlerinin, kurum içinde geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

1.2.11.Kariyer Yönetim Modelleri

Kariyer yönetimi, emek harcayan şahısları ve firmaları yakinen alakadar etmektedir. Bu sebeple şahısların ve firmaların koordineli biçimde ilerlemeleri mutlaka şart olmaktadır. Şahısları ve firmaları yakinen alakadar eden birtakım yönetim paradigmaları mevcuttur. Bu paradigmalar şahıslar ve firmalar için olmazsa olmazlardandır. Bilgin insanların savundukları paradigmalar şöyledir (Güney, 2015, s.169):

1.2.11.1.Akademik Model

Bu paradigmada, çalışan şahıslar bütün kariyerle alakalı hayatlarını aynı firma içerisinde sürdürmektedir. Çalışan şahıslar, hiyerarşik sistemde sıfırdan çalışmaya

başlamakta ve geriye kalan bütün kariyer hayatlarını da aynı firmada sürdürmektedir. Sonuçta, çalışan şahıslar bütün kariyerle alakalı bütün işlemlerini aynı firmada yerine getirmektedir. Bunun yanı sıra firmalar da, çalışan şahısları eğitim ve öğretimden geçirir, mükâfatlandırır, yükseltme işlemlerini yaptırır ve emekliliğe sevk ettirmektedir. Bunlar yerine getirilirken firmalar, şahıslara üstün dayanak sağlamaktadır. Zira çalışan şahısların yetiştirmeleri ve ilerlemeleri firmaların da ilerlemeleri manasını ifade etmektedir. Bu paradigmada, çalışan şahıslar ve firmalar kariyerle alakalı idareye gereken ehemmiyeti vermekteler ve bu paradigma, çalışan şahısları ve firmaları alakadar eden ve dış çevreye açılmayan bir paradigmadır (Güney, 2015, s.169).

1.2.11.2.Kulüp Modeli

Bu paradigmada da, dış çevreye açılmayan yani firma ortamına, içine müteveccih bir paradigmadır. Akademik paradigmada ki gibi çalışan şahıslar, hiyerarşik sistemde sıfırdan çalışmaya başlamaktadır. Bu paradigmada şahsın şahsi kariyerle alakalı ilerlemesinden çok çalışma cetveline, bayrılığa bakılır. Firma ortamında her departman için hiyerarşik sistem firmaca tespit edilir. Bu paradigmada firmaya sadakat çok sağlam bulunduğundan çalışan şahıslar arasındaki yarış seviyesi minimumdur. Bu paradigmada konum ve emek harcama önemli bulunmaktadır. Ayrıca, bu paradigmanın en fazla tenkit yapılan kısmı, performansı minimum bulunanlarında firmada emek harcamalarına fırsat verilmesidir. Rakipleriyle tahripkar ve güç şartlarının bulunduğu firmalarda kulüp paradigmasına rastlamak mümkün değildir. Aksi takdirde bu şartları barındıran firmalar muvaffakiyetli olamazlar ve geleceği görmeleri zorlaşmaktadır (Güney, 2015, s.170).

1.2.11.3.Takım Modeli

Bu paradigmanın mekanizması ve idaresi futbol ekibini andırdığı için bu isimle nitelendirilmektedir. Bir futbol ekibi, başarısı fazla, verimli, etkin ve etkili aktörleri ekibe kazandırıyorsa, firmalarda benzer işlemleri takip edecektir. Bu paradigma, birden fazla bölümde şahsiyetini kanıtlamış, iyi eğitimden geçmiş, önyargısı bulunmayan, çalışkan ve azimli bulunan şahısların firmaya kazandırıldıkları zihniyetini savunmaktadır. Ayrıyeten farklı profesyonelliklerin

idairesini de ele alan bir paradigmadır. Bu paradigma dış çevreye açılan paradigmadır. Bu paradigmayla yönetilen firmalar, bölümünde şahsiyetini eğitmiş ve kanıtlamış olan şahısları firmaya kazandırmaktadır. Firmalar bu şahıslara aşırı itimat etmektedir. Bu paradigmanın zihniyetinde, firmaya kabul edilenlerin başarısı fazla bulunduğu için inovasyon ve yaratıcılık olabildiğince fazladır. Firma içerisindeki şahıslar menfaatlerini çok düşünmektedir. Bu sebeple sadakat ve dostluk münasebetleri cılızdır. Münasebet cılız bulunduğu için uyuşmazlıklar çıkmakta ve firmadan çıkmalar yani “iş gücü devir” oranı fazla olmaktadır. Şahıslar şahsiyetlerini eğittikleri için firmaların eğitim masrafları minimum olmaktadır ve firmanın genel olarak performans seviyesinin artırılması hedeflenmektedir (Güney, 2015, s.170).

1.2.11.4.Kale Modeli

Bu paradigmada ise, bu paradigmayı özümsemiş firmalar şahsiyetlerini muhafaza ve garanti etmeye ehemmiyet göstermektedir. Firma ortamında ve dış çevrede yarış seviyesi olabildiğince fazladır. Bu paradigmada, firmalar eleman tedariki için aşırı emek vermemektedir. Zira firmalar nitelikli şahısları firmaya kazandırdıkları için tedarik konusunda sıkıntı yaşamamaktadır. Firmaya kazandırma vasıtası olarak etkili maaşı ve yan ödemeleri dikkate almaktadır. Bu firmalarda emek harcayanlar işi hemen öğrenirler. Bu paradigmada firmaların “iş gücü devri” oranı fazla çıkmakta zira ekonomik buhranla beraber şahısların firmadan atılmaları gerçekleşmektedir. Bu paradigmayı turistlik mekanlar, havalimanları yer yağı satan firmalar özümsemektedir. Bu paradigmada hem şahıslar hem de firmalar şahsiyetlerini güncellemeli ve devrin gereksinimlerine ayak uydurmalıdır şayet ayak uyduramazlarsa firma içerisinde daha kabiliyetli ve malumatı fazla bulunan şahıslar diğerlerinin koltuğunu ellerinden alabilmektedir (Güney, 2015, s.170-171).

Dış Emek Pazarı	"Kale" Gelişim -Demode olmayı önleme -Sistematiik gelişme yok Karakteristik Stratejik Kilitler -Hayatta kalma, Kaynaklar için çabalamak Endüstriler -Doğal kaynaklar	"Beyzbol Takımı" Gelişim -İş tecrübelerini kullanma -Başarılı planlamayla ilgili gelişim yok Karakteristik Stratejik Kilitler -Değişim, Yaratıcılık Endüstriler -Pazarlama, Danışmanlık şirketleri, -Biomedikal araştırmalar	
	Arz Akışı	"Kulüp" Gelişim - İş rotasyonu, Kariyer basamaklarının sıralaması Karakteristik Stratejik Kilitler - Monopol, Yüksek düzgünlük Endüstriler - Kamu hizmet kuruluşları, Ev hemşirelikleri, Özel sektör	"Akademi" Gelişim -Değerlendirme ve sponsorluk -Aşağı-yukarı doğru ve yatay hareketler Karakteristik Stratejik Kilitler -Pazar hakimiyeti Endüstriler -Tüketici ürünleri, Farmokoloji
İç Emek Pazarı	← Grup Katkısı	Görev Akışı	→ Kişisel Katkı

Şekil 3: Kariyer Modelleri

Kaynak: Çetin, Canan, Arslan, M. Lütfi ve Dinç, Esra, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2014, s.119.

1.3.KARİYER PLANLAMASI KAVRAMI

1.3.1.Kariyer Planlamasının Tanımı

Kariyer ve kariyer yönetimine değindikten sonra kariyer planlaması kavramına değinmek gerekmektedir. Kariyer planlamanın çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımları farklı açılardan izah etmek olasıdır. Bunlar tanımlar şöyledir:

“İşletmede çeşitli pozisyonlarda çalışan kişilerin belirlenen hedefler doğrultusunda gelişim sağlamasına yönelik bilinçli bir plan yapılması ya da kısaca, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir” (Mucuk, 2013, s.339).

Diğer bir tanıma göre, “kariyer planlaması; kişinin kariyer planlarını ve hedeflerini ortaya koyması ve hedefe ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken amaçlar olarak tanımlanmaktadır” (Özgen ve diğerleri, 2005, s.196). Bu tanımlardan yola çıkarak kariyer planlaması; şahsın belirlemiş olduğu gayelere ve ilerideki vakitlerde yapacağı iş ve mesleklerle alakalı neyi, nasıl, nerede, neden ve ne zaman yapacağını planlaması ve haritasını çizmesine denilmektedir.

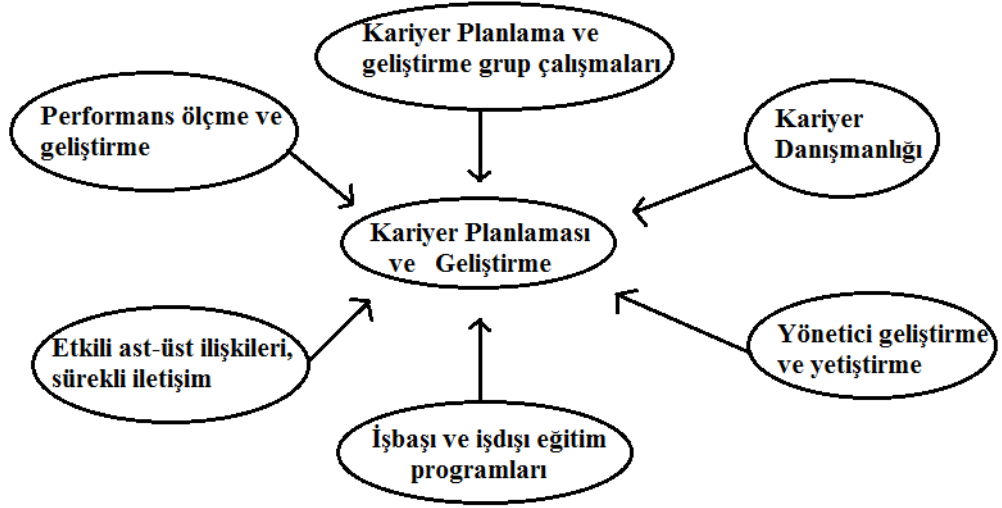
Başka bir tanıma göre, “kariyer planlaması; bir kişinin kendisine bazı kariyer hedefleri belirlemesi ve daha sonra kendisi için en uygun kariyer yolunu seçerek bu hedeflere ulaşmasını sağlayan bir süreçtir” (Özgen ve Yalçın, 2010, s.188).

Diğer bir tanım ise, kariyer planlaması; bireyin kendisini tartması ve ölçmesi buna bağlı olarak swot analizi yaparak fazlalıklarını ve eksikliklerini ortaya koyması, isteğini, yeteneğini, beklentisini ve sevdiği mesleği belirleyip hedefini koyduktan sonra bu hedefine varabileceği yöntem ve metotları araştırarak planını çizmesidir (Dündar ve diğerleri, 2009, s.266).

Farklı bir görüşe göre, kariyer planlaması; bu kavram hem insanları hem de işletmeleri yakından ilgilendiren bir kavramdır. İnsanın şahsi kabiliyetleri, malumatı, güdülere, sevdiği alanları tespit etmesi, kariyer fırsat ve tercihleriyle alakalı malumatı olması ve bununla beraber gayelerini belirlediği, bu gayelere ne zaman, nasıl, niçin, nerede ve neden varacaklarının haritasını çizmesidir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, s.125).

Diğer bir tanıma göre, kariyer planlaması; esasında şahıs ve firmaları ilgilendiren bir kavramdır. Şahsın, firmada kendisine kariyerle alakalı bir güzergah tercih etmesi, bu güzergahta gayelerini ve bu gayelerini yerine getirebileceği vasıtaları tespit etme sürecine ve bu gayelerini nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve neden gerçekleştireceklerinin haritasını çizmesine denilmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1997, s.392).

Başka bir görüşe göreyse, kariyer planlaması; bir şahsın ilerleyen vakitlerde gerçekleştireceği işlerle ve vazifelerle alakalı tasarımı ve izlenimler çizme sürecine ve firmalar içinde aynı sürecin geçerliliğinin bulunmasına denilmektedir (Güney, 2015, s.150).



Şekil 4: Kariyer Planlamasında Kullanılan Araçlar

Kaynak: Şimşek, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, 1998, s.341.

1.3.2.Kariyer Planlamasının Yararları

Kariyer planlamasının çeşitli yararları bulunmaktadır. Bu yararları işletmeler ve çalışan kişiler açısından değerlendirmek gerekir. Bu yararlar aşağıdaki gibidir:

- Kişilere olduğundan güzel meslek, yüksek bir konumda maddi açıdan tatmin edici bir gelir,
- İşletme ortamında iş arkadaşları arasındaki temasın kolay, elastiki ve samimi olmasına,
- Çalışan kişilerle işletmenin bütünleşmesine,
- Çalışan kişilere rehberlik etmesine,
- Çalışan kişilerin bilgilerinden istifade etmesine,
- Minimum maliyet maksimum karla belirlenen hedeflere seri halde varılmasına,
- İşletme ortamında çalışan kişiler arasında kuvvetli bir bildirişim oluşturmasına,
- Çalışan kişilerin hedeflerini öğrenmeye ve dayanakta bulunmasına,
- Çalışan kişilerin işletmeye olan örgütsel bağlılığını yükseltmesine,
- Kaliteli çalışacak kişilerin kim olacağına plan çizilerek işletmelerin karar vermesine,
- İşletme ve çalışan kişilerle olan problemlerin minimum seviyeye çekilmesine,

- İşletme genelinde işlerin zamanında yapılmasına,
- Toplumda işletmeyle ilgili imge çizilmesine,
- İşletme platformunu eskisine göre olumlu, düzeyli ve düzenli bir zemine oturtulmasına,
- İşletmelerin güdülenmesine,
- İşletme ortamında ilkeli ve müsavi meslek fırsatlarının oluşturulmasına,
- İşletmenin planlama yapmasına,
- İşletme ile çalışan kişilerin kariyerlerini uyumlu hale getirilmesine,
- İşletme işe yeni alınanları ve onları uygun pozisyonlara yerleştirilmesine dayanakta bulunmasına,
- İşletmenin strateji uygulamasına dayanakta bulunması, gibi yararları sayılabilir (Özgen ve Yalçın, 2010, s.192-193).

1.3.3.Kariyer Planlamasının Amaçları

Yukarıda kariyer planlamasının tanımı ve kariyer planlamasının yararları açıklanmıştır. Bununla birlikte kariyer planlamasının amaçlarına değinmek gerekir. Teknolojideki inovasyonlar, işletmenin ilerleyen zamanlardaki ihtiyaçlarının farklılaşması ve çalışma şekillerinin farklılaşması kariyer programları için mühim bir konu haline gelmiştir. Kariyer planlamasının amaçları şunlardır:

- İşletme içerisindeki işgücünün doğru yerde kullanmak,
- Hiyerarşik olarak ilerlemek isteyen çalışanların yetiştirilmesi,
- İşe yeni başlayan ve değişik departmanda çalışmaya başlayan kişilerin incelenmesi,
- Çalışan kişilerin iş tatminini, güvenini ve işletmeye olan bağlılığının yükseltilmesi,
- İşletme içerisindeki performansın artırılması,
- Çalışan kişilerin işletme içerisindeki ihtiyaçlarının daha sağlıklı ortaya çıkarılması, gibi amaçları sayılabilir (Can ve diğerleri, 2012, s.223).

1.3.4.Kariyer Planlama Teknikleri

İşletmelerde farklı kariyer planlama yöntemleri kullanılmaktadır. İşletmelerin tüm olanakları bu yöntemleri bizatihi ilgilendirmektedir ve yön vermektedir. Bu yöntemler; “danışmanlık atölyeleri, değerlendirme atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri, değerlendirme programları, kariyer yönetim programı, kariyer kaynaklarının planlanması ve kariyer bilgi sistemleri” olmak üzere 7’ye ayrılmaktadır. Kariyer planlamanın yöntemleri şunlardır (Eryiğit, 2008, s.38-39):

1.3.4.1.Danışmanlık Atölyeleri

Kariyer planlama yöntemlerinin ilki danışmanlık atölyeleri, bu yöntem işletmelerde çalışan kişilerin kariyerlerine koçluk yapmak, onlara rehberlik yapmak, onlara fikir vermek ve onlara malumat vermek kısaca, çalışan kişilere hedeflerine ulaşmaları için onlara koçluk yapmaktır.

1.3.4.2.Değerlendirme Atölyeleri

İkinci bir yöntem ise değerlendirme atölyeleri, işletme içerisinde çalışan kişilerin bilgilerini, kabiliyetlerini, ilgi ve isteklerini ortaya çıkararak bununla birlikte çalışan kişilerin, kariyerin hangi düzeyinde olduklarını ve bunu anlamalarını sağlayarak oluşturulan bir yöntemdir.

1.3.4.3.Kendini Geliştirme Materyalleri

Kariyer planlama yöntemlerinin başka bir önemli aşaması ise kendini geliştirme materyalleri, işletmeler eliyle çalışan kişilerin faydalanması için oluşturulan dergi, kitap, gazete, makale ve dokümanları çalışan kişilerin hizmetine sunmaktır.

1.3.4.4.Değerlendirme Programları

Kariyer planlama yöntemlerinin başka bir önemli aşaması ise değerlendirme programları, çalışan kişilerin işe alınması, yükselmeleri, yer değiştirme ve eğitime gibi konularda kabiliyet, karakter, istek, meyil, beklenti ve kişisel özelliklerinin ortaya çıkarıldığı ve çalışan kişilerin denemeden geçirildiği bir yöntemdir.

1.3.4.5.Kariyer Yönetim Programı

Kariyer planlama yöntemlerinin diğeri bir önemli aşaması ise kariyer yönetim programı, işletme ortamında çalışan kişilerin kariyerlerinin ne olduğunu öğrenmek ve işletmeye destekte bulunmak için meydana getirilen biçimsel bir yöntemdir.

1.3.4.6.Kariyer Kaynaklarının Planlanması

Kariyer planlama yöntemlerinin başka bir önemli aşaması ise kariyer kaynaklarının planlanması, işletmede boş bulunan departmanlar için gerekli nitelikleri sağlayan kişilerin işletme tarafınca tedarik edilmesidir.

1.3.4.7.Kariyer Bilgi Sistemleri

Kariyer planlama yöntemlerinin son aşaması olan kariyer bilgi sistemleri ise, işletme ortamında kariyer geliştirmeyle alakalı her türlü malumatın temin edildiği biçimsel bir sistemdir.

1.3.5.Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlaması hem örgütler hem de çalışan kişiler için önemlidir. Günümüzde artık çalışan kişilerin eğitim seviyesinin artması, kendilerini geliştirmeleri, hayat standardını daha iyi seviyeye çıkarma ve artan yarış tahakkümü gibi bir takım unsurlar çalışan kişileri planlama yapmaya itmiştir. Çalışan kişiler bu planlamayı yaparak moralleri, verimlilikleri ve kendilerine olan itimatları yükselmiştir. Örgütler açısından ise, ilerleyen zamanlarda karşılaşılabilecekleri riskleri yaşamamaları için gerekli tedbirleri almaları örgütleri plan yapmaya itmiştir ve bu planlar sayesinde riskler yaşamamaktadırlar (Çiftçi, Dolgun ve diğeri, 2007, s.148).

1.3.6.Kariyer Planlamasının Adımları

Kariyer planlaması yapılırken kişilerin belli adımları, belli basamakları takip etmesi gerekir. Bunun için kariyer planlaması basamakları şunlardır:

- Kişiler bir kariyer hedefi tespit etmeli ve bu hedeflere bireysel veya meslek yaşamıyla alakalı olmalıdır.

- Hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Kişiler bu hedefleri meslek yaşamıyla ilişkilendirmelidir.
- Kişilerin kendilerini iyi, mesut ve bahtiyar hissedecekleri mevzuları başlıklar şeklinde yazmaları gerekir. Bu yazılan mevzular kişileri güdüleyecektir.
- Bundan sonra kişiler hedeflerini net şekilde ortaya koymalı ve hedefleri önemiyet düzenine koyduktan sonra tatbik etmesi gerekir. Bu basamakları izleyen kişiler kolaylıkla hedeflerine ulaşacaktır (Bayram, 2008, s.70-71).

1.3.7.Kariyer Planlama Süreci

“Kariyer planlama sürecini iki boyutta ele alabiliriz. Birinci boyut, bireysel kariyer planlama ikinci boyutu ise örgütsel kariyer planlama sürecidir. Kariyer planlama sürecinin bu iki boyutunu detaylı olarak aşağıda açıklayacağız” (Güney, 2015, s.154):

1.3.7.1.Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Bir kişinin bireysel kabiliyetlerini, isteklerini ve ilgilendiği meslek sahalarını araştırması, kariyerin vermiş olduğu olanakları araştırması, amaç ve hedeflerini belirlemesi ve bunlara varacak vasıtaları ortaya koyması ve bunları imar etmesini önceden kararlaştırmasına dayanan devamlı ilerleyen bir kavramdır. İlerleyen bir kavram olmasında, toplumda ve işletmelerde oluşan tadillerle, kişinin kariyer planlarını ara ara kontrol etmesi gerekir. Kişilerin kariyer planlaması yaparken dikkat etmesi gereken nokta, sahici olan olanaklarla kişinin, bireysel amaç ve hedeflerini intibaklaştırmaktır. İşletmenin etrafı; downsizing (küçülme), terfi basamaklarının azaltılması ve birçok sebepler yükselme olanaklarının çoklarını bertaraf etmektedir. Bu sebeple kişi yalnızca mevcut olan kariyer olanakları üstünde konsantrasyon kurmamalıdır. Kişi kariyeri ile ilgili neyi, nasıl, nerede, ne zaman ve nasıl yapacağını kendisinin çizmesidir (Bingöl, 2016, s.336).

Farklı bir görüşe göre, bireysel kariyer planlaması; bireyin hayatı süresince işgal edeceği mevki ve makamları, amaç, gaye ve istikbalinin mesuliyetlerini omuzlayarak ve bireysel olarak neyi, ne zaman, nerede, nasıl ve niçin yapacağını haritasını çizmesidir. Çalışan bireyde bulunan malumat, kabiliyet ve güdülerin

kurum tarafından iletilmesi şartıyla, çalışan bireyin işletme ortamında hiyerarşik olarak basamakları nasıl çıkacağıının net bir biçimde haritasının çizilmesidir (Ayan, 2011, s.176).

Diğer bir görüşe göre, bireysel kariyer planlama; kişinin şahsiyetine kilitlenmesi, şahsın gaye ve kabiliyetlerinin sentezini açıklamaktadır. Bu sentez, şahsın kabiliyetlerini iletmesi, kariyeriyle alakalı olanakları tetkik etmesi, sevdiği bölümleri tespit etmesi, kariyerleriyle alakalı gayelerini sıralaması ve bu gayelere şahsiyetini vordırarak metotları tespit etmesinden meydana gelen bir etkinlik yani şahsiyetiyle alakalı neyi, ne zaman ve nasıl yapacağıının taslağını tespit etmesidir (Şimşek ve Öge, 2011, s.289).

Farklı bir görüşe göre, bireysel kariyer planlama; şahsın meslek hayatı süresince kariyerle alakalı gayelerine varabilmesi ya da şahsiyetini yetiştirilmesi için derpiş ettiği izlenceleri ve etkinlikleri içeren planlardır. Bu planlarda, şahsiyetini tartması ve değerleme, seçenekli işler, kurumları ve pazarı tetkik etmesi, şahsi hususiyetlerle seçenekleri kıyaslayıp kurumdaki hayatı için işle alakalı tavsiyeler arzulama, tertiplenmesi ve bu tavsiyeler arasından mükemmel bulunduğunu tercih etmesi gibi basamakları kapsamaktadır (Bingöl, 2014, s.358).

• **Bireysel Kariyer Planlamasının Gerekliği**

“Kariyer planlama sürecinde stratejik kararlar alabilen bireyler, işlerini şansa bırakmayıp geleceklerini kontrol altına alabilmektedirler ve “Bekle ve gör” stratejisini uygulayan bireylerden daha başarılı olabilmektedirler. Bireysel kariyer planlama aşağıdaki açılardan önemlidir”:

- Şahısların planladıkları meslek hayatı ve tecrübeler üstündeki denetimlerini temin etmektedir.
- Lüzumlu bulunduğunda çalışma sahası değişikliği, kariyerle alakalı basamaklarda yükselmeyi daha sağlıklı elde edebilecek okazyonları temin etmektedir.
- Şahısların meslek hayatındaki konumlarını belirginleştirmesine dayanak vermesi ve değişik hayat basamaklarından geçmelerine şu ki, şahısların neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarının haritasını çizerek hayatlarını basitleştirmesini temin etmektedir (Eryiğit, 2008, s.44- 45).

Geleceği düşünen şahıslar kariyerleriyle alakalı devamlı olarak aşağıdaki suallere yanıt ararlar:

- Kendim neyle meşgul olmayı arzuluyorum?
- Nereye varmayı arzuluyorum?
- Şahsımın inkişafı için hangi okazyonları barındırıyorum?
- Firmam muvaffakiyetli mi? Kalkınmayı sürdüreceğim mi?
- Bu firmada varlığımı idame ettirmeli miyim? Şahsıma kimler dayanak verecek?
- Şuan nelerle uğraşabilirim?
- Şahsım için mühim olan unsurlar hangileridir?
- Stratejik planlarım neler?
- Meslekle aile arasındaki dengeyi nasıl ayarlamalıyım?
- Parasal kaynaklar neler?
- Kariyerimle alakalı inkişafılarımı nasıl tasarlayabilirim? Gibi suallere şahıslar şahsiyetleri için yanıt aramaktadır (Bingöl, 2014, s.342).

• **Kariyer Sonundaki Problemler**

Bireyler kariyerlerinin sonunda farklı problemlerle karşılaşmaktadır. En mühim problemlerden olan tekaüt ve bununla birlikte gelen farklı problemler mevcuttur. Bunlar şöyledir (Örücü, 2006, s.246-247):

- **Gözden Düşme:** İşletme ortamında ilerlemeyi arzulayan idarecinin, farklı sebepler neticesinde verimliliğinin minimuma inmesiyle, işletmeden atılması ve alttaki departmanlara verilmesi ya da ara basamakta yavaşlaması bu problemin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. İdarecilerin, diğer refikleriyle uyuşmazlık, idareyle uyuşmazlık, çokça yarış öfkesi ve etrafa kaba tutum sergilemek bu problemin sebeplerindendir. “Gözden düşmenin” şahsa ve işletmeye çokça zayıat vermektedir. Bu zayıatı vermemeleri için işletmelerin mesuliyetleri bulunmaktadır. İşletmeler lüzumlu tedbirleri yüklenmelidir. Böylelikle, bu problemin halledilmesi neticesinde şahsa ve işletmelere faydaları bulunmaktadır.

- **İşten Çıkartılma:** Bu problemde, şahısların işletmeden atılmaları şahsiyetleri için mühim bir problemdir. Bu problem, kimi şahıslar için kariyerlerinin bitmesidir. Lakin kimi işletmelerin iflas etmelerinde şahıslar için kariyerle alakalı cedit okazyonları yaratmaktadır. Böylelikle, şahıs farklı işletmelerde çalışmaya başlayabilmektedir. Şu ki, şahsın işletmeden atılması esasında şahsın ruhsal bunaltı yaşamasına sebep olabilmektedir.
- **Stres ve Tükenmişlik:** Ruhsal bunaltı, sosyolojik mevzulardan ve şahsın şahsiyetinden oluşabilmektedir. Maddi ve manevi buhran, küreselleşme, aile problemleri ve politik problemler ruhsal bunaltıya misal gösterilebilir. Şu ki, birden fazla unsur ruhsal bunaltıya sebep olabilmektedir. Ruhsal bunaltı, şahsın verimliliğinin minimuma çekilmesine sebep olabilmektedir. Böylelikle, bu vaziyet işletmeye de yansıyacaktır. Esasında ruhsal bunaltı, şahsın verimliliğini, etkinliğini, etkililiğini, bağlılığını ve muvaffakiyetini etkilemektedir. Bu problemle mücadele için şahsın ve işletmenin mesuliyetleri bulunmaktadır. İşletme içerisindeki problemlerin minimuma çekilmesi biçiminde bir ambiyans yaratılmalıdır. Yaratılan bu ambiyans hem şahsın hem de işletmenin verimliliğini tavana çıkaracaktır. Şu ki, ruhsal bunaltı hem şahsı hem de işletmeyi yakinen alakadar eden ve etkileyen problemdir.
- **Engellenme:** Şahsın kariyerle alakalı belirlediği umutlarına dayanak göremeyince, şahsın umudu kırılacaktır. Bu umudun kırılmaması için işletme, şahsa dayanakta bulunmalıdır. Kariyerle alakalı idarenin etkin biçimde tatbik edilmesi, işletmedeki şahısların stratejik gayeler çizmelerine okazyon yaratacaktır. Bireyler, bu gayelerine işletmenin atadığı mentorlar vesilesiyle gerçekleştirebilecektir. Şayet, şahıslar önlerine set çekildiğini anlarırsa şahıslar, istifasını sunmak isteyecektir yahut maddi problemler yaşamamak için isteksizce işletmedeki varlıklarını idame ettirmek isteyecektir. Şahısların önlerine set çekilmemesi, verimliliğin, etkinliğin ve muvaffakiyetin artmasına ve bu artış işletmeye de yansıyacaktır. Şahısların bu muvaffakiyetleri işletmeye bağlılığı artıracaktır. Neticede, şahıslara mani olunması kariyerleriyle alakalı problemler yaşamalarına sebep olacaktır.

- **Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Problemler**

Kariyer planlamasıyla alakalı yüz yüze gelinen problemler bulunmaktadır. Bu problemler şahıslar açısından aşağıdaki gibidir. Bunlar şöyledir:

- **Çalışan Şahısların Karşılaştığı Problemler**

- Çalışan şahısların kariyerle alakalı programlarını düzgün bir biçimde çizememesi,
- Çalışan şahısların önüne çıkan olanakları boşa çıkarması,
- Çalışan şahısların gaye ve programlarını tespit edememesi,
- İnovasyonlara açık olmaması,
- Çalışan şahısların kendi hususiyetleriyle birlikte kariyerle alakalı programlarının uymaması, gibi problemler sayılabilir (Karataş, 2010, s.178).

“Birey açısından kariyer planlamasının aşamalarını şöyle ele almak mümkündür: Kendi kendini değerlendirme, örgüt içi ve dışı fırsatları belirleme, kendi şartlarına uygun hedefleri belirleme, plan hazırlama ve uygulama” aşamalarıdır (Eryiğit, 2000, s.113-114).

1.3.7.1.1.Kendi Kendini Değerlendirme

Bu aşama, evleviyetle kişinin şahsi swot analizini yapmasıyla devreye girmektedir. Öncelikle kişinin şahsiyetini her bakımdan çözümlenmelidir. Kabiliyetlerini, isteklerini ve ilgilendiği alanları belirlemelidir. Bu aşama, kişisel kariyer planlamasının mühim bir basamağıdır. Zira kişinin şahsiyetini gereğince bilmesi ve şahsiyetini tartması kişiyi hedeflerine ulaştıracaktır. Kişi iş yaşamında gerekli mesuliyetleri almalıdır. Swot analizinin sonucunda düzeltilmesi gereken yerleri şahsiyeti düzeltmelidir. Bir seri deneyleri kişi şahsiyeti üzerinde deneyebilir. Zira bu deneyleri yapmasında kabiliyetlerini ve davranışlarını ölçebilir. Kişinin ailesi ve dostlarıyla konuşması da seçim ve kabiliyetlerini açıklamaya destek olmaktadır. Kişinin şahsiyetini tanınmasında örgütlerinde mesuliyetleri vardır. Fakat gerçek mesuliyetin kişinin şahsiyetinde olduğunu kişi

unutmamalıdır. Kişi şahsiyetini çok sağlıklı tanımalı ve planlarını ona göre düzenlemelidir (Çiftci, Dolgun ve diğerleri, 2007, s.150).

1.3.7.1.2.Örgüt İçi ve Dışı Fırsatları Belirleme

Çalışan birey örgüt ortamındaki ve çevresindeki kariyer ile ilgili imkanları tespit etmelidir. Birey kendisindeki malumatı, kabiliyeti, ilgilendiği alanlar ve kapasitesi ile kariyer imkanları arasında karşılıklı bir bağ oluşturarak seçimini yapmalıdır. Günümüzdeki örgütlerin bünyesinde oluşan farklılıklar ile bireyin kariyeriyle ilgili düşüncelerindeki farklılıklar bu aşamayı, çalışan birey yönünden riskli bir duruma sokmuştur. Çalışan birey örgütle ilgili her türlü imkanları araştırmalı, tespit etmeli ve planını ona göre yapmalıdır (Dündar ve diğerleri, 2009, s.273).

1.3.7.1.3.Kendi Şartlarına Uygun Hedefleri Belirleme

Çalışan birey işletme ortamı ve çevresindeki imkanları araştırarak şahsi swot analizi sonuçlarını, bilgilerini, yeteneklerini ve isteklerini baz aldıktan sonra hedeflerini çizmelidir. Bu basamak bireyin kariyer istikbali için mühim bir basamaktır. Çalışan birey uygun araştırmaları yaptıktan sonra hedeflerini tayin etmeli ve bunları yaptıktan sonra muvaffakiyete ulaşacaktır. Ayrıca çalışan kişi bu basamakta işletme ortamını ve çevresini de önemsemeli ve sonrasında hedeflerini tayin etmelidir (Eryiğit, 2000, s.114).

1.3.7.1.4.Plan Hazırlama ve Uygulama

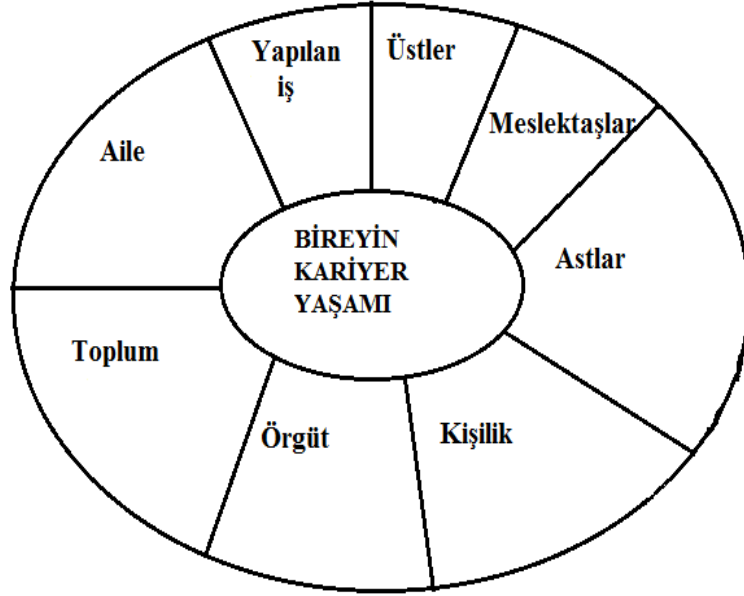
Birey netleştirdiği hedeflerine varabilmesi için türlü hareketli planlar meydana getirecektir. Birey bu planları meydana getirirken tecrübelerinden, gözlemlediklerinden ve spekülasyonları istikametinde meydana getirmelidir. Birey planlarını meydana getirirken belirli zamanları baz alarak ve geçmişinden yararlanarak planlarını meydana getirmelidir. Bireyin planlarını gerçekleştirebilmesi için işletmenin yardımı olmalıdır. Birey planlarını gerçekleştirebilmesi için işletmenin havası, şartları, kültürü ve doğası bireyin planlarına dayanak olmalıdır. İşletme her halükarda bireyin planlarının gerçekleşmesine yardım etmeli ve müsaade etmelidir (Dündar ve diğerleri, 2015, s.278).

- **Bireysel Kariyer Yönetimi**

Bireysel kariyer yönetimiyle alakalı değişik tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan birisi, şahsın malumat, kabiliyet, arzuladığı bölümler ve gayeleri üstünde şekillenir. Şahsın kariyerle alakalı tercihlerinde dahili ve harici türlü unsurlar bulunmaktadır. Şahsiyet, kariyerle alakalı basamakların meydana gelmesinde kişiyi kanalize eden en mühim “içsel faktördür”. Şahsın hayatı süresince şahsiyetinin meydana gelmesinde muvaffakiyet, fikir, hisler, malumat ve ruhsal unsurlar şahsın kariyerle alakalı tercihlerinde rol oynamaktadır. “Dışsal faktörler” de şahsın toplumsal otobiyografisidir. Bu otobiyografiyi de şahsın ailesi, etrafı, maddi unsurlar, arkadaşları, akrabaları, öğretim ve eğitimleri gibi unsurlar meydana getirmektedir. Bu sayılan iç ve dış unsurlar şahsın kariyerle alakalı tercihlerinde tesirlidir ve şahsı kanalize etmektedir. Şahıs bu unsurları dikkate alarak kariyerle alakalı basamakları ve yönetimi yerine getirir (Şimşek ve Öge, 2011, s.286).

Diğer bir ifadeye göre, bireysel kariyer yönetimi; şahsın kariyeriyle alakalı farklı basamaklar mevcuttur. Birinci basamak, “keşfetme-arama aşamasında” şahıs kariyeriyle alakalı emek harcamaya başlamaktadır. Swot analizi yapıp ve hangi meslekte muvaffakiyetli olabileceğini tespit etmelidir. Diğer basamak, “kurma aşaması” bu basamakta şahıs kafasındaki mesleği tespit etmiştir. Bu mesleğindeki okazyonları tetkik etmeye başlamıştır. Diğer bir basamak, “orta kariyer aşaması” şahıs bu basamakta mesuliyet yüklenen, bir makama varmış, inisiyatif alan ve idareciliği idame ettiren şahıs, bu sayılan basamakları tamamlamaları halinde şahsi kariyeriyle alakalı yönetimi gerçekleştirmiş bulunacaktır (Ayan, 2011, s.186).

Farklı bir görüşe göreyse, bireysel kariyer yönetimi; şahısların ilgilendiği bölümleri, kabiliyetlerini, kıymetlerini, swot analizlerini, kariyerle alakalı izlencelerini çizdikleri, firma ortamındaki işlerle alakalı malumat kazandıkları, gayelerini ve bu gayelere nasıl varacakları hususunda etkinlik izlencelerini tasarladıkları sürece denilmektedir (Çetin, 2015, s.324).



Şekil 5: Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevre Elemanları

Kaynak: Özgen, Hüseyin ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevleri, Adana, İstanbul, Ankara, 2005, s.211.

1.3.7.2.Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

İşletmenin bütün çalışanlarına şahsiyetlerini eğitmede ve kariyer planlarını uygulamada destek vermek, çalışanlarına şahsiyetlerini yetiştirme imkanları sunmak, yol, metot göstermek ve etkinlikler düzenlemek amacıyla devamlı ilerleyen bir aşamadır. İlerleyen bir aşama olmasında toplumda, işletmelerde ve çalışanların kendisinde oluşan farklılıklardan etkilenmektedir. İşletme, devamlı farklılaşan toplumda etkinliklerini devam ettirebilmesi ve rakipleriyle yarış edebilmesi için gereksinimleri kadarınca kabiliyetli çalışanları tespit ederek ve etkinliklerini yerine getirebilmesi için işletmelerin bu aşamayı yerine getirmek mecburiyetleri vardır. İşletmeler bütün çalışanlarına kişisel kariyer planlarını uygulamada imkan sunmak, yöntem göstermek ve gerekli desteği vermesine denilmektedir (Bingöl, 2006, s.286).

Farklı bir görüşe göre, örgütsel kariyer planlama; işletmenin çalışan kişilere şahsiyetlerini yetiştirmede, eğitmede ya da kariyerle alakalı amaç, gaye ve emellerini uygulamada destek vermek, yol ve metot göstermek, okazyon oluşturmak ve çalışan kişilere etkinlikler dizayn etmek maksadıyla oluşturulan devamlı ilerleyen bir aşamadır (Ayan, 2011, s.178).

Diğer bir görüşe göre, örgütsel kariyer planlama; firma ortamındaki şahıslar için kariyerle alakalı metotlar ve etkinlikler meydana getirmeye denilmektedir. Firmalar, şundaki ve ilerleyen vakitlerdeki çalışan gereksinimini halletmek ve firmalar çalışan şahısların kariyerle alakalı inkişaflarına dayanak vermek amacıyla neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını harita çizerek tespit etmelidir. Burada şahıslar üzerine düşen mesuliyetleri yapmalıdır. Ayrıyeten, firmaların ve şahısların programları paralel olmalıdır. Firmalar çalışan şahıslara kariyerle alakalı mecburi dayanak vermelidir. Şu ki, firmalar hem şahsi hem de çalışan şahıslarına her türlü dayanağı vermeli ve ileride gereksinim duyacağı çalışanları bir program çerçevesinde tespit etmesine denilmektedir (Şimşek ve Öge, 2011, s.292).

Farklı bir görüşe göreyse, örgütsel kariyer planlama; kurum ortamındaki şahıslar için kariyerle alakalı güzergahları ve etkinlikleri meydana getirme süreciyle alakalıdır. Kurumların, şundaki ve ilerleyen vakitlerdeki çalışan gereksinimini temin etmek ve şahısların kariyerleriyle alakalı isteklerine, umutlarına ve ümitlerine dayanak vermek gayesiyle kariyerle alakalı izlenceler meydana getirmesine denilmektedir (Bingöl, 2014, s.359).

Ayrıyeten kurumsal kariyer programlarının firmaya vereceği yararlar şunlardır:

- Şahsi kabiliyetlerin geliştirilmesine,
- Şahısların şahsiyetlerini ölçmesine okazyon yaratılmasına,
- Şahısların muvaffakiyetlerinin yükseltilmesine,
- Şahısların iş başarımlarının yükseltilmesine,
- İş gücü devir niceliğinin minimuma inmesi, verimliliğin yükselmesi ve firmaya olan bağlılığın yükselmesine,
- Firmadaki eksikliklerin tespit edilmesine, gibi yararlar sayılabilir (Şimşek ve Öge, 2011, s.292).

Örgütsel kariyer planlamasının muvaffakiyetle yerine getirilmesinde;

- Çalışan kişilerin minimum maliyet maksimum karla işlerini yapmalarına,
- Örgütün belirlemiş olduğu şahsi kariyer gayelerine varmasını basitleştirmesine,
- Çalışan kişilerin örgüt ortamında mutluluğu, işe bağlılığı ve kendilerine olan güvenini yükseltmesine,
- İşgücü devir oranı düşer ve örgütün masraflarını azaltmasına,
- Çalışan kişilerin örgüte olan bağlılığı ve karşılıklı ilişkilerin yükselmesine,
- Çalışan kişilerin gizilleri ve iş yapma yeteneklerinin yükselmesine,
- Çalışan kişilerin insan kaynaklarından optimum seviyede faydalanmasını basitleştirmesi, gibi unsurlar sayılabilir (Barutçugil, 2004, s.322).

Örgütler çalışan kişilerin kariyerleri ile ilgili faaliyetleri düzenlemeyi arzularlar bu nedenle farklı stratejiler geliştirirler. Örgüt var olan çalışan kişilerini ilerleyen zamanlarda hangi konuma geleceklerini tespit etmelidir. Örgütün çalışan kişileriyle istişare yaparak, anlaşarak kariyer planları ortaya konulur yani neyi, nerede, nasıl, ne zaman ve niçin yapacaklarını tespit etmelidir. Tespit edilen kariyer planlarıyla çalışan insanlar hiyerarşi sisteminde görevlendirilmektedir (Mucuk, 2013, s.340). Bu tanımlar ışığında örgütsel kariyer planlama sürecini, örgütün hem kendi planlarını çizmeleri hem de bütün çalışan bireylerin kariyer planlarına destek vermeleri ve onlara yöntem göstermeleridir. Genel olarak örgütün ileriye görebilmesi için önünde bir haritasının yani bir planının olması neyi, nerede, nasıl ve ne zaman yapacağını mutlak suretle tespit etmelidir.

“Bir grup çalışanla, kariyer planlarından ne beklendiği üzerine yapılan çalışmanın sonuçları aşağıda belirtilmiştir” (Özgen ve Yalçın, 2010, s.196-197):

- **Kariyer Eşitliği:** Çalışan kişiler, şahsi kariyerlerini ilerletebilmeleri için önemli olanaklar kapsayan hiyerarşik düzenin bütün çalışan kişiler için adaletli olanaklar vermesini arzulamaktadırlar.
- **Yönetici İlgisi:** Çalışan kişiler, kariyerlerini yükseltebilmelerinde amirlerinden bilgi almak ve işteki muvaffakiyetlerinin ölçülmesini ve sonuçlarını şahsiyetlerine duyurulmasını arzulamaktadırlar.

- **Fırsatlardan Haberdar Olma:** Örgütün tüm olanaklardan çalışan kişilere duyurması görevidir.
- **Çalışanların İlgisi:** Çalışan kişiler, devamlı aydınlatılmalı, alaka ve sevgi görmeyi arzulamaktadırlar.
- **Kariyer Tatmini:** Çalışan kişilerin, konumlarına ve doğum tarihlerine bakıldığında farklı düzeyde tatminler ortaya çıkacaktır.

“Örgütlerde kariyer planlama süreci üç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar kısaca şu şekilde ifade edilebilir” (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, s.126-127):

1.3.7.2.1.Örgütsel Analiz

Bu basamakta işletmede mevcut bulunan “insan kaynağı” tespiti yapılır. Bu tespitle şahısların işle alakalı ilerleme gereksinimleri de elde edilmiş olmaktadır. Bu basamak kariyerle alakalı yürütümlerin girişinde işletmenin en fazla gereksinime muhtaç olduğu bir basamaktır. Bu basamak işletmenin uzun vadeli hedefleriyle alakalı tahlili ele almaktadır. İşletmenin ne zaman, nerede, nasıl, niçin ve ne yapacağını ve gayelerini tespit etmeli, bu tespitleri donanımlı, kabiliyetli, uzman ve liyakatli şahıslarla tespit etmeli ve planını çizerek hedeflerine varmayı ilke edinmelidir.

1.3.7.2.2.Performans Değerlendirme

Bu basamakta ise, işletmedeki şahısların yakından takip edilmeleri ve kimin hangi departmanlara verileceklerinin, işletmeden atılacakların ya da hiyerarşik basamakta yükseleceklerin tahlili bu basamakla mümkündür. Buradan hareketle şahıslar ve idareciler arasından kabiliyetli, üreten, azimli, başarılı, verimli ve emek veren şahıslar bu basamakla tespit edilmektedir. Yani başarı tahlili, üretenle üretmeyi ayıklamaktır. Hak edenin tepe yönetimine çıkarılması, hak etmeyenin ya işletmeden atılması ya da düşük mevkilere verilmesidir ki işte bu tahlil bu basamaktan geçmektedir.

1.3.7.2.3.Hareket Planlaması

Bu basamak, ikinci basamağın “performans değerlendirme” neticesinde şahısların kalite ve deneyimlerinin tahliliyle meydana çıkmaktadır. Şahısların gereksinimleri tespit edilir. Bu tespitlerin peşine şahısların kariyerleriyle alakalı bir hareket

izlencesi çizilerek, çizilen bu hareket izlencesi tatbik edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, önceden çizilen ve belirlenen gayelere hangi metotla varılacağını tespit etmeye, bir haritanın çizilmesi ve bunların vakti gelince sırası ile tatbik edilmesi biçiminde açıklanabilir.

Ayrıyeten, örgütsel kariyer planlamayla alakalı süreçlere bir madde eklemek gerekecektir. O şöyledir:

1.3.7.2.4.Kariyere İstinaden Eğitim Verme

Şahıslara kariyerleriyle alakalı adımlarında başarıyla yükselebilmelerinde sunulan eğitimin yararı olabildiğince yüksektir. Sunulan eğitim yardımıyla bireylerin, çalışmalarına yaklaşımları farklılaşmakta ve kariyerle alakalı inkişaflarında daha şuurlu olmaktadır. Ayrıyeten, şahıslar kazandığı eğitimle globalleşen evrende tüm malumatlardan istihbaratı olmaktadır. Şahıslar bu malumat ve inovasyonlar yardımıyla kariyerle alakalı izlencelerini çizebilirler (Güney, 2015, s.157).

Firmaların “kariyer planlama sürecinde” tatbik etmesi şart olan faktörler vardır. Bu faktörler şöyledir (Şimşek ve Öge, 2011, s.293):

- **Kurumsal Değerlendirme:** Firmanın mevcut olan “insan kaynağını” tetkik etmesidir. Bu tetkikin neticesinde şahısların işle alakalı gereksinimleri tespit edilerek atağa geçmektir.
- **Kariyer Olanaklarının Tespiti:** Firmadaki şahısların yükselme, biçim ve koşullarının tespit edilmesidir.
- **Çalışanın Performansının Değerlendirilmesi:** Firmadaki şahısların takip edilmesi ve verimliliklerinin ölçülmesidir. Ölçülen bu verimliliğin şahıslara geribildirim yapılmasıdır.
- **Kariyer Danışmanlığı:** Firmada en mühim en gözde işlevlerdendir. Şahıslara kariyerleriyle alakalı fırsatları hususunda dayanak sağlamaktır.
- **Kariyer Fırsatlarına Yönelik Eğitimler:** Ölçülen verimlilik neticesinde şahıslara eğitim ve öğretimlerin verilmesi yani noksanlıkların giderilmesidir.

- **Örgütsel Kariyer Yönetimi**

Örgütsel kariyer yönetimle alakalı değişik tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan biri, çalışan insanların şahsi kariyer eylemlerini kuvvetlendirmek için kurumların detaylı olarak meydana getirdiği türlü yöntem ve yürütümleri içermektedir (Bingöl, 2016, s.352).

Diğer bir tanıma göre, örgütsel kariyer yönetimi; kurumlarda çalışan kişilerin realist kariyer gayelerini ilerletme ve kariyerleriyle alakalı kesin yargıları için çalışan kişilere geriye dönmenin oluşturulması, hataların onarılması için credit politikaların çizilmesi ve politikaların detaylı olarak yerine getirilmesidir (İbicioğlu, 2006, s.91).

Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel kariyer yönetimi; örgütün kurum içinde çalışan kişilerin şahsi kariyerleri için yol, metot ve yöntem belirleme, onlara kariyerleriyle alakalı her türlü bilgiyi sağlama, swot analizi yapıp onların eksikliklerini belirleyip onlara geri bildirim yapmak için kurumların oluşturduğu detaylı bir yöntemdir. Oluşturulan bu yöntemlerin planlı bir biçimde kurumda yerine getirilmesidir.

- **Bireysel Kariyer Yönetimi İle Örgütsel Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiyle İlgili Yapılan Çalışmalar**

- Ok'a göre (2009), yaptığı çalışmada bireylerle firma arasındaki ilişkiyi bağlılığın meydana getirdiğini ve bireylerin verimlilikleri ve etkinlikleri ne kadar yüksek olursa bağlılığında o denli yüksek olacağını ifade etmiştir.
- Engiz'e göre (2009), yaptığı araştırmayı sağlık sektöründe uygulamıştır. Firma ve çalışan şahıslar arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık olduğunu saptamış ve firmanın çalışan şahıslara verdiği ilgi, değer ve önem firmaya olan bağlılıklarını yükselttiğini ve anlamlı ilişkiyi saptamıştır.
- Küçük'e göre (2012, s.99), yaptığı araştırmada iş görenler ile firma arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılığın meydana getirdiğini ve iş görenlerin gayeleriyle firmanın gayelerinin uyumlu olması gerektiğini ve iş görenlerin gayeleriyle firmanın gayelerinin birleştiği yerde bağlılığın ön plana çıktığını belirtmiştir.

- İnce ve Gül'e göre (2005, s.99), yaptıkları çalışmada firma ile iş görenler arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılığın oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bunun sebebini ise, firmaların sorunlarını halletmesi neticesinde firmaların kendisine fırsatlar sağlaması ve firmaların gayeleriyle iş görenlerin gayelerinin bütünleşmesi halinde iş görenlerin, firma yararına içten, gönülden ve fazladan emek harcamayı sürdüreceklerini ifade etmişlerdir.
- Albayrak'a göre (2007), yaptığı çalışmada BKY- ÖKY arasında ilişki bulunduğunu belirtmiştir. İş görenlerin işle ilgili gereksinimlerinin tespitini yapmak, mentor desteği ve eğitimler vermek, iş gören ve firmanın ortak amaçlar çizmeleri ve iş görenlere gelişmeleri için olanaklar yaratmak gibi desteklerin sağlanması gerekliliğinden bahsetmiştir.

Kurumlarda doğru bir kariyer yönetimi için dikkate alınması şart olan birtakım kurallar vardır. Bu kurallar şöyledir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, s.121):

- **Tutarlılık:** Kurumdaki her kesimin, bütün insanların kariyerle alakalı yönetimi, kurumun kariyer hedeflerine uygun olmalı, örtüşmeli ve paralel biçimde düzenlenmelidir. Diğer bir ifadeyle, kurumdaki insanlarla kurumun birbirinden bağımsız hareket etmemesi gerekir. Doğru bir kurumsal yönetim için kurum içinde bağdaşımın olması kesin gerekmektedir.
- **Proaktiflik:** Kurumun idaresi şimdi ve ilerleyen vakitlerde meydana gelebilecek, kurumla alakalı farklılıkları ve olasılıkları önceden düşünerek plan ve programlı biçimde atağa geçerek neticeyi etkilemek, inisiyatif kullanarak olayların seyrini değiştirecek adımları atmaktır. Diğer bir ifadeyle, kurumları alakadar eden mevzular gerçekleşmeden önce tedbir almak ve gerekli adımları atmaya denilmektedir.
- **İşbirliği:** Doğru bir yönetim için kurumdaki insanlarla kurumun koordineli biçimde adımlar atarak, istişare yaparak, diyalogu geliştirerek, plan ve programı birlikte tasarlayarak geleceğe emin adımlarla ilerlemelerine denilmektedir.
- **Dinamizm:** Kariyer yönetimi, kurumsal farklılıkları ve şahsi gereksinimleri karşılayacak biçimde elastiki ve güçlü bir yapıda olması gerekmektedir. Bütün kurumların buna gereksinimi vardır. Buradan

yola çıkarak kurumların dinamik olmaları, gereksinimlere hızlı bir biçimde yanıt vermeleri kurumların idaresini kolaylaştıracaktır ve kurumun sorunlarına çare olacaktır.

1.3.8.Kariyer Planlamasının Fonksiyonları

“İşletmelerde çalışan yönetici ve uzmanların potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmek için başvurulmuş kariyer yönetiminin temel fonksiyonları şunlardır”:

- Çalışma fırsatlarının tespit edilmesi,
- Çalışan kişilerin her yönden analiz edilmesi,
- İşletmeye alınacak kişilerin kriterlerinin tespit edilmesi,
- İşletmenin geleceğe dönük kariyerle ilgili vizyon koymak,
- İşletme içinde kariyerin bütün çalışan kişilere anlatılması,
- İşletme içinde yapılan çalışmaların incelenmesi,
- İKY departmanı ile istişare yaparak hareket etmek,
- Çalışan kişileri eğitmek, geliştirmek ve staj fırsatlarını temin etmek, gibi fonksiyonlar sayılabilir (Özgen ve diğerleri, 2005, s.205).

1.3.9.Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Problemler

Kariyer planlamasıyla alakalı yüz yüze gelinen problemler bulunmaktadır. Bu problemler firmalar ve şahıslar açısından iki tanedir. Bunlar şöyledir (Karataş, 2010, s.178):

1.3.9.1.Firmanın Karşılaştığı Problemler

- Firmadaki çalışan şahıslara meslekle alakalı eğitimler düzenlenirken çalışan şahısların malumat ve kabiliyetlerini dikkate almamak,
- Çalışan şahısların, kabiliyetlerinin el vermediği bir departmana verilmesi,
- Firmada, tecrübesiz insanların bulundurulması,

1.3.9.2.Çalışan Şahısların Karşılaştığı Problemler

- Çalışan şahısların kariyerle alakalı programlarını düzgün bir biçimde çizememesi,
- Çalışan şahısların önüne çıkan olanakları boşa çıkarması,
- Çalışan şahısların gaye ve programlarını tespit edememesi,
- İnovasyonlara açık olmaması,
- Çalışan şahısların şahsi hususiyetleriyle beraber kariyerle alakalı programlarının uymaması, gibi problemler sayılabilir.



BÖLÜM 2

KARİYER GELİŞTİRME ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.KARİYER GELİŞTİRME KAVRAMI

2.1.1.Kariyer Geliştirmenin Tanımı

Kariyer geliştirmenin farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan birisi, kariyer geliştirme; meslek hayatında kişi ve işletme için mühim bir seçim ve üstlenilen görev ideolojisinin varlığıdır. Şahıslar ve işletmeler var olan konumları değerlendirerek, öğretim fırsatlarından faydalanarak kendilerini geliştirmek, başarılarını artırmak ve amaç ve hedeflerini büyütmeyi arzularlar. Bu büyüme hedef ve amacına varmak için çizilmiş bir harita yörüngesinde atağa başlamak ya da yola koyulmak kariyer geliştirme olarak adlandırılır (Sabuncuoğlu, 2000, s.147-148).

Diğer bir tanıma göre, kariyer geliştirme; çalışan kişinin iş hayatında amaç ve hedeflerine varabilmesi için yerine getirilen bütün etkinliklerdir. Çalışan kişi şahsi planını çizdikten sonra mutlaka lüzumlu olan öğretim, yenilik katma, inovasyon, farkındalık yaratma ve kişinin kendisini sürekli yenilemesi gibi etkinliklerin yerine getirilmesi aşamasıdır. Bu kavram bir nevi kariyer yönetimi kavramının gerçekleştirilmesine denilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.409).

Başka bir tanıma göre, kariyer geliştirme; bir şahsın çizdiği, ortaya koyduğu kariyerle alakalı hedef ve emellerine varabilmesi şartıyla şahsiyetinin kazanması lüzumlu olan eğitim, beceri, yetenek, öğretim ve malumatları iktisap aşamasına denilmektedir. Çalışan şahısların firma ortamında şahsi hedef ve emellerine varabilmesi için şahsiyetlerini tahlil yapmalı, swot tahlilini yaptıktan sonra şahsi emellerine varabilmelerine ve firmaya dayanak vermelerine kadar pek çok unsur kariyer geliştirmenin mühim bir neticesidir (İbicioğlu, 2011, s.167-168).

Farklı bir tanıma göre, kariyer geliştirme; çalışan insanların şu anda ve ilerleyen zamanlarda çalışmalarını doğru ve zamanında yerine getirebilmek için gereksinime farz olan bilgi, yetenek, tecrübe, pratiklik ve inovasyonları iktisap edip destek vermek maksadıyla işletme eliyle işletilen resmi bir bakış biçimidir.

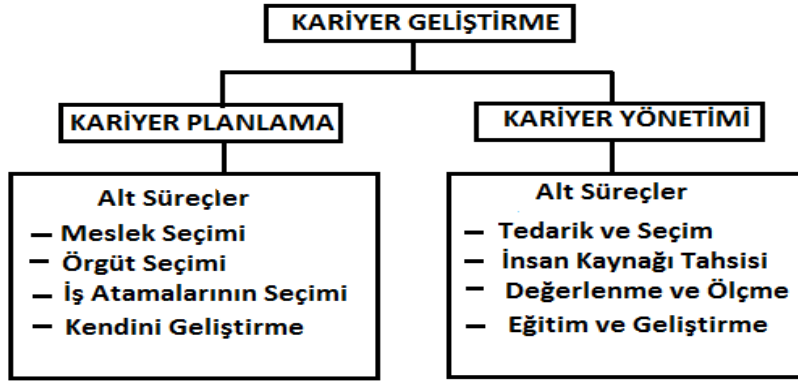
Burada mühim olan asıl maksat, güdülenmiş, morali yüksek, dürüst ve azimli bir iş göreni işletmeye bağlı tutmaktır. İşte bu bağlılık, iş görenin geliştirilmesiyle ilgilidir (Bingöl, 2016, s.337).

Başka bir tanıma göre, “kariyer geliştirme; çalışanların iş yaşamlarında kendilerini geliştirme ve ilerleme çabaları ile ilgili bir süreçtir” (Güney, 2015, s.160).

Diğer bir tanıma göre, kariyer geliştirme; çalışan kişilerin bireysel kariyer tercihine, tercih ettiği kariyerine ayak uydurma ve bununla beraber kişilerin şahsiyetlerini eğitmeleri, yetiştirmeleri ve şahsiyetine hürmet göstermek gibi unsurları kapsayan şuurlu faaliyetlerdir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.165). Tüm tanımlar ışığında kariyer geliştirme; çalışan bireylerin mevcut konumundan daha yükseklere çıkabilmeleri ve iyi çalışabilmeleri için şahsiyetlerini istikrarlı bir şekilde yetiştirmeleri, eğitmeleri, dil öğrenmeleri, ikinci bir üniversite okumaları, yurt dışında eğitim almaları, mesleki kurslara katılmaları, gerekli bilgisayar programlarını öğrenmeleri ve işlerinde yetkin olmaları kariyer geliştirme olarak tanımlanmaktadır.

Diğer bir ifadeye göre, “kariyer geliştirme; bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme faaliyetleridir” (Tunçer, 2011, s.239).

Farklı bir görüşe göre, kariyer geliştirme; şahsın meslek hayatı süresince kariyerle alakalı gayelerine varabilmesi için gerçekleştirilen etkinlikler, eğitimden geçme, izlenceler, kabiliyetlerini, malumatlarını ve şahsiyetlerini yetiştirmelerine denilmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1997, s.394).



Şekil 6: Örgütsel Kariyer Geliştirme Modeli

Kaynak: Çetin, Canan, *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2015, s.325.

Kariyer geliştirmenin izlencesi şu emelleri (amaçları) bulunmaktadır:

- Çalışan kişilere var olan çalışmalarını nezdinde, ilerleyen zamanlarda sorumluluk alacakları çalışmalarda tesirli olmaları için çalışan kişilere gerekli bilgi, yetenek ve tecrübeyi iktisap etmek,
- Minimum maliyet maksimum karla çalışmayı desteklemek ve problemleri bertaraf etmek,
- İlerleyen zamanlar için işletmenin ihtiyaçları için idareci potansiyeli oluşturmak,
- İşletme ortamında çalışan kişilerin şahsiyetlerini geliştirme, yetiştirme, olgunlaştırma ve elastiki isteklerine cevap vermesi ve işletmenin o ortamı oluşturması,
- İşletme ortamında kabul edilen amaç, faaliyet ve prensiplerin onaylanmasını oluşturmak, gibi emelleri (amaçları) sayılabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.165-166).

2.1.2.Kariyer Geliştirmenin Kişiler Açısından Önemi

Kariyer geliştirmenin tanımına değindikten sonra şimdi de kariyer geliştirmenin kişiler açısından önemine değinmek gerekmektedir. Kariyer geliştirmeyi, kişinin şahsi olanakları ya da işletmenin verdiği olanaklar meydana getirmektedir. Kişiye maddi ve manevi destek, moral ve güdülenmesinde, işletmeye bağlı oluşunda, şahsiyetine olan inancında, proaktif oluşunda, inovasyon yaratmasında, bilgi ve yeteneğinin gelişmesinde, yeni projeler üretmesinde, işinde ilerlemesinde, tecrübe

kazanmasında, statü elde etmesinde, çalışkan olmasında ve performansının yüksek olmasında çalışan kişiler yönünden mühim bir konudur. Bu unsurların yerine gelmesi için kişinin bu unsurları içten, gönülden arzulamalı ve gereken izleneye iştirak etmelidir (Eryiğit, 2000, s.111).

2.1.3.Kariyer Geliştirmenin İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler, bu metot sayesinde iş görenleri işletmeye seçerken ve ilerleyen zamanlarda kurumun emelleri doğrultusunda hareket etmesi bu metotla mümkündür. Doğru ve tesirli bir İKY aktif bir kariyer geliştirmeyle mümkündür. Kurum içinde hiyerarşik sistemde ilerlemeler, tayin, kuruma iş gören seçmek, iş görenleri uzaklaştırmak, oryantasyon ve kurum içi seminerler bu metot sayesinde. Bu metot, uzun vadede neyi, nasıl, niçin ve ne zaman yapılacağına yani şimdiki zamanı ve ilerleyen zamanları baz almaktadır (Eryiğit, 2000, s.111).

2.1.4.Kariyer Geliştirmedeki Roller

Kariyer geliştirmede bireyler, idareciler ve kurumların işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler bireyleri, idarecileri ve kurumları çok ilgilendirmektedir. Bu işlevler aşağıda belirtilmiştir:

2.1.4.1.Şahıs, Yönetici ve İşletmenin Roller

- Bireylerin mesuliyetlerini bilmeleri,
- Bireylerin sevdiği, ilgilendiği, kabiliyetlerini ve nelerden hoşlandıklarını ölçmeleri,
- Bireylerin hedef, emel ve şahsi kariyerlerini ortaya koymaları,
- Bireylerin şahsi kariyerleriyle alakalı verileri istikşafi yapmaları,
- Bireylerin büyüme olanaklarından faydalanmaları,
- Bireylerin idarecilerden şahsiyetleri ile alakalı malumat almaları,
- Bireylerin şahsi realist kariyerleriyle alakalı neyi, nasıl, ne zaman ve niçin yapacağını izini sürmeleri,
- İdareciler çalışan bireylerin işteki başarılarını ölçüp bireylere geribildirim yapmaları,
- İdarecilerin çalışan bireylere kariyer geliştirmeyle alakalı dayanak vermeleri,

- İdarecilerin çalışan bireylerin plan ve programlarına dayanak vermeleri,
- İdarecilerin çalışan bireylerle beraber kariyer geliştirmeye alakalı münakaşalara katılmaları,
- Kurumun görev, strateji, vizyon ve metotları açıklamaları,
- Kurumun çalışan bireyelerine öğretim, ilerleme, seminer ve oryantasyon dayanağı vermeleri,
- Kurumun çalışan bireyelerine farklı mevzularda kariyer önerileri dayanağı vermeleri,
- Kurumun çalışan bireyelerine kariyerle alakalı izleneye dayanağı vermeleri, gibi roller sayılabilir (Özgen ve diğeri, 2005, s.219).

Personel	Yönetici	Şirket	İK Yöneticisi
Pozitif performans	Eğitim	Kariyer yönetimini destekleyen	Bilgi ve tavsiye
Yöneticiyle görüş	Danışmanlık	sistemlerin geliştirilmesi	Özel servisler (danışmanlık,
Gelişme ihtiyacını belirle	İletişim	Kariyer yönetimini destekleyen	workshoplar,
Gelecek kariyer istikametini çiz	Diğeri şirket kaynaklarından bilgi istemek	kültürün geliştirilmesi	testler)

Şekil 7: Kariyer Yönetiminde Roller

Kaynak: Çetin, Canan, Arslan, M. Lütfi ve Dinç, Esra, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2014, s.122.

2.1.5.Kariyer Geliştirme Araçları

Kariyer, bireysel ve kurumsal gayelerle direkt bağı olan ve bireyin yaşamı süresince çalışma deneyimleri ve etkinlikleriyle direkt bağı olan bir aşamadır. Kariyer yönetimi bu aşamaların tesirli ve şuurlu bir taslakta yürütülmesidir. “Kariyer yönetimi araçları şöyle sıralanabilir: Kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği (mentoring), kariyer merkezleri ve koçluk” araçları sayılabilir (Tunçer, 2011, s.246). Esasında kariyer geliştirmeyi; kariyer planlamayla yani neyi, nasıl, niçin ve ne zaman yapılacakla kariyer yönetiminin birleşmesi meydana getirmektedir.

2.1.5.1.Kariyer Haritaları

Kariyer geliştirme araçlarından ilki olan kariyer haritaları, işletme ortamında bir çalışmadan farklı bir çalışma alanına geçebilmenin metotlarını tespit etmek amacıyla değerlendirilen bir yoldur. Bütün kadroları kapsayan ve kadrolar arası ilerleme metotlarının ve kurallarının kesin çizildiği bir kurum taslağıdır (Tunçer, 2011, s.246).

2.1.5.2.Kariyer Danışmanlığı

Kariyer geliştirmenin mühim araçlarından bir diğeri olan kariyer danışmanlığı, kişilerin şahsi kariyeriyle alakalı neyi, nasıl, niçin ve ne zaman yapacağına karar vermesiyle yani iş tercihiyle harekete geçmektedir. Kişilerin etkili iş tercihinde kariyer danışmanlığı mühim bir aktördür. Kişiler işletmede çalışırken belirli vade aralıklarında kısa, orta ve uzun vadede kişiye mühim destek vermektedir. Bu araç, işletme ortamında kişiye yatkın iş tercihinde, hiyerarşik olarak yükselebilmesinde, farklı bir sağlıklı çalışmaya yükselebilmesinde, şahsi kariyerleriyle alakalı beceriler elde etmesinde, gündelik hayatlarındaki problemlerin analiz edilmesinde farklı boyutlu bir araçtır. Diğer taraftan bu araç kişileri emekliliğe ulaştırmada mühim bir mesuliyet üstlenmektedir. Bu araç iki unsuru barındırmaktadır. İlki, kişilerin karakterleri, hal ve hareketleri, huyları, kabiliyetleri ve bilgileri üzerine sağlıklı bir malumata sahip olan idarecidir. İkinci unsur ise, insan kaynağı idarecisidir. Bu araç işletme ortamındaki bütün kadroları bütün kesimi etkilemektedir. Bu araç hangi yönden sağlanırsa sağlansın, işletmenin gereksinimleri ile kariyer sahasında şahsi istek ve kabiliyetleri ahenkleştirmektedir. Şüphesiz işletmede meydana gelen karışıklık ve maddi yani parasal problemlerden dolayı bu araç işletme dışından da karşılanabilmektedir (Bingöl, 2006, s.307).

2.1.5.3.Kariyer Rehberliği (Mentoring)

Kariyer geliştirmenin mühim araçlarından bir diğeri olan kariyer rehberliği (mentoring), mentor; zeki, akli başında olan, sadakatli, tecrübeli ve çalışkan bir muallimdir. Mentoring; şahsiyetlerine ayrılmış insanların şahsi kariyerlerini ilerletmeye destek veren, öneriler veren ve insanlara kılavuz olmaları dolayısıyla hususi olarak tercih edilen tecrübeli ve lisanı olan insanların değerlendirilmesi

evresidir. Bahsedilen bireyler, gizilleri olan tecrübeli bir idarecilerdir. Kılavuz eden kişi, tecrübesiz çalışan insanlara şahsi kariyerlerini ilerletmesinde hususi biçimde çalışan insanlara destek lütfeder ve direkt biçimde çalışan insanlara çalışma hakkında kabiliyet ve malumatın ne biçimde elde edeceklerinin yolunu gösterir. Diğer yandan kılavuz eden kişi, çalışan insanlara şahsi kariyerleriyle alakalı keşfetme aşamasında hangi problemlerle yüz yüze geleceği ve bu problemlerin nasıl tahlil edileceğinde öneriler lütfeder ve kurum hakkında çalışan insanlara malumat lütfeder. Kariyer kılavuzu, çalışan insanlara hususi yetenekler bilhassa önderlik, diyalog ve vakit idaresi gibi konularda rehberlik etmektedir. Bu araca misal, yüksek lisans yapan talebelere tez muallimlerinin danışmanlık yapmaları misal verilebilir (Bingöl, 2006, s.306).

2.1.5.4.Kariyer Merkezleri

Kariyer geliştirmenin mühim araçlarından bir diğeri olan kariyer merkezleri, kurumun şahsi kariyerini yükseltmesi için dayanak oluşturan ve çalışan insanların şahsiyetlerini ölçmelerine dayanak veren, eğitim ve müşavirlik görevini tedarik eden kurum içi müessesedir. Diğer yandan bu araç, kurumdaki çalışan insanların kabiliyetlerini ilerletmek maksadıyla insanlarla diyalog kurar, topluçalışım tertip eder ve çalışan insanlara makale, eser, mecmua, broşür ve elektronik beyin izlencesi sunmaktadır. Hatta ölçmeler inşa ederek, idareye ve insanlara feedback yapmaktadır (Bingöl, 2014, s.355).

2.1.5.5.Koçluk

Kariyer geliştirmenin mühim araçlarından son araç olan koçluk, malum bir kümeye, malum bir gaye ve amaç için hususi öğüt, topluçalışım, konuşma ve öğretim dayanakları oluşturarak meydana getirilen bir yoldur. Bu araç, şahıs çalışmayı öğreninceye dek sürmektedir. Çalıştırıcı, idarecilerin idaresel kabiliyetlerini onarmak ve idarecilerin kişisel yetersizliklerini sağlamlaştırması dolayısıyla mesuliyet üstlenen kurum dışından, çevresinden bir müşavirdir (Tunçer, 2011, s.246-247).

Kariyer geliştirmeye alakalı programların amaçları; firmaca kabul edilmiş gayelerin özümsemesini sağlamak, firmanın gereksinimi bulunan malumatlı idarecileri firmaya çekmek, firmadaki çalışan şahısların moral ve motivasyonlarını

yükseltmek ve firmanın verimliliğini yükseltmek gibi gayeler söylenebilir (Ayan, 2011, s.168).

2.1.6.Kariyer Geliştirmenin Yararları

Kariyer geliştirmenin tanımını, amaçlarını, kişiler ve kurumlar açısından önemine, kariyer geliştirmedeki rollere ve kariyer geliştirme araçlarına değindikten sonra kariyer geliştirmenin kurumlar ve bireyler yönünden faydalarına da değinmek gerekmektedir. Bu faydalar şöyledir:

- Çalışan insanlara olduğundan sağlıklı para, konum ve meslek okazyonu vermek,
- Çalışan insanlara kariyer okazyonuyla alakalı kılavuzluk dayanağı vermek,
- Bütün çalışan insanlara eşit kariyer okazyonları vermek ve çalışan insanların şahsiyetlerini sağlıklı tahlil etmeleri dayanağını vermek,
- Çalışan insanların gizil kuvvetlerinden daha doğru şekilde faydalanma okazyonu vermek,
- Çalışan insanların çalışma doyumlarını yükseltmek,
- Çalışan insanlar ile kurum bütünleşmesini tertip etmek,
- Kurumun görevlerini uygulamasında ve ileriye dönük tasarılarını çizmesine dayanak vermek,
- Kurumun ilerleyen vakitlerde ihtiyaç duyacağı kaliteli insanları belirli vakitlerde eğitilmesine sağlamak,
- Değişik hususiyetlere sahip olan çalışma kümeleri için değişik kariyer tasarılarının geliştirilmesine dayanak vermek, gibi yararları sayılabilir (Dündar ve diğerleri, 2009, s.279).

2.1.7.Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler

Çalışan insanlar şahsi kariyerlerini yükseltebilmeleriyle alakalı mesuliyeti almak zorundadır. Şayet mesuliyet almazlarsa, şahsiyetleriyle alakalı kariyer çizmeleri çok zor olmaktadır. Muvaffakiyetli kariyer yükseltmede ve yetiştirmede mühim birçok unsur bulunmaktadır. Bunlar şöyledir (Bingöl, 2006, s.292):

2.1.7.1.Performans

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından ilki olan performans, bir insanın mesuliyet aldığı çalışmada muvaffakiyetli olabilmesi ya da şahsiyetinin aldığı çalışmayı en dinamik tarzda, en güzel tarzda eksiksiz bitirmesidir. Çalışan insanın almış olduğu vazifeyi evvel öncesinde yani planlanan ölçülere münasip hal ve hareketlerin sergilenmesi, beklenen amaçlara yaklaşma derecesi ve verimliliğin ölçülmesi olarak adlandırılmaktadır (Göksel, 2013, s.3). Özetle, performansı yüksek olan insanın şahsi kariyerini geliştirmesinde ve ilerletmesinde performans mühim bir unsurdur. İnsanın şahsi performansına gereken özeni, dikkati vermeli ve planlı çalışarak performansını yani muvaffakiyetini artırmalıdır.

Diğer bir görüşe göre, performans; firmadaki şahsın üstlenmiş olduğu vazifeyi belirlenen vakitlerde tamamlamak şartıyla kazandığı neticelere, şu ki başarılarla denilmektedir (Şimşek ve Öge, 2011, s.307).

2.1.7.2.Rehberler (Mentors)

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından bir diğeri olan rehberler (mentors), çalışan insanlara en faydalı olan kılavuzdur. Bu kılavuzlar tecrübeli, duayen, bilgili ve örnek olan kılavuzlardır. Bu kılavuzlar çalışan insanları yönlendirme, yetiştirme, öğretim ve eğitim vermede mühim bir mesuliyet üstlenen kılavuzlardır. Bu kılavuzlar muvaffakiyetli bir idarecilerdir. Bu idareciler, çalışan insanlara öneriler veren, dayanak veren, yol, metot gösteren ve okazyon sunan bir hususiyete sahiptirler. Böyle bir kılavuza sahip olan insanlar, şahsi kariyerlerini yükseltme ve ilerletme oranı çok yüksek olmaktadır (Bingöl, 2014, s.338-339). Özetle, kurum içindeki rehberler bütün çalışan insanlara kılavuzluk yapmaları halinde çalışan insanlar şahsi kariyerlerini o denli, o kadar sağlıklı geliştireceklerdir.

2.1.7.3.Nitelikler

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından bir diğeri olan nitelikler, çalışan bireyin bitirdiği mektep, kademesi, lisansüstü, yabancı dili, bilgisayar izlencesini bilmesi, ikinci bir üniversite bitirmesi, yurt dışında eğitimler görmesi ve şahsiyetini her daim güncellemesi gibi unsurlar mühim unsurlar arasındadır. İsmi duyulmuş

yükseköğretimlerden Ankara, İstanbul, Marmara ve Gazi üniversitelerini bitiren bireyler yüksek maaşlı işlerde çalışmaya başlamaktadır (Güney, 2015, s.163). Özetle nitelikler, bireylerin kaliteli, nitelikli olmaları yani şahsiyetlerini yetiştirmeleri kariyer geliştirmede mühim bir rol oynamaktadır.

2.1.7.4.Dış Görünüş

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından bir diğeri olan dış görünüm, bireylerin fiziksel görünüşleri yani giyim kuşamları, kurumlarda çalışmaya başlamalarında ve başladıktan bilahare de şahsi kariyerlerini yükseltebilmelerinde mühim bir unsurdur. Çoğu patron, çelimsiz ve ihtiyar duran bireylerin şahsiyetlerini yenileyemediklerini, tekrar yaptıklarını ve yeni olmayan düşüncelere bağlı kaldıklarını düşünmektedir. Güzel ve şık giyinmek, tıraş olmak ve güzel konuşmak bireylerin kurumlarda çalışmaya başlayabilmelerinde mühim bir ölçüttür. Misal, müşavirlik, pazarlama, turizm ve eğlenme mekanları gibi bölümlerde gösterişli ve cazibeli teşekkül etmek mühimdir. Bu sebeple bay ve bayanların bediiyat, trende ve tenlerine sağlıklı bakmalıdır. Hususiyetle hiyerarşik kademedede ilerlemek isteyen idareciler, ihtiyarlığı ve kötü görünümü engellemek için bediiyat operasyonları geçirmektedir (Bingöl, 2016, s.347). Özetle dış görünüş, bireylerin şahsi kariyerlerini ilerletebilmeleri, geliştirebilmeleri ve herhangi bir kurumda çalışmaya başlayabilmeleri için fiziksel görünüşlerine, bediiyata, giyimlerine, saç ve sakallarına gereken özeni, titizliği mutlak suretle vermeleri gerekmektedir.

2.1.7.5.Dalkavukluk

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından bir diğeri olan dalkavukluk, çalışma hayatında; hiyerarşik kademedede yükselebilmenin, çok para kazanmanın, idarecilere iyi olmadığı halde iyi gözükmeye çalışmak, idarecilere güzel cümleler kurmak, her söyleneni kabul saymak, hiç protesto etmemek ve methiye düzmeye dalkavukluk (yağ çekme) denilmektedir. Dalkavukluk, çoğu kurumda kullanılan ve kariyer yükseltmede, okazyon yaratmada etkili olan unsurlardan birisidir (Tunçer, 2011, s.255). Özetle dalkavukluk (yağ çekme), esasında iyi bir şey olmayan, çalışma hayatında sırf hiyerarşik basamakta yükselmek, çok para kazanma hırsı, başkalarının hakkını yeme, başkalarını önemsememe, kulağa güzel

gelen cümleler sarf etmek, her durumu şartsız onaylamak ve bireyin hak ederek değil de süslü cümleler kurarak bir yerlere gelmeye çalışmalarına denilmektedir.

2.1.7.6.Uluslararası Deneyim

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından bir diğeri olan uluslararası deneyim, çalışan insanların başka ülkelerde mesuliyet yüklenmeleri, şahsi kariyerlerinin ilerlemesi ve yükselmesi için mühim okazyon vermektedir. Çalışan insanların başka ülkelere gidip oralarda dil öğrenmeleri ve oradaki şirketleri tahlil etmeleri hem şahsa hem de çalışmış olduğu şirkete mühim destekler vermektedir (Özgen ve Yalçın, 2010, s.205). Özetle uluslararası deneyim, çalışan insanların başka ülkeleri gezmeleri, tecrübe kazanmaları ve oradaki şirketlerde çalışmış olmaları hem şahsa hem de şahsın mevcut çalıştığı şirkete olumlu destek vermektedir yani şahsın kariyer gelişimine destek vermektedir.

2.1.7.7.Amaç Oluşturma

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından bir diğeri olan amaç oluşturma, çalışan kişilerin gaye ve emellerine varabilmeleri için bir planlarının olması mutlaka şarttır. Çalışan kişilerin şahsi kariyerlerini ilerletebilmeleri için gaye ve emellerini çizmeleri gerekir ve bu emellere varabilmeleri için planlarını yani nasıl, niçin, neyi, ne zaman yapacağına karar vermelidirler. Şayet çalışan kişilerin gaye ve emellerinin bulunmaması halinde şahsi kariyerlerini ilerletemezler ve yükseltmezler. Dolayısıyla ilerletemedikleri takdirde çalışan kişiler her daim yerlerinde sayacaklardır ve şahsiyetlerini geliştiremeyeceklerdir (Bingöl, 2006, s.295). Özetle amaç oluşturma, kim olursa olsun mutlaka her kişinin şahsi kariyerini ilerletmek ve geliştirmek istiyorsa bir emeli ve bir gayesinin mutlaka olması gerekir. Bu gaye sayesinde şahsi kariyerini geliştirir. Esasında bir amacı ve bir gayesi olmayan kişinin kariyerini ilerletmesi ve geliştirmesi mümkün değildir.

2.1.7.8.Dil Becerileri

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından bir diğeri olan dil becerileri, dünyadaki globalleşmeyle birlikte yapılan etkinliklerin artması ve çeşitli kurumların şaha kalkmasıyla beraber o kurumlarda çalışacak idarecilerden bir lisan değil, birden çok lisan istenmektedir. Herkes tarafından kabul görmüş olan İngilizce' ye

istinaden birden çok lisan misal, Çince ve Japonca lisanlarını bilmeleri idarecilerden istenmektedir. İdarecilerin birden çok lisan bilmeleri şahsi kariyerlerini geliştirmelerinde de etkilidir. Ama yalnızca kariyer geliştirme için lisan kafi gelmeyecektir geriye kalan unsurlarında beraberinde olması gerekir. Çince lisanın mühim olmasında, globalleşmeyle beraber ekonomisi kuvvetli olup tüm pazarlarda bulunmasıdır (Bingöl, 2014, s.340). Özetle dil becerileri, kişinin birden çok lisan bilmesi kariyerini geliştirmede etkili unsurlardan birisi ve ayrıca çoğu kurumlar, çalışacak kişilerden birden fazla lisan istemektedir.

2.1.7.9.Akraba Kayırma (Nepotizm)

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından bir diğeri olan akraba kayırma (nepotizm), bir kurum ortamında hısımların işe yerleştirilmesinde ya da farklı kurumlarda hısımların hızlı bir biçimde yükselmelerini sağlamaktır. Hususiyetle aile kurumlarında, aile fertlerinin tepe yönetimine çıkmaları öbür kurumlara nazaran daha yüksektir. Yani hısımların mevki ve makamlara hak etmeden (torpil) adil olmayarak yerleştirilmesidir (Bingöl, 2006, s.293). Özetle akraba kayırma (nepotizm), işletmede hısımları ilkeli davranmayarak işe yerleştirmek ya da hak etmedikleri halde yani liyakat sistemini uygulamayarak terfi etmelerini sağlamaktır, dürüst davranmamaktır.

2.1.7.10.Gelişme Kaydetme

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından bir diğeri olan gelişme kaydetme, örgütte emek harcayan şahıslar ilerleyen vakitlerde malumat ve kabiliyetlerini geliştirmektedir. Bu gelişme direkt bir biçimde başarılarına da katkı sağlamaktadır. Örgüt, başarılı olan şahısların kariyerle alakalı gelişimine dayanak sağlamaktadır. Meslek hayatında hiyerarşik basamakta terfi almak isteyen şahısların şahsiyetlerini yetiştirmeleri, malumatlarını artırmaları, terbiye almaları, yeni bir dil öğrenmeleri ve ikinci bir üniversite bitirmeleri gibi unsurlar gelişmeyi açıklamaktadır (Güney, 2015, s.164).

2.1.7.11.İşletmenin Tanınırlığı

Kariyer geliştirmenin etkili unsurlarından sonuncusu olan firmanın bilinirliği, şahısların emek harcadıkları firmaların yerel ve küresel anlamda bilinirliği,

kariyerle alakalı inkişafların önünü açmaktadır. Misal, dev firmalarda Ülker veya Apple gibi firmada emek harcayanların kariyerlerini gerçekleştirmeleri hızlıdır. Sebebi ise, bu firmaların liyakat sistemini uygulayarak nitelikli şahısları firmaya kabul etmeleridir. Şahıslar öbür firmalara nazaran yüksek maaş aldıkları için şahsi kariyerlerle alakalı inkişaflarını zorlanmadan gerçekleştirmektedir. Ayrıyeten, bu firmalar şahıslara kariyerle alakalı hususlarda dayanak sağlamaktadır. Böylece, nitelikli şahıslar firmada yetişerek firmanın ismi yerel ve küresel anlamda bilinecektir, bunlara istinaden şahıslar kariyerle alakalı inkişaflarını gerçekleştirebileceklerdir (Güney, 2015, s.163).

Kariyer geliştirmeye alakalı çok mühim basamaklar bulunmaktadır. Bu basamakları beşe ayırmak mümkündür. Bu basamaklar şöyledir (Şimşek ve Öge, 2011, s.296):

- **Aşama 1: İşe Hazırlık:** Bu basamak şahsın dünyaya geldiği tarihten itibaren başlamakta ve yirmi beş yaşına dek sürmektedir. Şahsın mesuliyet alacağı çalışmayla alakalı şahsi inancını biçimlendirdiği, çalışmasıyla alakalı öbür seçenekleri tetkik ettiği ve istediği bölümleri ilk sıraya koyduğu basamaktır.
- **Aşama 2: Örgüte Giriş:** İnsanın tercih ettiği işini, firma ortamında idame ettirebildiği basamaktır. Firmaya girizgah on sekiz- yirmi beş yaş bağlamında olmaktadır.
- **Aşama 3: İlk Kariyer:** Bu basamak yirmi beş yaşından- kırk yaşına dek sürmektedir. Bu basamakta insanın şahsiyetini firmaya onaylattırması ve kariyerle alakalı gayelerine varmada muvaffakiyetli olmayı arzulamasıdır.
- **Aşama 4: Orta Kariyer:** Bu basamak da, kırk yaşından-elli beş yaşına dek sürmektedir. İnsanın kazandığı makamı korumaya azim etmesidir. İnsanın başarısını aşağıya çektiği yahut mesuliyet yüklenererek başarısını artırdığı bir basamaktır. Ayrıyeten, şahıs kariyeriyle alakalı sentezler yaptığı basamaktır.
- **Aşama 5: Nihai Kariyer:** Bu basamak da, elli beş yaşına dek sürmektedir. Emeklilik programının çizildiği veya deneyimli olarak firmaya ve firmadaki öbür insanlara dayanak vermek maksadıyla firmadan ayrılmamanın ve dahası da önerilerin arzulandığı bir basamaktır.

2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.2.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı

“Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir” (Saldamlı, 2009, s.3). Örgütsel bağlılık ile alakalı çeşitli tanımlar mevcuttur. Bunlardan bazıları ise, çalışan insanın bulunduğu kuruma olan azalığını uzun mühlet sürdürmesidir. Kuruma olan yakınlık, çalışan insanın o kuruma olan azalığını içten isteyerek sürdürme arzusudur. Çalışan insanın, kurumun menfaatlerini şahsi menfaatlerinden çok düşünmesi, kurumun politikalarını özümsemesi, kurumu için canla ve başla mücadele etmesi, kurumda çalışmayı gönülden arzulaması, kuruma karşı her daim dürüst ve ahlaklı davranması ve kurumun işini şahsi işiymiş gibi özümsemesi biçiminde açıklanmaktadır (Acuner, 2010, s.27).

Diğer bir tanıma göre, örgütsel bağlılık; çalışan insanın şahsiyetini bir kümeye yakınlık, şartlar neyi gerektirirse gerektirsin, her zaman bir arada bulunmayı tasdik ettiği durumdur. Çalışan insanın kurumun emellerini ve gayelerini sahiplenmesi, kurumunun azalığını sürdürmesi, farklılaşan şartlarda dahi kurumunu bırakmaması yani istifa etmemesi ve ne olursa olsun insanın kurumuna dileyerek, gönülden, candan, isteyerek ve kalpten onaylayarak kurumunda çalışmasını sürdürmesidir. Örgütsel bağlılık, hem çalışan insanlar için hem de kurumlar tarafından çok önemlidir. Çünkü çalışan insanların, kuruma sürekli giriş çıkışları azalmakta ve kurumlar rakipleriyle daha iyi mücadele edebilmektedir (Koçel, 2014, s.534).

Diğer bir tanıma göre, örgütsel bağlılık; kurumlardaki gerekli departmanların, kurum ortamında çalışan insanların kuruma olan devamlılığına dayanak vererek iş devir rasyonunu azaltmayı hedeflemektedir. Kurumun çalışan insanlara gerekli kaynakları tedarik etmesi halinde çalışan insanların kuruma olan sadakatini yükseltebilir. Ayrıca kurum, çalışan insanlarla hususi mukavele yaparak çalışan insanları kuruma angaje edebilmektedir. Çünkü bazı kurumlarda, çalışan insanlar şahsi menfaatlerini kurum menfaatinden çok düşünmektedir. Bu durum karşısında

kurumlar, çalışan insanları kuruma angaje etmektedir. İşte burada da bağlılıktan söz edilebilir (Özgen ve Yalçın, 2010, s.205).

Yapılan bu tanımlar ışığında, örgütsel bağlılık; çalışan insanın çalıştığı kurumun amaç ve hedeflerini özümsemesi, çalıştığı kuruma karşı kin tutmaması, isteyerek çalışması, kurumunu düşünmesi, şahsi menfaatlerini biraz geride tutması ve kurumu için verilen her misyonu tamamlaması şeklinde tanımlanabilmektedir.

Farklı bir ifadeye göre, “örgütsel bağlılık; çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır” (Saldamlı, 2009, s.9).

Başka bir görüşe göre, örgütsel bağlılık; şahıs firmanın değer ve gayelerini onaylama ve firmaya itikat, firmanın gayelerine varması için emek harcamaya arzulu olması ve firmaya olan azalığını devam ettirmeyi içten arzularına denilmektedir (Uysal, 2014, s.144).

Diğer bir görüşe göre, örgütsel bağlılık; şahısla firma arasında temin edilmiş ruhsal mukaveledir. Ruhsal mukaveleyle şahısların firmaya sadakatleri arasındaki münasebeti, şu ki şahısla firma arasındaki alışverişe denilmektedir. Ayrıyeten, şahısların firmaya şahsiyetlerini verme aşamalarıdır. Şahısların hüviyetlerini firmanın gayeleriyle adlandırmaları, firmanın faydaları için aşırı emek harcaması, firmadaki toplantılara dayanak vermeleri ve firmayı özümsemeleridir (Ersoy, Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2012, s.2).

Farklı bir görüşe göre, örgütsel bağlılık; şahsın kişisel arzularına, gaye ve kıymetlerine dayanak veren, bunların yerine getirilmesine araç sağlayan, firmanın gayeleri için emek harcaması, firmaya karşı dürüst hareket etmek ve şahsiyetini firma yolunda emek harcamaya adanmasına denilmektedir. Ayrıyeten, bağlılığı kuvvetli olan şahıs, her şartta firmanın karı için arzulararak emek harcamasıdır. Diğer bir tanıma göre ise, şahsın firmayı gönülden arzularması, firmanın ortamına hürmet etmek ve firmaya dayanak sağlamasıdır. Ama şahsın, firmanın birtakım normlarına ve düzenine uymak mecburiyeti bulunmaktadır. “Uyma, yürekten benimsemeden içine sindirmeden bazı hususları böyle yap dedikleri için yapmak zorundayım eylemidir”. Şu ki, şahsın firmadaki azalığını sürdürme arzusu ve şahsın firmaya karşın hüviyet birliğinin oluşturulmasıdır (Eren, 2012, s.555).

Başka bir görüşe göreyse, örgütsel bağlılık; bir insanın onaylaması ve ruhsal bir mukaveleyle firmaya alınmasıyla başlamaktadır. Firmanın azası olaraktan gayeler, maksatlar ve mesleğiyle alakalı malumat kazanmasıyla ilerlemektedir. Şu ki, şahsın muayyen bir firmayla hüviyet birliğini meydana getirdiği kuvvet birlikteliğine denilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.3).

Farklı bir görüşe göreyse, örgütsel bağlılık; sadece patrona bağlılık olmayıp, şahsın firmanın geleceği ve muvaffakiyeti için firmaya dayanak vermesi, fikirlerini beyan ettikleri ve emek harcadıkları sürece denilmektedir (Yüksel, 2007, s.176).

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları

Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	Araştırmacılar ve Bulgular
Yatırımlar	Bağlılık, örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
Davranışlar ve Özellikler	Bu kriterleri kullananlara göre "örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır" şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
Çalışan- Örgüt Amaç Uygunluğu	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Ldyka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Saldamlı, Aşım, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.10-11.

2.2.2.Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın tanımına değindikten sonra boyutlarına ya da unsurlarına değinmek gerekecektir. Bu unsurlar; duygusal, normatif ve davranışsal olmak üzere 3 unsuru bulunmaktadır. Bunlar şöyledir (Acuner, 2010, s.28):

- **Duygusal bağıllık:** Çalışan şahısların hissi gücüyle kurumun gaye ve emellerini özümsemesi, şahsi arzusuyla kurumdaki varlığını sürdürmesi ve şahsiyetini kuruma kalben yakın hissetmesidir.
- **Normatif bağıllık:** Çalışan şahısların kurumuna olan bağıllığını bir misyon olarak kavraması ve kurumuna olan bağıllığını gerçek varsaydığını düşünmesine denir. Çalışan şahısların kurumun kurallarına bağıllı olarak hareket etmesine denir.
- **Davranışsal bağıllık:** Çalışanlar tarafından, sürekliliği sağlayan yararlar dikkate alınmaktadır. Çalışan şahıslar ile kurum arasında karşılıklı değişen bir münasebet bulunur yani bir diyalog, iletişim mevcuttur. Burada çalışan şahısların, tutumlarını hal ve harekete yani eyleme dönüştürmesi söz konusudur.

Duygusal bağıllıkta çalışan şahısların kurumun amaç ve gayelerini ve kurumu içten ve kalben arzulaması, davranışsal bağıllıkta kurumda bulunmaya gereksinimleri bulunduğu için, normatif bağıllıkta da kurumdaki varlıklarını idame ettirebilmelerini mecburi varsaydıkları bir tasarlama bağıllığıdır (Acuner, 2010, s.28).

Duygusal Bağıllık: Başka bir görüşe göre, duygusal bağıllık; emek harcayan şahıslarla firma arasındaki münasebetin meydana getirdiği hissi bağıllığın, emek harcayan şahısların firmaya içten ve arzulu biçimde angaje olabilmesidir. Firma, emek harcayan şahıslara kariyerleriyle alakalı gereken dayanağı vermesi halinde şahıslar firmaya hissi olarak bağlanırlar şu ki, şahıslar emek harcarken şahsiyetlerini mutlu hissetmeleri ve şahısların firmayla alakalı idrakları olumlu yönde olması hissi bağıllığı açıklamaktadır (Uysal, 2014, s.145).

Diğer bir görüşe göre ise, firmanın gayelerini, normlarını, hedeflerini ve idarecilerini ve firmanın etkinliklerini şahısların gönülden özümsemeleri, içten bir biçimde şahsi işleriymiş gibi yapmaları halinde gerçekleşmektedir. Şahısların, firmaya ve idarecilere hürmet göstermesi, itikat etmesi, hoşnut duyması, firmadaki vazifeleri ve uzun vadeli programlarda mesuliyet yüklenmeleri, ayrıyeten şahsın, firmayla hüviyet birliği oluşturmasıdır (Eren, 2012, s.556).

Zorunlu Bağlılık: “Allen ve Meyer, Becker’in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir” (İnce ve Gül, 2005, s.40). Başka bir görüşe göre, zorunlu bağlılık; emek harcayan şahısların firmadan istifa etmeleri halinde şahsiyetlerinin yüz yüze kalacağı ekonomik problemlerden ötürü firmadan ayrılmamaktadır. Şayet istifa etmeleri halinde, ailesinin ekonomik arzularını karşılayamama, işsiz kalmaları ve emeklilik paylarının ortadan kalkması gibi unsurlar endişelere sebep olacağından firmadan ayrılmamaları gerekmektedir. Bu zorunlu bağlılıkta, şahıs kendisinin başka seçeneğinin olmadığını ve şahsiyetini kapana tıkdığını zanneder ve arzulamadığı halde bile firmada emek harcamaya mecburidir. Firmadaki çalışma olanaklarının çeşitlenmesi ile zorunlu bağlılık ruhunun minimuma inmesine sebep olmaktadır. Arzuladığı mükafatı elde edemeyen şahsın firmaya güveni kalmayacak ve şahıs durgunlaşacaktır. Şahıs durgunlaşınca moral ve motivasyonu düşmektedir. Ama şahıs mecburen firmada varlığını idame ettirmek, emek harcamak mecburiyetindedir. Aksi takdirde firmadan çıkması halinde şahsiyetini neler beklediğini çok iyi bilmesi zorunlu bağlılığı açıklamaktadır (Uysal, 2014, s.145).

Diğer bir görüşe göre ise, şahısların firmadan kazandıkları, ekonomik parasal menfaatlere istinaden meydana gelmektedir. Şahıslar emek harcar ve neticesinde parasal ve parasal olmayan okazyonları kazanmaktadır. Şayet, şahıs firmadan hangi sebeple olursa olsun istifa etmesi halinde kazandıkları parasal ve parasal olmayan haklarından mahrum olacaklardır. Bu haklarından mahrum olmamaları için birtakım olaylara katlanmak mecburiyetindedir. İşte bu sebeple, bir devamlılık ve bir mecburiyetten dolayı şahıslar firmaya devamlılıklarını mecburen idame ettirmeleri gerekir (Eren, 2012, s.556).

Normatif Bağlılık: Başka bir görüşe göre, normatif bağlılık; hissedilen zorunluluktur. Bu bağlılık türünde, şahsın firmada emek harcamaya devam etmesinin gerekliliği düşüncesi içindedir. Devam etmesinde ekonomik menfaatler değil, fazilet ve ahlakilik bulunmaktadır. Misal, “çocukluğumdan beri bu gruba bağlı olmam öğretildi” veya “örgütteki çalışanlar örgüte bağlı olmamı benden bekliyor” misal verilebilir. Şahsın duyumsadığı mecburiyette aile, tarihsel ve sosyalizasyon sürecine istinaden gelişebilir. Bu bağlılık, genellikle aile şirketlerinde görülmektedir. Bu bağlılığı, şahsın deneyimleri ve firmanın iklimi etkilemektedir. Ayrıyeten, kişi şahsiyetini firmaya karşı yükümlü hissetmesi bu

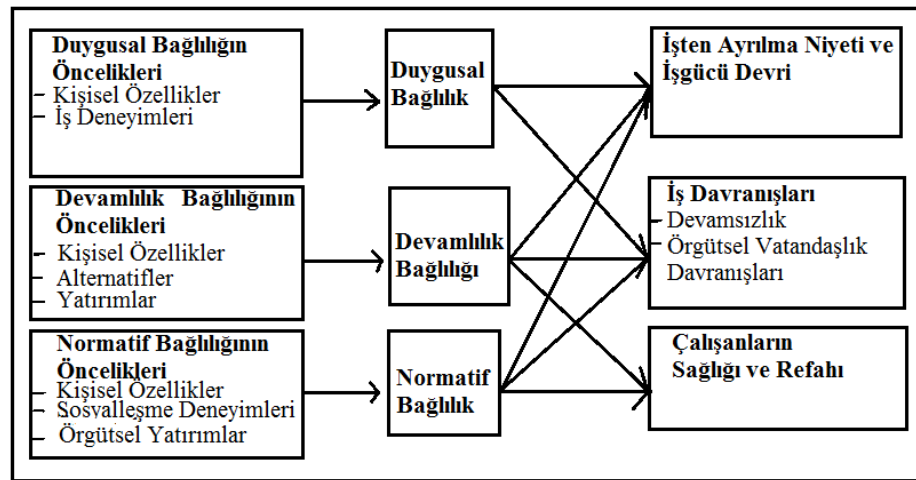
bağlılığın temelini oluşturmaktadır. Bu yükümlülük firmanın, kişinin maddi ve manevi gereksinimlerini gidermesi kişinin yükümlü hissetmesine sebep olması normatif bağlılığı ifade etmektedir (Uysal, 2014, s.146).

Diğer bir görüşe göre ise, vazife erdemliliği, ahlaklılığı veya normlar sebebiyle şahısların mesuliyetlerini belirlenen ölçülere göre tamamlama trendinden meydana gelen bağlılık türüdür. Firmada emek harcamayı kabul eden şahıs, firmanın gayelerini gönülden özümsemese de, ahlaki bakımdan doğru bulduğu için firmada emek harcamaya devam etmek mecburiyetindedir. Lakin temelinde ekonomik menfaatler yatmamaktadır. Temelinde fazilet, erdemlilik, mesuliyet ve ahlakilik yatmaktadır. Şahıs bu unsurları baz alarak emek harcamaya devam etmesi bu bağlılığı açıklamaktadır (Eren, 2012, s. 557).

Buradan yola çıkarak örgütsel bağlılık kapsamının 4 tane müşterek hususiyetleri mevcuttur. Bunlar şöyledir:

- Ruhsal vaziyeti aksettirir.
- Şahısla firma arasındaki münasebetlere işaret etmektedir.
- Firma azalığını idame ettirme hükmüyle alakalıdır.
- Firmadan çıkış oranı minimuma çekmektedir, gibi hususiyetler sayılabilmektedir (Saldamlı, 2009, s.29- 30).

Örgütsel bağlılığın boyutları ile ilgili model aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Şekil 8: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Saldamlı, Asım, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009. s.20

“Örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgüte dahil olma ve örgütle özdeşleşme derecesidir. Bağlılık genelde üç etken içerir”:

- Kurumun gaye ile kıymetlerine var olan kuvvetli bir itikat,
- Çalışan kişilerin, kurumu için mühim seviyede çalışma ve üretme arzusu,
- Çalışan kişilerin, kurumuna karşı azalığını idame arzusu olmak üzere üç basamaktan oluşur (Yüksel, 2007, s.176).

Çalışan kişilerin kuruma angaje olabilmeleri için aşağıdaki faktörlere gereksinim duyulmaktadır (Yüksel, 2007, s.177):

- **Katılımcı Sistemler:** Çalışan kişilerin kurum içindeki içtimalara iştirak etmeleri ve şahsiyetlerinin kurum için kıymetli olmalarını sağlamaktır. Bu modelde, içtimalar idarecilerle çalışan kişiler arasında resmi ya da resmi olmayan biçimde yapılabilmektedir. Çalışan kişilerin fikir ve görüşlerinin alınması çalışan kişilerin mesuliyet almalarına ve etkin görev yapmalarına etki etmektedir.
- **Sembolik Faaliyetler:** Tepe idarecilerce yapılan bu faktör, çalışan kişilerin kuruma bağlanmasına, özümsemesine etki etmektedir. Bu faktör, tepe idarecilerinin gerçekleştirecekleri eylemlerde saklıdır. Bu eylemler çalışan kişilerin ilgisini çekmeye başlar. Bu eylemlerin çalışan kişilerin kuruma bağlanmasını yani kurumda tutmaya yöneliktir.
- **Bilgiler:** İstikrarsız çalışan kişilere mentorluk yapmak, bilmediklerini yöntemler sunarak, malumatlar vererek öğretmektir.
- **Ödül Sistemi:** Çalışan kişilerin kurumda devamlılığını sağlamak gerekmektedir. Bunun için bir mükafat sistemi meydana getirmek gerekmektedir. Çalışan kişilerin idarecileri ve iş refiklerince iştiharı, maddi kazançtan daha mühim bir mükafat olmaktadır. Ama maddi kazançlar tabi ki de çalışan kişiler için olmazsa olmazlardandır. Kurumun, çalışan kişilere örgüte sıkı sıkıya bağlanmaları için bir mükafat modeli dizayn etmesi gerekmektedir.

2.2.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Örgütsel bağlılığa tesir eden çokça unsurlar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, enerjik düzeni barındırmaktadır. Şahısların firmaya hissettikleri sadakat seviyesi çokça unsurdan meydana gelmektedir. Örgütsel sadakate tesir eden unsurların gayesi, şahısların firmada etkin bir mesuliyet yüklenmeleridir. Bağlılık seviyesine tesir eden unsurlar şahısların hususiyetlerinden, emek harcadıkları firmadan ya da firmanın etrafındaki sebeplerden beslenmektedir. Örgütsel sadakate tesir eden unsurlarla alakalı çokça analizler yapılmıştır. Bu unsurlar; kadın-erkek, evli-bekar, öğrenim seviyesi, şahsın sıhhati, şahsın ruhsal vaziyeti, ailesinin vaziyeti, şahsın soyu, şahsın yaşı, ekip dayanışması, mükafatlar, firmada emek harcama zamanı, konumda bulunma zamanı, maddi unsurlar, üretim, firma iklimi, firmadaki diyalog, kabiliyetler, vazife bağlılığı, firmadaki idare biçemi, idarecilik biçemi, “rol belirsizliği, rol çatışması”, kariyeri ilerletme okazyonları, firmadaki eşitlik, firmadaki güven, firmanın dayanakları, firmadaki çalışmanın kalitesi, uzmanlıklar, seçenekli meslek okazyonları, firmanın, pazarın vaziyeti ve şahısların firmayla alakalı algıları örgütsel sadakate tesir eden unsurlar olarak söylenebilir (Ersoy, Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2012, s.7- 8).

İnce ve Gül’e göre (2005, s.59), yaptıkları çalışmada genel olarak belirttikleri “işin niteliği ve önemi, yönetim, ücret düzeyi, nezaret, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve örgütün bulunduğu sektörün durumu” şeklindeki örgütsel unsurların bağlılığı etkilediklerini belirtmişlerdir.

İnce ve Gül’e göre (2005, s.70), yaptıkları araştırmada bireyin yaşının, sıhhati, ailesi, maddi ve manevi vaziyetler, kadın ya da erkek oluşu, öğrenimi, evli-bekar oluşu, unvanı ve hangi topluluktan oluşu bireyin örgütsel bağlılığını etkilediğini belirtmişlerdir.

2.2.4.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık firmalar ve şahıslar açısından mühimdir. Firmanın varlığını idame ettirebilmesinde dolayısıyla “insan kaynağından” maksimum düzeyde faydalanması gerekmektedir. Firmadaki şahısların kabiliyetlerinin, güdülerinin ve de işteki doyumlarının maksimum düzeyde gerçekleşeceği fikri, örgütsel sadakate firmaca sağlanan kıymetin sebebini izah etmektedir. Ayrıyeten, firmanın

etkinliklerinin sekteye uğramasına sebep yaratan şahısların firmaya geç kalması, şahısların firmadan istifa etme fikri veya verimliliğin minimuma inmesiyle örgütsel sadakatle arasındaki münasebeti olumsuz varsaydığına işaret eden analizlerin neticeleri firma- şahıs sadakatini mühim duruma getirmiştir. Dünyadaki farklılaşan şartlara ayak uyduran firmalar mühim bir mesuliyet yüklenmektedir. Firmanın ayakta kalabilmesi, nitelikli üretim, stratejik hedefler çizebilmeleri ve başarılarını maksimuma çıkarabilmeleri için bağlılığa gereken özeni muhakkak vermelidir. Firmanın bu sayılanları sadece ve sadece emek harcayan şahıslarla gerçekleştirebilecektir. Firmayla şahıs arasındaki alışveriş sağlam zeminde olursa hem firma hem de şahıslar böylece muvaffakiyeti yakalayacaktır. Ayrıyeten, şahısların bağlılığı maksimum düzeye çıkması halinde şahıslar gönülden emek harcayacakları için bu muvaffakiyet firmaya da otomatik olarak yansıyacaktır. Şu ki, firma ayakta kalmak ve muvaffakiyeti yakalamak istiyorsa muhakkak bağlılığa gereken özeni, ehemmiyeti vermek mecburiyetindedir (Ersoy, Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2012, s.3).

2.2.5.Örgütsel Bağlılığın İnsan Kaynaklarıyla İlişkisi

Çalışan şahıslara çalışmalarında dayanak vermek, şahsi kabiliyetlerini geliştirecek çalışma okazyonları yaratmak ve şahsi planlarını çizmelerine dayanak vermek çalışan şahısların sadakatini elde etmede mühim unsurlar sayılabilmektedir. İKY, çalışan şahısların sadakatini elde etmede mühim bir mesuliyet yüklenmektedir. Firmalar İKY planlarıyla çalışan şahısların sadakat seviyesine tesir edebilmektedir. Bu tesire, çalışan şahısların nasıl karşılık bulduklarıyla alakalıdır. Çalışan şahısların firmada bulunmaları, elastiklerinin çoğaltılması, credit kabiliyet ve tecrübelerin elde ettirilmesi İKY mesuliyetlerini meydana getirmektedir. Şahısların firmaya alımı ve münasip departmanlara atanması, maaşlar, muvaffakiyet tespiti, yükseltme, transfer ve kariyerle alakalı planların çizilmesi üzere yapılacaklar çalışan şahısların firmaya sadakatine tesirde bulunmaktadır (Ersoy, Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2012, s.8). Şu ki, İKY' ye büyük mesuliyetler düşmektedir. İKY' nin planları ve izlenceleri çalışan şahısların firmaya sadakatine tesirde bulunmaktadır. Bunun için İKY omuzlarındaki mesuliyeti bilmeli ve gerçekleştirmelidir.

2.2.6.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Çalışan şahısların firmaya bağlılıklarını belirtmek için bazı faktörler vardır. Bu faktörler 4 tane olup bunlar şöyledir (İnce ve Gül, 2005, s.9- 10):

2.2.6.1.Firmanın Amaç ve Değerlerini Benimseme

Çalışan şahısların firmaya bağlılıklarının belirtilerinde, şahısların gaye, stratejisi ve ileri görüşleriyle firmanın gaye, strateji ve ileri görüşlerinin uyuşması gerekmektedir. Şayet bir firmanın gaye ve stratejilerini özümsemeyen şahıslar o firmaya bağlılıklarını yansıtamamaktadır. Firmanın çalışan şahıslara her yönden maddi ve manevi faktörlerle dayanağını sunmalıdır. Bu faktörler, şahısların firmaya bağlılıklarını artırmaktadır. Şahısların umduklarıyla firmanın sağladıkları dayanaklar arasındaki aralık, bağlılığı açıklamakta ve şahısların firmanın gaye ve stratejilerini gönülden özümsemeleri en mühim belirtilerden birisidir.

2.2.6.2.Firma İçinde Fedakarlıklarda Bulunabilme

Çalışan şahısların firmanın menfaatine aşırı biçimde emek sarf etmesini açıklamaktadır. Bu emek istenilenin üstünde gerçekleşmelidir. Çalışan şahısların firmanın menfaatine parasal bir karşılık beklemeden firmanın muvaffakiyeti için şahısların gönülden arzulararak emek harcamaları, şahısların firmayla uyumlaştığının işaretidir. Firmanın parasal problemleri olsa da firmanın böyle çalışan şahısları bulunduğu sürece kolay kolay yıkılmayacaktır.

2.2.6.3.Firma Üyeliğinin Devamlılığı İçin Kuvvetli Bir İstek Duyma

Çalışan şahısların firmaya azalığını sürdürmeye istinaden kuvvetli bir arzu duyumsamasıdır. Çalışan şahısların firmaya karşın hoşnutluk, sevgi, arzu ve kıvanç duyumsamasıdır. Şahıslar firmanın işlerini şahsi işleriymiş gibi özümsemelerini açıklamaktadır.

2.2.6.4.Firmayla Özdeşleşme

Çalışan şahısların, firmanın gaye ve stratejilerini özümseyip onaylamaları bu kavramı açıklamaktadır. Çalışan şahısların hoşnut oldukları firmaya öykünmeleridir. Esasında çalışan şahısların firmaya öykünmeleri bağlılıklarının bir belirtisidir. Çalışan şahıslar, gönülden arzulararak yaptıkları için firmayla

arasındaki köprünün temeli de o denli kuvvetli olacaktır. Şu ki, şahıslar firmanın her şeyine gönülden öykünmeleri esasında bağılıklarının seviyesini belirtmektedir.

2.2.7.Örgütsel Bağılığın Tasnifi

Örgütsel bağılığın açıklanmasından sonra bağılılıkla alakalı birtakım tasnifleri tetkik etmek gerekmektedir. Kaynaklarda hususiyetle üç tane tasniften bahsedilmektedir. Bu tasnifler şöyledir (Saldamlı, 2009, s.11-12):

- **Tutumsal Bağılılık**
- **Davranışsal Bağılılık**
- **Çoklu Bağılıklar**

2.2.7.1.Tutumsal Bağılılık

Bu tasnifte, şahsın firmanın içini tetkik etmesi neticesinde meydana gelen ve şahsı firmaya angaje eden hissi bir bağılıktır. Şahsın firmayla entegrasyonu ve firmaya iştiraki söz konusudur. “Tutum” sözcük bakımından şahsı muayyen bir tavra kanalize eden eğilimleri açıklamaktadır. Bu tasnifin 3 tane unsuru mevcuttur.

- **Duygusal Unsur:** Tutumların şahısta meydana getirdiği hissi reaksiyonlardır.
- **Bilişsel Unsur:** İnsanın obje, mevzu ve diğer şahıslar üzerindeki itikatlarıdır.
- **Davranışsal Unsur:** Objeye, mevzu ve diğer insanlara yönelik tavırlar göstermeyi ve atağa geçme eğilimindedir.

Buradan “tutumsal bağılılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir” (Saldamlı, 2009, s.13).

Şahsın firmayla arasında oluşan tutumu, insanı muayyen hal ve hareketlere tevcih etmektedir. İnsanın bu hal ve hareketleri, firmadan istifa edip etmeme, firma adına emek harcıyıp harcamama ve firmaya sadakat duyup duymama gibi unsurları meydana getirmektedir. İnsanın hal ve hareketlerinin neticesinde, firmadaki varlığını idame ettirme ya da istifa edip firmayı bırakmasını oluşturan koşullara

- **Kontrol bağıllığı:** Bireyin firma kurallarına tabi olmasıdır. Şahsın firmaya karşı pozitif “normatif” yönelimleri içermektedir. Bu bağıllık, insanın firmanın gaye, kural ve değerlerinin pozitif davranışlar için önemli bir kılavuzluk yaptığına itikat etmesiyle oluşmaktadır (Saldamlı, 2009, s.14-15).

2.2.7.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı: Bağıllıkla alakalı bakış açılarından ikincisi Etzioni'ye aittir. Etzioni, firmanın üyeler üzerindeki “güç” ya da “yetkinliklerinin” iş görenin firmaya yakınlaşmasından oluştuğunu savunmaktadır. “Örgütsel bağıllığı; ahlaki bağıllık, hesapçı (çıkara dayalı) bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak üç grupta sınıflandırmıştır” (Saldamlı, 2009, s.16).

- **Ahlaki bağıllık:** “Moral bağıllık” iş görenin firmanın gaye ve kurallarını özümsemesi, firmaya olumlu ve yoğun bir şekilde yönelmektir. “Dolayısıyla ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağıllık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır”. Burada şahıs firmanın gayesini ve firmadaki mesleğini kıymetli görmekte ve mesleğine saygı gösterdiği için mesleğini icra etmektedir. Şu ki, mesleğini erdemlilikle gerçekleştirmektedir.
- **Hesapçı bağıllık:** Şahsın firmaya karşı münasebeti derin olmayan bağıllıktır. Adında anlaşılacağı üzere menfaat söz konusudur. Firmayla şahıs arasındaki münasebeti (alış-veriş) açıklamaktadır. Şahsa ödenen “ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde” gösterdiği bağıllıktır.
- **Yabancılaştırıcı bağıllık:** Kişisel tavırların mühim biçimde engellendiği, önüne set çekildiği vaziyetlerde, şahsın firmaya negatif bir doğrulumunun olduğunu açıklamaktadır. Bireyin firmayı tahripkar gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıyeten, şahıs ruhsal bakımdan firmaya bağıllık duymayacak ve aza olarak da firmada varlığını idame ettirmesi için mecburiyet koşulmaktadır (Saldamlı, 2009, s.16- 17).

2.2.7.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı: Bu analizciler bağıllığı (1986), şahsın firmaya ruhsal bakımdan angaje olabilmesi biçiminde açıklamışlardır.

Bağlılığın 3 tane aşamasından bahsetmişlerdir. Bunlar: “Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme” 3 tanedir.

- **Uyum:** Burada gaye, kişinin muayyen mükafatları kazandığı takdirde uyum gösterecektir. Şu ki uyumu, kabullenme, içselleştirme ve razı gösterme şeklinde söylenebilir.
- **Özdeşleşme:** Şahıs firmanın bir azası olarak firmadaki varlığını idame ettirmeyi istemesidir. Şahıs, firmanın diğer çalışma refikleriyle uzak olmayan münasebetler yaşamaktadır. Bu münasebetle şahıslar, firmaya angaje olabilmektedir. Şu ki, şahıs firmanın gaye, değer ve stratejilerini kabul eder ve özdeşleşirse firmaya angaje olabilecektir. Şahıs, firmanın hususiyetlerini ve gayelerini onaylayıp şahsiyetine uyarlama seviyesidir.
- **İçselleştirme:** Burada, kişi şahsi tavırlarını firmadaki diğer çalışma refiklerinin tavırlarıyla bağdaştırması biçiminde oluşmaktadır. Şahısla firma arasındaki ahenge, uyuma dayanmasıdır. Ayrıyeten şahsın, bağlılığı benimsemesi ve özümsemesidir (Saldamlı, 2009, s.17).

2.2.7.1.4.Penley ve Gould’un Yaklaşımı: Bu analizeciler Etzioni’nin bakış açısından yola çıkarak bağlılıkla alakalı 3 tane aşamadan bahsetmişlerdir. Bu aşamalar : “Ahlaki, Çıkarıcı ve Yabancılaştırıcı bağlılıktır”.

- **Ahlaki bağlılık:** Şahıs firmanın gayelerini onaylaması ve onlarla özdeşleşmesidir. Şahsın, firmaya şahsiyetini nezretmesidir. Şahıs firmanın muvaffakiyetinde ya da muvaffakiyetsizliğinde şahsiyetini mesul görmesidir. Şu ki, temelinde erdemlilik yatmaktadır.
- **Çıkarıcı bağlılık:** Şahısla firma arasındaki münasebeti açıklamaktadır. İş görenin, firmaya dayanağı karşılığında hemen muvaffakiyet ve maddi unsurları arzulamaktadır. Şu ki, menfaat münasebeti söz konusudur. Esasında firma muayyen gayelere varmak için bir vasıta olarak algılanır. Bu bağlılık, şahısla firma arasındaki münasebeti kapsadığından (alış-veriş ilişkisi), şahıs şahsiyetini tepe yönetime ispatlama, mesuliyetlerini hakkıyla gerçekleştirme, şahsiyetini mükemmel biçimde temsil etme ve muvaffakiyetlerini tepe yönetiminin görmesini sağlamak gibi metotları kapsamaktadır. Şu ki, iş görenler ortaya bir şeyler

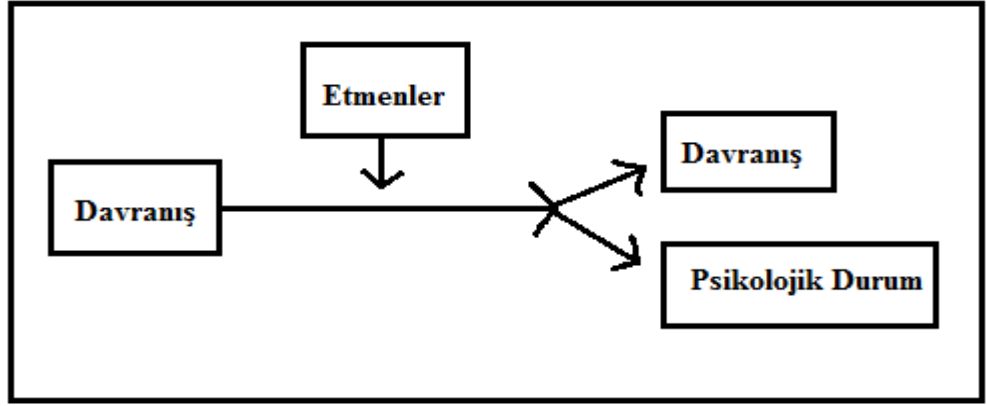
çıkardıklarında iş görenlerin ödül ve maddi unsurlar beklmelerini esas almaktadır.

- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Kişisel tavırların mühim biçimde engellendiği, önüne set çekildiği vaziyetlerde, şahsın firmaya negatif bir doğrulununun olduğunu açıklamaktadır. Şahıs firmayı tahripkar olarak değerlendirmektedir. Ayrıyeten, şahıs ruhsal bakımdan firmaya sadakat duymayacaktır. Birey firmada şahsiyetinin sıkıştırıldığını, mükâfat ve yaptırımların muvaffakiyete göre değerlendirilmeyip, gelişigüzel değerlendirildiğini zannetmektedir. Şu ki, birey firmada önünün kısıtlandığını zannetmektedir (Saldamlı, 2009, s.18).

2.2.7.1.5.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı: Bu analizciler bağlılığı, şahıslarla firma arasındaki münasebetle biçimlenen ve şahısların firmanın devamlı bir azası olmayı onaylamaları biçiminde açıklamışlardır. 1984 senesinde bu analizciler bağlılıkla alakalı “Duygusal, Devamlılık ve Normatif bağlılık” 3 tane aşamadan bahsetmişlerdir. Bu aşamaların detaylı açıklamaları yukarıda bağlılığın boyutları 2.2.2. adlı başlıkta tetkik edilmiştir (Saldamlı, 2009, s.19).

2.2.7.2.Davranışsal Bağlılık

Bu bağlılık, “sosyal psikologların” analizlerinden yola çıkmıştır. Şahsın mazideki tavırları sebebiyle firmaya angaje olma süreciyle alakalıdır. Firmaya angaje olmasındaki gaye, firmada varlığını idame ettirmeyi sürdürmesi, firmadan ayrılmaması ve devamsızlık yapmaması gibi davranışlardır. Bu bağlılık, firmadan ziyade şahsın davranışlarına müteveccih gelişmektedir. Misal, şahıs bir tavır sergiledikten sonra birtakım faktörler sebebiyle tavırlarını devam ettirmekte, bir mühlet sonra devam ettirdiği tavırlara angaje olabilmektedir. Vakit ilerledikçe birey tavırlarına münasip ve onu haklı gösteren hal ve hareketler sergilemektedir. Şu ki, bağlılığın çevreye yansımaları, dışavurumdur. Kaynaklarda davranışsal bağlılıkla alakalı 2 tane bakış açısı mevcuttur. Bunlar: “Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik’in Yaklaşımları” mevcuttur (Saldamlı, 2009, s.21- 22).



Şekil 10: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Saldamlı, Asım, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.22.

2.2.7.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı: Becker, bağlilığı firmayı bırakmanın doğuracağı maliyetlerin anlaşılması üzerine eylemlerden meydana geldiğini açıklamıştır. Becker'in kuramına dayanılarak ileriye ileriye bağlilık "zorunlu (hesapçı) bağlilıktır". Şahısla firma arasında meydana gelen bağlilık, şahsın firmaya verdiği investisyonlar ve firmayı bırakması neticesinde tahammül etmesi mecburiyetinde bulunacağı maliyetle alakalıdır. Becker'in bakış açısına göre bağlilığı "bahse girme", şahıs kıymet gösterdiği birtakım faktörleri meydana getirerek, şu ki "bahse girerek" firmasına investisyon yapmaktadır. Meydana getirdikleri şahsiyeti için ne denli kıymetliyse bağlilığı da o denli yükselecektir. Şahsın investisyonları ilerleyen vakitlerde çoğaldıkça alternatif iş okasyonlarının cazibesi minimuma inmektedir. Becker'e göre şahıs, emek harcadığı firmaya hissi bakımdan sadakat duymamakta, sadakat duymadığında yitireceklerini anımsadığı için firmaya sadakat duymakta ve emek harcamayı sürdürmektedir (Saldamlı, 2009, s.22- 23).

Farklı bir görüşe göreyse, Becker'in bakış açısının hangi bakış açısında tetkik edilmesi hususunda fikir mübayanetleri mevcuttur. Allen ve Meyer, umumi fikirlerin tersine Becker'in bakış açısının davranışsal bakış açısında tetkik edilmesini tenkit etmişler ve şahsi analizlerinde "tutumsal bağlilık" bakış açısında incelemişlerdir. Bu analizcilere bakılırsa, firmayı bırakmanın sezilmesi, şahsın

firmayla münasebetinin ruhsal bir kapsamını aksettirdiğinden tutumsal bakış açısında tetkik edilmesini söylemişlerdir. Şu ki, firmayı bırakmanın meydana getireceği maliyet üstüne dizayn edilmiş bulunan Becker'in bakış açısını “tutumsal bağlılık” bakış açısında tetkik edilmesini söylemişlerdir. Umumi fikirlere münasip bulunarak Becker'in bakış açısı, “davranışsal bağlılık” zarfında tetkik edilmesi icaptır. Becker bakış açısında “devamlılık bağlılığı” kavramını dikkate alarak bağlılıkla alakalı bakış açısını ilerletmiştir (İnce ve Gül, 2005, s.49-50).

Becker bakış açısını 4'e ayırmıştır. Bunları: “Toplumsal beklentiler, Bürokratik düzenlemeler, Sosyal etkileşimler ve Sosyal roller” olmak üzere 4'e ayırmıştır.

- **Toplumsal beklentiler:** Şahıs bulunduğu toplumun beklentilerinin toplumsal ve manevi müeyyideleri sebebiyle davranışlarını engelleyen birtakım “yan bahislere” tutuşabilir. Misal, sıkça çalışma sahası değişikliği yapan şahısların çevrede dürüst görülmemesi çevresel baskılara misal gösterilebilir.
- **Bürokratik düzenlemeler:** Burada misal, emeklilik maaşı için ayın muayyen günlerinde muayyen oranda maaşından kırpıntı yapılacak şahsı misal gösterelim. Bu şahıs firmayı bırakmayı arzulayınca, emek harcama süresince maaşından kırpıntı yapılan oranın büyükçe meblağa vardığını görünce bu aranjmanlar şahsı “yan bahse” itmiştir. Zira şahıs firmayı bıraktığında senelerdir maaşından kırpılan ve hissesi bulunan nakitleri de yitirecek ve de emeklilik maaşı elde edemeyecektir.
- **Sosyal etkileşimler:** Firma içerisinde şahıs diğer refikleriyle münasebet halindeyken şahsiyetiyle alakalı bir inancın oturmasını elde etmiştir. Bu inancın içerlememesi için münasip tavırlar sergilemek mecburiyetindedir.
- **Sosyal roller:** Şahıs rolüne o kadar ısınmış ve bağlanmış olacak ki, yani şahsın sosyal vaziyete ısınmış olmasından oluşmaktadır. Bu vaziyete ısınmış birey rolünü lüzumlu gördüğü için, bundan sonraki farklı bir role adaptasyon gösteremeyecektir. Şu ki, birey adapte

bulunduğu görevine sarılacak adapte bulunmadığı farklı bir göreve sarılamayacaktır (İnce ve Gül, 2005, s.51- 52).

Neticesinde, Becker'in bu bakış açısının temelini maddi faktörler meydana getirmektedir. Şahsın firmayı bırakmasının ardından nakit, toplumsal ve ruhsal yönünün kaybedileceğinden şahıs firmadaki varlığını mecburi idame ettirmek durumundadır. Maddi faktörlerin kaybedileceği algısı yükseldikçe şahsın firmaya angajesi de o denli yükselecektir ve şahıs firmadaki azalığını riske atacak tavırlardan uzak durmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.53).

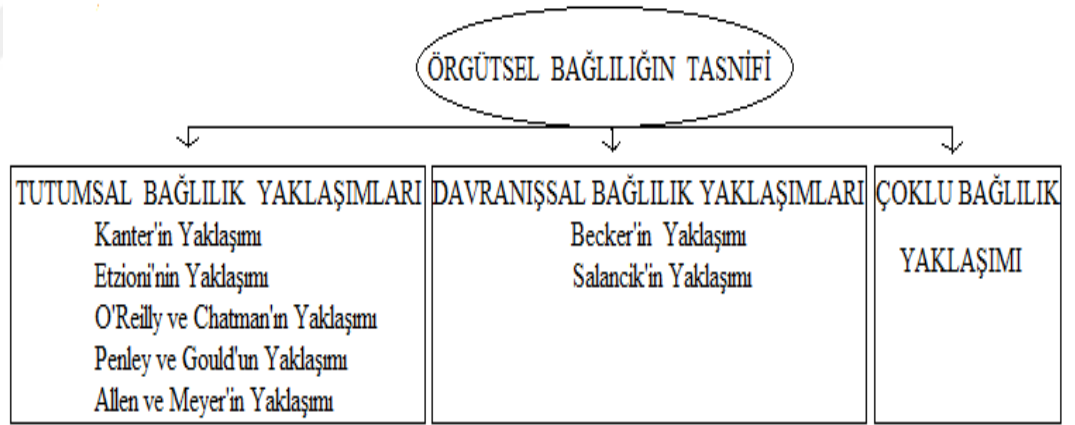
2.2.7.2.2.Salancik'in Yaklaşımı: Salancik bakış açısında bağıllığı, şahsın davranışlarına ve davranışları vasıtasıyla etkinliklerini ve firmaya olan ilgisini kuvvetlendiren inançlarına angaje olabilmelidir. Salancik diğer taraftan, tutumlar ile davranışlar arasındaki ahenge işaret etmektedir. Şahsın tutumları ile davranışları ahenksiz olduğu vakit şahıs, asabi ve gerginlik yaşayacaktır. Bu da şahsın firmaya angaje olabilmelini negatif etkileyecektir. Tutumla davranışları arasında bulunan ahenkse şahsın firmaya angaje olabilmelini pozitif etkileyecektir. Becker ve Salancik bağıllığı, davranışları sürdürme eğilimi olarak incelemişlerdir. Lakin Becker'in bakış açısında şahsın davranışlarına angaje olabilmelisi için mevcut davranıştan caydığı vakit yitireceği investisyonların sezilmesini icap etmektedir. Halbuki Salancik bakış açısında davranışlara müteveccih bağıllığın meydana gelebilmesiyle şahısla firma arasındaki münasebeti yansıtan ruhsal vaziyetin, yani davranış sürdürme isteğinin bulunması şarttır (Saldamlı, 2009, s.24- 25).

2.2.7.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağıllığı ilerleterek "çoklu bağlılık yaklaşımını" önermiştir. Bağlılıkla alakalı bölümlendirmeler umumiyetle firmanın tamamına aksettirildiği ideolojisine mukavemet etmesidir. Bu bakış açıdaysa, firma ortamında bulunan değişik faktörlerin, değişik seviyelerde bağlılık türlerinin oluşmasına neden olabileceğinden önerdiği bakış açısı diğer bağlılıklardan değişik kategoride tetkik edilmiştir. Bu bakış açısı, şahısların firmalarına, alıcılarına, idarecilerine, işlerine ve çalışma refiklerine farklı bağlılık sergileyebileceklerini onaylamaktadır. Bu bakış açısının referansını

tespit edebilmek için firmayla alakalı mütenevvi kümelerin tespit edilmesi mecburiyettir. Bu bakış açısının referansını, mütenevvi kümeler, şahıslar, alıcılar, idareciler, çalışma ekonomisti şu ki, umumi manada toplumdur. Firmaların oluş nedenlerinin çokça kümenin gayelerine varmalarını basitleştirmek olduğu umumiyetle kabul edilmektedir.

Bu bakış açısında, bağlılık herkes için değişik anlamlar ihtiva etmektedir. Firma ortamında da birtakım şahıslarca misal, alıcı memnuniyeti oluştururken birtakım şahıslarca ise, nitelikli mahsullerin münasip bir fiyatla pazara arz edilmesi olabilir. Bu bakış açısında, firmayı meydana getiren mütenevvi dahili ve harici faktörler bu bakış açısının yekunu olarak meydana geldiği söylenebilir (Saldamlı, 2009, s.25). Neticede bu bakış açısı, herkesler için değişik anlamlar ihtiva etmekte şu ki, firmadaki şahısların çevresindekilere değişik bağlılık sergileyebileceklerini ve muhtelit bir yapıda olduğu söylenebilir.



Şekil 11: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce, Mehmet ve Gül, Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi Yayınları, Konya, 2005, s.26.

2.2.8. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerinde Önceden Yapılmış Olan Çalışmaların İncelenmesi

Kılıç ve Öztürk'e göre (2010), "Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" bu

araştırmalarını, anket metoduyla ve ankete dayanak verenlerin “kariyer yönetimi sistemi” uygulamalarıyla alakalı fikir ve düşünceleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkiyi “korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi” ile tetkik etmişlerdir. İki arasında “ $r=0,74$ ” düzeyinde olumlu ve kuvvetli bir ilişki olduğunu elde etmişlerdir. Ayrıyeten, kariyer planlamanın bağlılığa en fazla etki ettiğini saptamışlardır.

Ok’a göre (2009), “Kariyer Yönetiminin rgtsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama” bu araştırmasında, kariyerin örgütsel bağlılık ile ilişkisini tetkik etmiştir. Firmayla şahışlar arasındaki ilişkiyi bağlılığın meydana getirdiğini ve şahışların verimlilikleri ne kadar yüksek olursa bağlılığında da o denli yüksek olacağını ifade etmiştir.

Olgun’a göre (2016), “Kariyer Yönetimi ve rgtsel Bağlılık Arasındaki İlişi: Konuyla İlgili Bir Araştırma” bu analizinde iki değişken arasında ne tür münasebet bulunduğunun analizini yapmıştır. 100 şahış üstünde anket uygulayarak analizlerini tetkik etmiştir. Aynı firmada emek harcamayı arzulayan şahışların kariyerle alakalı idrakları etkili olmuş, devamlılık bağlılığıyla kariyer idrakları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi saptamıştır.

Engiz’e göre (2009), “alışanlarda Kariyer Tatmini ve rgtsel Bağlılık İlişkisi” bu araştırmasında çalışan şahışlar üzerinde kariyer yönetimin örgütsel bağlılığa etkisini sağlık sektöründe emek harcayan şahışlar üstünde tetkik etmiştir. Firma ve çalışan şahışlar arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık olduğunu saptamıştır ve firmanın çalışan şahışların şahsiyetlerine verdiği ilgi, alaka ve önem firmaya olan bağlılıklarını yükselttiğini saptamıştır.

Bozkurt ve etin’e göre (2011), “Kariyer Devreleri İle rgtsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Turizm Alanında Eğitim Veren Yüksek ğretim Kurumlarında alışan Akademisyenler Açısından Değerlendirilmesi: Batı Karadeniz Bölgesindeki niversitelere Yönelik Bir Araştırma” bu analizlerinde kariyer aşamalarıyla bağlılık arasındaki ilişkiyi tetkik etmişlerdir. şahışların kariyerlerinin başlangıcındakilerle, ortasındakilerle ve emeklilik aşamasına ulaşmışlar arasında örgütsel bağlılığın algısı bakımından bir değişiklik olup olmadığını tespit etmeyi gaye edinmişlerdir. Analizlerinin neticesinde kariyerin

herhangi bir aşamasında değişiklik olmadığını ve turizm bölümündeki üniversite hocalarının örgütsel bağlılıkla alakalı eğilimlerinin olduğunu saptamışlardır.



BÖLÜM 3

ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşmeyle ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte günümüzdeki bütün örgütler çalışan bireylerin kariyerlerini ilerletme ve geliştirme gibi bir gayeleri olmalıdır. Çalışan bireylerin kariyerle alakalı gaye ve hedeflerine varabilmeleri için firmaların gerekli bütün dayanakları (yol ve metot) sağlaması gerekmektedir. Zira çalışan bireyler firmada ne kadar rahat çalışırlarsa firmaya o derecede bağlı olarak çalışmaktadır. Firmanın işlerini özümseyerek yerine getirmektedir. İşte burada firmalara mühim vazifeler düşmektedir. Firmalar çalışan bireylerin verimliliğini, etkinliğini, etkililiğini, iş tatminini ve motivasyonunu yükseltirse bu yükseliş firmaya da olumlu anlamda yansıyacaktır. Onun içindir ki firmalar, çalışan bireylere mutlaka gereken dayanakları sağlamalı, eğitim ve oryantasyonu vermelidir ki iş görenler planladıkları mevkilere ulaşabilmelidir. Kıymetli olduğunu idrak eden şahıslar mutlu ve arzulu çalışırlar ve böyle çalışan şahıslar firmaya bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Ayrıyeten, mutlu çalışan demek çokça müşteri demekle beraber firmalar, rakiplerinin önüne geçebilmektedir. Bu da firmalar için önemli bir konudur. Böyle çalışan bireyler hem kendi kariyerlerinin hem de örgütün kazanmasını sağlamaktadır. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı; bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini ve ilişkisini araştırmak, incelemek ve ne tür metotların kullanıldığını ve bu metotların nasıl tatbik edildiğini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın önemi ise; firmalar iş görenlerin beklentilerine cevap verebilmek için iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamalı ve onlara gereken desteği vermelidir. Çünkü firmaların gaye ve hedeflerine varabilmelerinde iş görenlerin rolü büyüktür. İş görenlerin başarıları, verimlilikleri, etkinlikleri, etkililikleri ve firmaya olan bağlılıkları firmalar için önemlidir. Başarısı, verimliliği, etkinliği ve bağlılığı yüksek olan çalışanlar, müşterileri memnun edecek ve onların arzu ve beklentilerini karşılayarak firmanın daha çok kazanmasını sağlayacaktır. Ayrıyeten, ilerleyen zamanlarda bu konuyla alakalı araştırma yapacaklar için yol gösterici olması münasebetiyle de önem taşımaktadır.

3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.2.1.Örnekleme

“Örnekleme, bir yığının sahip olduğu bazı özellikleri hakkında karar verebilmek amacı ile yığını temsil edebilecek büyüklükte küçük bir kısmının seçilerek incelenmesi, elde edilen bilgiler doğrultusunda karar verilmesi işlemi olarak tanımlanabilir” (Özkan, 2007, s.2). Araştırma Ankara ilinde Ulaştırma Bakanlığına bağlı TÜRKSAT A.Ş.’ de uygulanmıştır. Araştırma kapsamına TÜRKSAT A.Ş. ‘de vazife yapan yönetici, personel ve güvenlik görevlileri baz alınmıştır. Anketler totalde 200 çalışana dağıtılmıştır. Ancak 150 tane anket elde edilmiştir. Geriye dönme oranıysa %75’dir. Anketi cevaplayan çalışanlardan %23,3’ü kadın, %76,7’i erkektir. Ayrıyeten, %8,7’i yönetici, %91,3’ü çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemeimiz hizmet işletmesinde uygulanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketler firmaya gidilerek uygulanmıştır. Anketler firmadaki çalışanların dayanağıyla uygulanmıştır.

3.2.2.Anket

Araştırmada gerekli verileri toplamak maksadıyla anket metodu kullanılmıştır. Anket formumuzda totalde 49 soru ve 4 bölüm mevcuttur. Birinci bölümde demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve kurumdaki çalışma süresi) 5 sorudan, ikinci bölümde bireysel kariyer yönetimi 16 sorudan, üçüncü bölümde örgütsel kariyer yönetimi 10 sorudan ve dördüncü bölümde örgütsel bağlılık 18 sorudan oluşmaktadır. Anketler firmaya gidilerek uygulanmıştır. Böylelikle bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi ve ilişkisi tetkik edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Anketimizde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğimiz “1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum” dan oluşmaktadır. Bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi Sturges ve diğerleri (2002, s.747-748) geliştirdikleri anketlerle ve örgütsel bağlılık Özutku’nun (2008, s.89) anketinden faydalanılmıştır. İstatistiki analizlerde “Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, T- Testi, ANOVA Analizleri, Güvenilirlik Analizi ve Normallik Analizi” ele alınmıştır.

3.2.3.Araştırma Verilerinin Toplanması

Uygulanan araştırmada veri toplama metodunun anket metodu olduğuna kanaat getirilmiştir ve anketler uygulanmıştır. Anketlerimiz tercih edilen firmada emek harcayan yönetici ve öbür çalışanlarca doldurulmuştur. Anketlerimiz firmada çalışan şahısların dayanaklarıyla evvelden iletişime geçilerek araştırmamızın gayesinden ve metodundan malumat vererek ondan sonra firmaya gidilip anketlerimiz uygulanmıştır. Ayrıyeten bu analizlerimiz uygulanırken tarafsız bir biçimde hiçbir biçimde müdahale edilmeden uygulanmıştır.

3.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ve MODELİ

Araştırmamızın modeli ve hipotezleri oluşturulurken Küçük' ün (2012), “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi” araştırmaları incelenmiştir. Yaptıkları çalışmada örgütsel kariyer yönetimiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi pozitif ve anlamlı bulunduğunu ve bireysel kariyer yönetimiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi de pozitif ve anlamlı bulduklarını belirtmiştir. Buradan hareketle araştırmamızda bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmak gayesiyle aşağıdaki hipotezler ve model oluşturulmuştur. Bu hipotezler ve model şöyledir:

H1: Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Bireysel kariyer yönetimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Örgütsel kariyer yönetimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

- **H1: Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.**

Küçük'e göre (2012, s.96), yaptığı çalışmada örgütsel kariyer yönetimiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi "korelasyon analizi" ile yaptığını pozitif ve anlamlı ilişkiyi bulduğunu belirtmiştir.

Ersoy'a göre (2007, s.112), yaptığı araştırmada terfinin, işe alıştırmanın, kariyer geliştirilmenin ve iş güvenliğinin iş görenlerin bağlılıklarıyla ilişkili olduklarını bulmuştur. Yine Ersoy (2007, s.112), iş görenlerin kariyerlerinin geliştirilmesi yönünde desteğin verilmesiyle iş görenlerin bağlılıkları arasında pozitif ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Tam tersi durumunda desteğin verilmemesi halinde iş görenlerin bağlılıklarının ise azaldığı yönünde ifade etmiştir. Firmalar iş görenlerini geleceğe hazırlaması hususunda sorumluluk almaları, iş görenlerin bağlılıklarının güçlenebileceğini ifade etmiştir.

- **H2: Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.**

Küçük'e göre (2012, s.96), yaptığı çalışmada bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi "korelasyon analizi" ile yaptığını pozitif ve anlamlı ilişkiyi bulduğunu belirtmiştir.

Kılıç ve Öztürk'e göre (2010), yaptıkları çalışmada ankete dayanak veren bireylerin kariyer uygulamalarıyla alakalı fikir ve düşünceleriyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi "korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi" ile tetkik etmişlerdir. İkisi arasında olumlu ve güçlü bir ilişkiyi bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, kariyer planlamanın bağlılığa en fazla etki ettiğini belirtmişlerdir.

İnce ve Gül' göre (2005, s.59), yaptıkları araştırmada bireye ait şahsi unsurlarla bağlılık arasında kuvvetli ilişkileri bulduklarını belirtmişlerdir. Bireysel unsurlar "iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler" firmanın gaye ve değerlerinin özümsemesi, firmada uzunca seneler emek harçayabilmesi için unsurlara gereken önemi verilmesinin gerekliliğini belirtmişlerdir.

Olgun'a göre (2016), yaptığı araştırmada iki değişken arasında ne tür ilişkinin bulunduğunun analizini yapmıştır. Aynı firmada emek harcamayı arzulayan şahısların kariyerle alakalı idraklarının etkili olduğunu, devamlılık bağlılığıyla bireylerin kariyer idrakları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkiyi saptamışlardır.

Bozkurt ve etin'e göre (2011), yaptıkları çalışmada bireylerin kariyer aşamalarıyla bağlılık arasındaki ilişkiyi tetkik etmişlerdir. Bireylerin kariyerlerinin başlangıcında, ortasında ve tekaüt aşamasına ulaşmışlar arasında bağlılığın idrakı bakımından bir değişiklik var mı diye tespit etmeyi gaye edinmişler ve çalışmalarının neticesinde kariyerin herhangi bir aşamasında değişiklik olmadığını saptamışlardır.

Ersoy'a göre (2007, s.112), yaptığı çalışmada iş görenlerin ilerleme olanaklarıyla bağlılıklarının pozitif yönünde ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

- **H3: Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.**

Bununla alakalı Ok'a göre (2009), yaptığı çalışmada bireylerle firma arasındaki ilişkiyi bağlılığın meydana getirdiğini ve bireylerin verimlilikleri ve etkinlikleri ne kadar yüksek olursa bağlılığında o denli yüksek olacağını savunmuştur.

Engiz'e göre (2009), yaptığı çalışmayı sağlık sektöründe uygulamıştır. Firma ve çalışan şahıslar arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık olduğunu saptamış ve firmanın çalışan şahıslara verdiği ilgi, alaka ve önem şu ki, çalışan şahısların şahsiyetlerini değerli hissetmeleri firmaya olan bağlılıklarını yükselttiğini ve anlamlı ilişkiyi saptamıştır.

Küçük'e göre (2012, s.99), yaptığı araştırmada iş görenler ile firma arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılığın meydana getirdiğini belirtmiştir. İş görenlerin gayeleriyle firmanın gayelerinin paralel olması gerektiğini ve iş görenlerin gayeleriyle firmanın gayelerinin birleştiği alanda bağlılığın ön plana çıktığını belirtmiştir. Bağlılığı olan iş görenler, firmanın faydasına arzulu çalışacaklarını belirtmiştir.

İnce ve Gül'e göre (2005, s.99), yaptıkları çalışmada firma ile iş görenler arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılığın oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bunun sebebini ise, firmaların sorunlarını halletmesi neticesinde firmalara fırsatlar sağlaması ve firmaların gayeleriyle iş görenlerin gayelerinin entegrasyonu halinde iş görenlerin, firma yararına içten, gönülden ve fazladan emek harcamayı sürdüreceklerini ifade etmişlerdir.

Albayrak'a göre (2007), yaptığı çalışmada BKY- ÖKY arasında ilişki bulduklarını belirtmiştir. İş görenlerin işle ilgili gereksinimlerinin tespitini yapmak, mentor desteği ve eğitimler vermek, iş gören ve firmanın ortak amaçlar çizmeleri ve iş görenlere gelişmeleri için fırsatlar yaratmak gibi desteklerin sağlanması gerekliliğinden bahsetmiştir.

- **H4: Bireysel kariyer yönetimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.**

Güzel'e göre (2009), yaptığı araştırmada kadın iş görenlerin iş ve günlük yaşamda şahsi kariyerlerinin önüne set çekilen çokça problemler mevcuttur. Bu problemler ücretlerde adaletsizlik ve motivasyon düşüklüğü gibi problemler bayan iş görenlerin firmadan istifa etmelerini, şahsi kariyerlerinin olumsuz etkilendiğini ve bağlılıklarının azaldığını belirtmiştir.

İnce ve Gül'e göre (2005, s.59), yaptıkları çalışmada bağlılığa etki eden kişisel unsurları; "iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler" olarak belirtmişlerdir.

İnce ve Gül'e göre (2005, s.58), yaptıkları araştırmada iş görenlerin yönetime katılmaları iş görenlerin yüksek seviyede bağlılık gösterdiklerini belirtmişlerdir.

İnce ve Gül'e göre (2005, s.70), yaptıkları araştırmada bireyin yaşının, sıhhati, ailesi, maddi ve manevi vaziyetler, kadın ya da erkek oluşu, öğrenimi, evli-bekar oluşu, unvanı ve hangi topluluktan oluşu bireyin örgütsel bağlılığını etkilediğini belirtmişlerdir.

Akdoğan'a göre (2014), yaptığı araştırmada firma kültürü unsuruyla iş görenlerin bağlılıklarının kuvvetlendiğini ve iş görenin firma kültürünü doğru algılaması halinde bireylerin örgütsel bağlılığını etkileyeceğini belirtmiştir.

Karataş'a göre (2010, s.178), yaptığı çalışmada çalışan bireylerin karşılaştığı problemleri ele almıştır. Bunları; iş görenlerin kariyerle alakalı programlarını düzgün bir biçimde çizememeleri, önlerine çıkan olanakları boşa çıkarmaları, gaye ve programlarını tespit edememeleri, inovasyonlara açık olmamaları ve şahsiyetlerini geliştirmemeleri gibi problemleri ifade etmiştir.

Örücü'ye göre (2006, s.246-247), yaptığı çalışmada bireylerin kariyerleriyle alakalı farklı problemlerle karşılaştığını ifade etmiştir. Bu problemleri; “gözden düşme, işten çıkartılma, stres, tükenmişlik ve engellenme” gibi problemler bireylerin kariyerlerinin olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

- **H5: Örgütsel kariyer yönetimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.**

İnce ve Gül'e göre (2005, s.79), yaptıkları çalışmada örgütsel mükafatların bağlılığa tesir eden mühim bir örgütsel unsur olduğunu söylemişlerdir. Örgütsel mükafatlar bağlılıkla direkt biçimde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bireyler, firmaca şahsiyetlerine verilen mükafatları yerinde ve adaletli olarak idrak etmelerinde firmaya yüksek seviyede bağlılık göstereceklerini söylemişlerdir. Ayrıyeten örgütsel mükafatların bağlılık üstünde kuvvetli ve pozitif bir etkisinin olduğunu saptamışlardır.

İnce ve Gül'e göre (2005, s.73), yaptıkları çalışmada ücret seviyesinin bağlılığı etkilediklerini söylemişlerdir. İş görenlerin ücret paylaşımında adaleti ve eşitliği idrakı halinde bağlılıklarını da artıracığını belirtmişlerdir. İş görenlerin kazandıkları ücretler iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını artırdığını söylemişlerdir.

İnce ve Gül'e göre (2005, s.73-74), yaptıkları çalışmada idarenin iş görenler üstündeki “nezaret” şeklinin örgütsel bağlılığı etkilediklerini söylemişlerdir. “Nezaret” şeklinin iş görenlerin iş tatminini yükselttiğini saptamışlardır. Dostça ve birliktelik içinde yapılan nezaretin iş görenlerin verimliliklerini ve örgütsel

bağlılıklarını yükselttiğini belirtmişlerdir. İnce ve Gül'e göre (2005, s.80), yaptıkları çalışmada firmada takım ruhuyla, koordineli hareket etmek ve çalışma refikleriyle içten, huzurlu ve mutlu emek harcama örgütsel bağlılığı artırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca iş görenler toplantılara dahil edilerek fikirlerinin alınması ve iş görenlere de danışılması iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını artırdığını belirtmişlerdir. İnce ve Gül'e göre (2005, s.59), yaptıkları çalışmada genel olarak belirttikleri "işin niteliği ve önemi, yönetim, ücret düzeyi, nezaret, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve örgütün bulunduğu sektörün durumu" şeklindeki örgütsel unsurların bağlılığı etkilediklerini belirtmişlerdir.

Albayrak'a göre (2007), yaptığı çalışmada "kariyer yönetimi uygulamalarına" dahil edilen iş görenlerin örgütsel bağlılığını etkilediklerini ve artırdığını, dahil edilmeyenlerin ise örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu belirtmiştir.

Küçük'e göre (2012), yaptığı araştırmada örgütlerin bağlılığı elde edebilmesi için "kariyer planlama ve geliştirmeye" gereken önemi göstermeleri gerektiğini belirtmiştir. İş görenlerine gerektiğince kariyer fırsatları veren firmalarda emek harcamayı arzulayanların çokça olacağını ve "işe geç kalma, devamsızlık" gibi problemlerin minimuma ineceğini ayrıyeten kariyerle alakalı gayelerini gerçekleştiren iş görenlerin firmaya bağlılık göstereceklerini belirtmiştir.

Şimşek ve Öge' ye göre (2011, s.292), yaptıkları çalışmada örgütsel kariyer programlarının firmaya vereceği yararları ifade etmişlerdir. Bu yararları; kişisel kabiliyetlerin geliştirilmesine, iş görenlerin kendilerini ölçmesine okazyon yaratılmasına, iş görenlerin muvaffakiyetlerinin yükseltilmesine, iş görenlerin iş başarımlarının yükseltilmesine, verimliliğin, motivasyonun yükseltilmesine ve firmaya olan bağlılığın güçlenmesini ifade etmişlerdir.

Ersoy'a göre (2007), yaptığı çalışmada kariyerle alakalı geliştirme toplantılarına katılan iş görenlerin yüksek seviyede bağlılığı ve iş tatminini elde ettiklerini ifade etmiştir. Yine yükselme olanaklarının bağlılığı pozitif etkilediğini ifade etmiştir. Firmalardaki idarecilerin, bireylerin kariyerlerini yakından izlemesi de iş görenlerin bağlılıklarını etkilediğini ifade etmiştir.

Çilingir'e göre (2014), yaptığı çalışmada firma ortamında kariyerle ilgili planlama etkinlikleri artınca iş görenlerin firmaya olan devamlılık bağlılıklarının

da arttığını ayrıca, firma ortamında kariyerle ilgili geliştirme etkinlikleri artınca iş görenlerin firmaya olan duygusal bağlılıklarının da arttığını ifade etmiştir.

Ancak örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı etkilemediği ile ilgili olarak, İnce ve Gül'e göre (2005, s.99), yaptıkları çalışmada firmada adaletsizlik, iş görenlerin emeklerinin yağma edilmesi, yeterli ve yerinde olmayan uygulamalar iş görenlerin bağlılık gösteremeyeceklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmada ANOVA Analizi ile T Testi de uygulanmıştır. T Testinde cinsiyet ile unvan için yapılan çalışmalar mevcuttur.

T Testinde cinsiyet için yapılmış çalışmalar şöyledir:

Çilingir'e göre (2014), yaptığı çalışmada iş görenlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık ortalamaları arasındaki farkı istatistiki bakımdan anlamlı bulamamıştır.

Ancak cinsiyetle alakalı İnce ve Gül'e göre (2005, s.62), bayan iş görenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin bay iş görenlere göre düşük seviyede olduklarını söylemişlerdir. Bunun iki tane sebebini belirtmişlerdir. Bunlar: "Kadınların ailesel rollere verdikleri önem ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller" olarak belirtmişlerdir.

Albayrak'a göre (2007, s.88), yaptığı çalışmada bay iş görenlerin bayan iş görenlere göre firmaya daha çok bağlılık hissettiklerini belirtmiştir.

Onay'a göre (2016, s.95), yaptığı çalışmada bayan hocaların örgüte devamlılık hususunda erkek hocalara istinaden fazla bağlılık sergilediklerini saptamıştır. Nedeniyse bayanların omuzladıkları vazifelerin çokluğu ve ev-iş arasında çokça efor harcadıklarını saptamıştır.

İnce ve Gül'e göre (2005, s.64), Pakistan'da bağlılıkla alakalı incelenen çalışmada bayan iş görenlerin, erkek iş görenlerden daha çok bağlılık sergilediklerini araştırmalarında belirtmişlerdir. Nedenini ise, Pakistan'da bayanların baylara nazaran çalışma sahasını zor buldukları şeklinde ifade etmişlerdir.

Saldamlı'ya göre (2009, s.89), yaptığı çalışmada bayanların örgütsel bağlılık seviyelerinin baylara oranla daha düşük olduğunu saptamıştır.

T Testinde unvan için yapılmış çalışmalar şöyledir:

Güzel'e göre (2009, s.141), yaptığı araştırmada "birim şeflerinin" bağlılıklarının yüksek olduğunu, "birim müdürlerinin" bağlılıklarının düşük olduğunu saptamıştır. Bu bağlamda "birim müdürleri" yalnız ahlaki olduğu veya firmaya karşı bağlılık duymadıkları için firmada çalışmayı düşünmediklerini belirtmiştir.

Küçük'e göre (2012, s.60), yaptığı çalışmada iş görenlerin unvanlarıyla bağlılıkları arasında ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir. İş görenlerin unvanları yükseldikçe firmaya olan bağlılıklarının da yükseldiğini belirtmiştir. Unvanı, bağlılığın ilerlemesinde vasıta olarak algıladığını belirtmiştir.

Ersoy'a göre (2007, s.124), yaptığı çalışmada iş görenler firmada hiyerarşik olarak ilerledikçe mesuliyetlerinin, ücretlerinin ve inisiyatif almalarının arttığını ama iş görenlerin unvanları ile bağlılıkları arasında anlamlı ilişki bulamamıştır.

ANOVA Analizinde yaş için yapılmış çalışmalar şöyledir:

Bununla birlikte, Atay'a göre (2006, s.137), yaptığı çalışmada genç şahısların öbür çalışanlara istinaden kariyerle alakalı gayelerine varma hususunda daha mutlak görüşleri barındırdıklarını saptamıştır. Yaşlıların ise işlerine bağlılık hususunda, çalışma sahası değiştirmek yerine sabit mevkilerini koruduklarını saptamıştır.

Yine bununla alakalı, İnce ve Gül'e göre (2005, s.65), iş görenlerin yaşı ilerledikçe bağlılığın da yükseldiğini saptamışlardır. Ayrıyeten duygusal bağlılığın iş görenlerin yaşı ile beraber paralel biçimde yükselirken, zorunluluk bağlılığına iş görenlerin yaşlarından etkilenmediğini saptamışlardır.

Çilingir'e göre (2014, s.108), yaptığı çalışmada iş görenlerin yaşları değişkeni bakımından duygusal bağlılık ortalamaları arasındaki farkı istatistiki bakımdan anlamlı bulamamıştır. Ancak iş görenlerin yaşları değişkeni bakımından normatif bağlılık ortalamaları arasındaki farkı anlamlı bulmuşlardır. 25 yaşında ve altındakilerin normatif bağlılıkları "26- 30" yaşındakilere göre yüksek çıktığını belirtmiştir. Yine iş görenlerin yaşları değişkeni bakımından zorunlu bağlılık ortalamaları arasındaki farkı anlamlı bulmuştur. 46 yaşında ve üstünde olanların zorunlu bağlılıkları diğer yaştakilere göre yüksek çıktığını belirtmiştir.

Albayrak'a göre (2007, s.88), yaptıkları çalışmada "50- 55" yaşlarında olan iş görenlerin bağlılıklarının fazla, "26- 31" yaşlarında olanlarınsa bağlılıklarının az olduğunu saptamıştır.

Güzel'e göre (2009, s.133), yaptığı çalışmada bayan iş görenlerin yaşlarının bağlılıklarıyla ilişkisini incelemiş ve örgütsel bağlılığın yaşlara göre farklılaşmadığını belirtmiştir. Fakat yaşlarıyla zorunlu bağlılıkları arasındaki ilişkiyi bulduğunu söylemiştir.

Saldamlı'ya göre (2009, s.88), yaptığı çalışmada bireylerin örgütsel bağlılıklarının bireylerin yaşlarına göre farklılaşmadığını saptamıştır.

ANOVA Analizinde çalışma süresi için yapılmış çalışmalar şöyledir:

Bununla ilgili, Atay'a göre (2006, s.137), yaptığı çalışmada firmada uzunca zaman emek harcayan şahısların firmanın kültürünü iyi bildiklerini ve firma ortamında hiyerarşik basamaklarda ilerlemenin yollarını idrak edip şahsiyetini ilerleyebileceği mevkilere hazırladıklarını saptamıştır. Firmada emek harcama zamanı ilerledikçe çalışanların şahsiyetlerini firmaya hissi bakımdan bağlı olduklarını saptamıştır.

Yine bununla alakalı, İnce ve Gül'e göre (2005, s.66), iş görenlerin firmada emek harcama zamanları örgütsel bağlılığı etkilediğini saptamışlardır. Örgütsel bağlılıkla firmadaki zaman arasında aynı yönde bir ilişki bulmuşlardır. Firmada emek harcanan zaman arttıkça buna istinaden örgütsel bağlılığında arttığını söylemişlerdir. Ayrıyeten iş görenlerin firmada emek harcama zamanı arttıkça, firmadan kazandıkları mükafatlarında arttığını söylemişlerdir.

Güzel'e göre (2009, s.140), yaptığı çalışmada bağlılığın en fazla olduğu dönemin, bayan iş görenlerin "10-13 yıldır" otel işletmesinde emek harcadığı zamanın olduğunu söylemiştir. Otel firmasında emek harcanan zaman arttıkça bağlılığında arttığını belirtmiştir. Duygusal bağlılığın haricinde bağlılığın artmasında firmadaki zamanın dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir.

Akdoğan'a göre (2014, s.66), yaptığı çalışmada firmada emek harcanan zamanın artmasıyla bağlılığında yükseldiğini ifade etmiştir. Nedenini ise, iş görenin emek

harcama zamanı arttıkça maddi ve manevi kazanımlarında yükseldiğini ve bunun için iş görenin şahsiyetini firmaya adadığını belirtmiştir.

Saldamlı'ya göre (2009, s.93), yaptığı araştırmada bireylerin örgütteki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında farklılıklar olduğunu saptamıştır. Firmada bir yılın altındaki çalışanların firmada “1-3 yıldır” emek harcayanlara göre, bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır.

ANOVA Analizinde eğitim düzeyi için yapılmış çalışmalar şöyledir:

Ama Atay'a göre (2006, s.136), yaptığı çalışmada işgörenlerin eğitim düzeyleri ile kariyerle alakalı planlama arasında anlamlı ilişkiyi saptamıştır. Eğitim düzeyleri yüksek bulunan işgörenlerin kariyerle alakalı planlamaya değer verdiklerini ve kariyer planlama işgörenlerin firmaya olan bağlılıklarını arttırdığını saptamıştır.

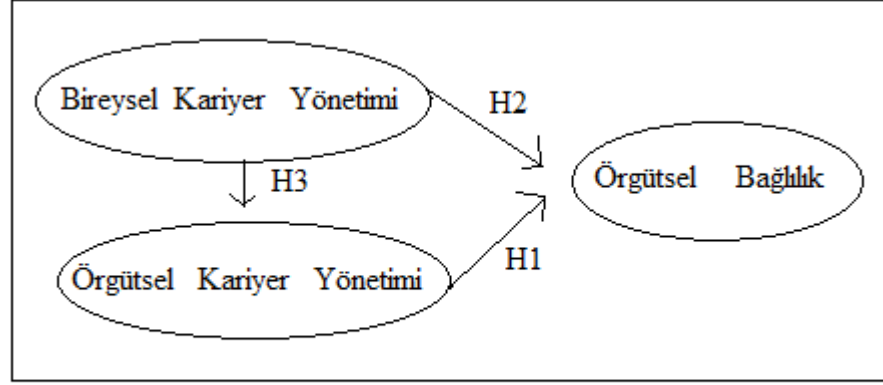
İnce ve Gül'e göre (2005, s.67), iş görenlerin eğitim seviyeleriyle örgütsel bağlılıkları arasında ters yönde bir ilişkiyi saptamışlardır. İş görenlerin eğitim seviyeleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının ise düştüklerini de söylemişlerdir.

Albayrak'a göre (2007, s.88), yaptığı çalışmada master yapanların bağlılıklarının düşük, ilköğretim mezunu olanlarınsa bağlılıklarının fazla olduklarını saptamıştır. Üniversiteyi bitiren kaliteli iş görenlerin çalışma sahası bulabildiklerini ancak ilköğretim mezunu olanların firmayı bırakmaları halinde çalışma sahası zor bulacaklarını, işsiz ve güçsüz kalacakları endişesiyle firmalarına bağlılık hissettiklerini belirtmiştir.

Akdoğan'a (2014, s.66), yaptığı çalışmada bağlılıkla eğitim arasındaki ilişkiyi ters yönde bulduklarını belirtmiştir. Nedenini ise, eğitim seviyesi yüksek olan kişinin beklentisi ve arzularının yüksek olacağını ve iş sahasıyla alakalı yeni iş fırsatları bulduklarında işini değiştirebileceği gibi etkilerinden bahsetmiştir.

Araştırmada hipotezler bağlamında araştırmanın modeli aşağıdaki gibi şekillenmiştir. Aşağıdaki şekilde örgütsel bağlılık bağımlı değişken, bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi bağımsız değişkenlerdir. Çünkü örgütsel bağlılığı

etkileyen başka faktörlerde olabilmektedir. Örneğin; iş tatmini, motivasyon ve performans yüksekliği misal verilebilmektedir.



Şekil 12: Araştırmanın Modeli

3.4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.4.1.Frekans Analizi

3.4.1.1.Cinsiyet

Araştırma sonucunda anket uygulanan çalışanların % 23,3'ü kadın, % 76,7'i erkek olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan 150 çalışandan 35'i kadın, 115'i ise erkek olduğu aşağıdaki tabloda görülmektedir. Erkek çalışanların sayısı kadın çalışanların sayısının 3,3 katıdır.

Tablo 2: Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Kadın	35	23,3
Erkek	115	76,7
Toplam	150	100,0

3.4.1.2.Yaş

Araştırma sonucunda anket uygulanan çalışanların 18-24 yaş arasında 13 kişi ve % 8,7, 25-34 yaş arasında 67 kişi ve % 44,7, 35-44 yaş arasında 54 kişi ve % 36,0'dır. 45-54 yaş arasında 15 kişi ve % 10,0 ve 55 yaş ve üzerinde 1 kişi ve % 0,6' tır. Çalışanların çoğunluğunu 25-34 yaş arasındakiler oluşturmaktadır. Şu ki, çalışanların çoğu genç yaşta oldukları aşağıdaki tabloda görülmektedir. En azını ise 55 yaş ve üzerindeki oluşturmuştur.

Tablo 3: Ankete Katılanların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş	Sıklık	Yüzde
18-24	13	8,7
25-34	67	44,7
35-44	54	36,0
45-54	15	10,0
55+	1	0,6
Toplam	150	100,0

3.4.1.3.Eğitim

Araştırma sonucunda anket uygulanan çalışanların 24 kişisi lise mezunu ve % 16,0, 24 kişisi ön lisans mezunu ve % 16,0, 71 kişisi lisans mezunu ve % 47,3 ve 31 kişisi yüksek lisans mezunu ve % 20,7'dir. Tablo 4'de görüldüğü gibi çalışanların büyük çoğunluğunu 4 yıllık fakülte mezunları oluşturmaktadır. Lise ve ön lisans mezunların yüzdesi eşittir. Lisans mezunundan sonra ikinci sıradaki çoğunluğu yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 4: Ankete Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim	Sıklık	Yüzde
Lise	24	16,0
Önlisans	24	16,0
Lisans	71	47,3
Y. Lisans	31	20,7
Toplam	150	100,0

3.4.1.4.Unvan

Araştırma sonucunda anket uygulanan çalışanların 13 kişisi yönetici ve % 8,7 ve 137 kişisi alt kademelerde çalışan ve % 91,3'tür. Hemen hemen çalışanların çoğunu alt kademede emek harcayan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 5: Ankete Katılanların Unvana Göre Dağılımı

Unvan	Sıklık	Yüzde
Yönetici	13	8,7
Çalışan	137	91,3
Toplam	150	100,0

3.4.1.5.İşyerinde Çalışma Süresi

Araştırma sonucunda anket uygulanan çalışanların 1-5 yıl arasında emek harcayan 72 kişi ve % 48,0, 6-10 yıl arasında emek harcayan 43 kişi ve % 28,7'dir. 11-15 yıl arasında emek harcayan 25 kişi ve % 16,7 ve 15 yıl ve üstünde emek harcayan 10 kişi ve % 6,6'dır. Tablo 6'da görüldüğü gibi kurumda en çok emek harcayan 1-5 yıl arasında emek harcayan kişilerden oluşmaktadır. En azını ise 15 yıl ve üstünde emek harcayanlar oluşturmaktadır. Bunun nedeni emekliliği gelenlerin emekliliğe ayrılmış olmaları olabilir.

Tablo 6: Ankete Katılanların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

İşyerinde Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde
1-5 yıl	72	48,0
6-10 yıl	43	28,7
11-15 yıl	25	16,7
15+	10	6,6
Toplam	150	100,0

3.4.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Cronbach's Alpha değerine göre araştırmada kullanılan ölçekler geçerlidir. “Güvenilirlik katsayısı 0,00 ile +1,00 arasında bir değere karşılık gelir” (Gegez, 2007, s.212). Cronbach's Alpha değeri 0,70'ten büyük olması beklenmektedir. Bu veri setinde de bireysel kariyer yönetiminin ,843 örgütsel kariyer yönetiminin ,875 ve örgütsel bağlılığın ise ,837 çıktığı görülmüştür. Değişkenlerin güvenilirlikleri aşağıdaki tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmanın Güvenilirlik İstatistikleri

Değişkenler	C. Alpha	N
Bireysel Kariyer Yönetimi	,843	16
Örgütsel Kariyer Yönetimi	,875	10
Örgütsel Bağlılık	,837	18

3.4.3. Normallik Analizi

“Çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin +2 -2 sınırları içinde 0'a yakın

olması, standart sapma ile ortalamanın oranını yüzde olarak ifade eden bağıl değişim katsayısının 20 ile 25 aralığında olması normal dağılımın varlığına” işaret etmektedir (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016, s.133). Normallik analizi için verilere ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerine göre veriler normal dağılmaktadır. Bir tek değişken dışında (Bky 15. soru 2,077 istatistiği) diğer veriler normal biçimde dağılım göstermektedir.



**Tablo 8: Normallik Analizi
Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İst.	İst.	İst.	İst.	İst.	İst.	Std.Hata	İst.	Std. Hata
bky 1	150	1,00	5,00	3,7333	1,22976	-,947	,198	-,071	,394
bky 2	150	1,00	5,00	2,9733	1,16404	,078	,198	-,873	,394
bky 3	150	1,00	5,00	3,6667	1,01444	-,893	,198	,364	,394
bky 4	150	1,00	5,00	3,0400	1,12256	,007	,198	-,817	,394
bky 5	150	1,00	5,00	2,8267	1,10973	,170	,198	-,802	,394
bky 6	150	1,00	5,00	2,8667	1,11528	-,056	,198	-,866	,394
bky 7	150	1,00	5,00	2,8733	1,13691	,086	,198	-,879	,394
bky 8	150	1,00	5,00	2,5067	1,08527	,573	,198	-,203	,394
bky 9	150	1,00	5,00	2,7267	1,15216	,312	,198	-,808	,394
bky 10	150	1,00	5,00	3,3333	1,15082	-,281	,198	-1,020	,394
bky 11	150	1,00	5,00	2,6000	1,20402	,369	,198	-,825	,394
bky 12	150	1,00	5,00	3,4800	,98116	-,397	,198	-,305	,394
bky 13	150	1,00	5,00	3,3200	1,16042	-,390	,198	-,881	,394
bky 14	150	1,00	5,00	2,9600	1,07990	,113	,198	-,741	,394
bky 15	150	1,00	5,00	4,0200	,86288	-1,182	,198	2,077	,394
bky 16	150	1,00	5,00	2,8933	1,13603	,045	,198	-,775	,394
öky 1	150	1,00	5,00	2,9200	1,19012	-,013	,198	-,892	,394
öky 2	150	1,00	5,00	3,1200	1,06764	-,075	,198	-,826	,394
öky 3	150	1,00	5,00	3,5133	1,00159	-,525	,198	-,191	,394
öky 4	150	1,00	5,00	2,9267	1,08743	,179	,198	-,657	,394
öky 5	150	1,00	5,00	2,8133	1,13744	,069	,198	-,905	,394
öky 6	150	1,00	5,00	2,3667	1,11377	,681	,198	-,308	,394
öky 7	150	1,00	5,00	2,7600	1,13327	,121	,198	-1,019	,394
öky 8	150	1,00	5,00	2,7933	1,12505	-,042	,198	-1,094	,394
öky 9	150	1,00	5,00	2,8667	1,15082	-,030	,198	-1,072	,394
öky 10	150	1,00	5,00	3,6533	,94113	-,722	,198	,376	,394
N	150								

3.4.4.Korelasyon Analizi

“Korelasyon Analizi değişkenler arasındaki ilişkilerin doğasını anlamada ve diğerlerine bağlı olarak başka bir değişken hakkında yorum yapmada kullanılır” (Uysal, 2014, s.182). Yapılan Korelasyon Analizi sonucunda Pearson Korelasyonu katsayısı 0,01 düzeyinde, örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında (0,351, $P < 0,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve H1 hipotezi desteklenmiştir. Buna karşın bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($P > 0,01$) H2 hipotezi desteklenememiştir. Örgütsel kariyer yönetimi ile bireysel kariyer yönetimi

arasında (0,378, $P<0,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve H3 hipotezi desteklenmiştir. Aşağıdaki tablo 9'da veriler görülmektedir.

Tablo 9: Korelasyon Analizi Tablosu
Korelasyonlar

		ÖKY	BKY	ÖB
ÖKY	Pearson Korelasyonu	1	,378"	,351"
	Sig. (2-yönlü)		,000	,000
	N	150	150	150
BKY	Pearson Korelasyonu	,378"	1	,033
	Sig. (2-yönlü)	,000		,686
	N	150	150	150
ÖB	Pearson Korelasyonu	,351"	,033	1
	Sig. (2-yönlü)	,000	,686	
	N	150	150	150

". Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-kuyruklu) anlamlı.

H1: Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Significant değeri $0,000<0,05$ olduğundan H1 hipotezi desteklenmiştir. Veri setinde yapılan Korelasyon Analizi sonucu significant değeri 0,05'ten küçük çıktığı için örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

H2: Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Significant değeri $0,686>0,05$ olduğundan H2 hipotezi desteklenememiştir. Veri setinde yapılan Korelasyon Analizi sonucu significant değeri 0,05'ten yüksek çıktığı için bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H3: Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Significant değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan H3 hipotezi desteklenmiştir. Veri setinde yapılan Korelasyon Analizi sonucu significant değeri 0,05'ten küçük çıktığı için bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

3.4.5. Regresyon Analizi

Araştırmacılara dayanakla beraber “ilişkinin şeklini belirlemeye ve değişkenler arasındaki ilişkiyi daha detaylı bir şekilde” tetkik eden bir metottur (Gegez, 2007, s.333). Bireysel kariyer yönetiminin bağımsız değişken örgütsel bağlılığın ise bağımlı değişken olduğu Basit Doğrusal Regresyon Analizi testinde Durbin – Watson katsayısı 2'ye yakın çıktığı için Oto Korelasyon sorunu yoktur. Bununla birlikte örgütsel kariyer yönetimi değişkeni örgütsel bağlılıktaki varyansın % 13,5 ini açıklamaktadır. Bu sonuçlar H5'teki öngörüyü desteklemektedir. Ancak bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu nedenle H4 hipotezi desteklenememiştir. Bireysel kariyer yönetimi significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için model üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Aşağıdaki tablo 10'da veriler görülmektedir.

**Tablo 10: Regresyon Analizi Tabloları
Model Özeti^b**

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Std. Hata Tahmini	Durbin- Watson
1	,367 ^a	,135	,123	7,34597	1,752

a. Belirleyiciler: (Sabit), Öky, Bky

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

ANOVA^a

Model	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gerileme	1233,949	2	616,974	11,433	,000 ^b
1 Kalan	7932,591	147	53,963		
Toplam	9166,540	149			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

b. Belirleyiciler: (Sabit), Öky, Bky

Örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için Beta katsayısına bakmak gerekmektedir. Tablodan Beta katsayısının 0,395 ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa 0,395’lik pozitif yönde bir etkisi olduğunu söylemek mümkün olup kurulan hipotez desteklenmiştir. Buna karşın bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığını belirlemek için Beta katsayısına bakmak gerekmektedir. Tablodan Beta katsayısının -,116 olduğu görülmekte olup bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa pozitif yönde bir etkisi bulunamamıştır ve kurulan hipotez desteklenememiştir. Aşağıdaki tabloda veriler görülmektedir.

Katsayılar^a

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Hata Payı	VIF
(Sabit)	35,089	3,272		10,725	,000		
1 Öky	,417	,087	,395	4,762	,000	,857	1,167
Bky	-,117	,084	-,116	-1,398	,164	,857	1,167

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

H4: Bireysel kariyer yönetimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Significant değeri $0,164 > 0,05$ olduğundan H4 hipotezi desteklenememiştir. Veri setinde yapılan Regresyon Analizi sonucu significant değeri 0,05’ten yüksek çıktığı için bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa pozitif yönde bir etkisi bulunamamıştır.

H5: Örgütsel kariyer yönetimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Significant değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan H5 hipotezi desteklenmiştir. Veri setinde yapılan Regresyon Analizi sonucu significant değeri 0,05’ten küçük çıktığı için örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa pozitif yönde etkisi bulunmuştur.

3.4.6.T Testi

“T testi iki örnek ortalaması arasındaki farklılığın istatistiksel önemini test eder. T testi aralıklı ölçeğin kullanıldığı durumlarda ortalamalar arasındaki farklılığı

inceler” (Gegez, 2007, s.366). Aşağıdaki tablolarda görülen veriler neticesinde cinsiyet ve idari pozisyonda olup olmama durumuna göre yapılan T- Testleri sonucunda anlamlı ve yorumlanabilir bulgular elde edilememiştir. Aşağıdaki tablo 11’de ve 12’de veriler gösterilmiştir.

Tablo 11: Cinsiyetin Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi
Bağımsız Örnek Testi

	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		T Ortalama Eşitlik Testi				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-yönlü)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı
Eşit Varyanslar	,146	,703	,474	148	,636	,71925	1,51812
ÖB Eşit Varyanslar Varsayılmadı			,488	58,975	,627	,71925	1,47429

Tablo 12: Unvanın Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi
Bağımsız Örnek Testi

	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		T Ortalama Eşitlik Testi				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-yönlü)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı
Eşit Varyanslar	3,460	,065	1,431	148	,155	3,24593	2,26831
ÖB Eşit Varyanslar Varsayılmadı			2,112	18,594	,048	3,24593	1,53654

3.4.7.Anova Analizi

“Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmede ANOVA metodu kullanılır. Hem gözlem hem de deneye bağlı araştırmalardan elde edilen verileri analiz etmede ANOVA kullanışlı bir modeldir” (Uysal, 2014, s.184).

Tablo 13’de görüldüğü üzere significant değeri $0,002 < 0,05$ olduğu üzere örgütsel bağlılık yaşa göre gruplar arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 13: Yaşların Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi
ANOVA

Örgütsel Bağlılık	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	883,397	3	294,466	5,190	,002
Gruplar İçinde	8283,143	146	56,734		
Toplam	9166,540	149			

Araştırmada örgütsel bağlılık açısından yaş gruplarındaki farklılık Tukey HSD testinin sonucuna göre 18-24 yaş ile 35-44 yaş gruplarından kaynaklanmaktadır. Yine araştırmada örgütsel bağlılık açısından yaş gruplarındaki farklılık Tukey HSD testinin sonucuna göre 35-44 yaş ile 18-24 yaş gruplarından kaynaklandığı aşağıdaki tablodan görülmektedir.

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: ÖB						
Tukey HSD					%95 Güven Aralığı	
(I) yaş	(J) yaş	Ort. Fark(I-J)	Std. Hata	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
18-24	25-34	5,76234	2,28274	,060	-,1702	11,6949
	35-44	8,59402 ¹	2,32697	,002	2,5465	14,6415
	45-54	4,22596	2,81247	,439	-3,0833	11,5352
25-34	18-24	-5,76234	2,28274	,060	-11,6949	,1702
	35-44	2,83167	1,37746	,173	-,7482	6,4115
	45-54	-1,53638	2,09586	,884	-6,9832	3,9105
35-44	18-24	-8,59402 ¹	2,32697	,002	-14,6415	-2,5465
	25-34	-2,83167	1,37746	,173	-6,4115	,7482
	45-54	-4,36806	2,14394	,179	-9,9399	1,2038
45-54	18-24	-4,22596	2,81247	,439	-11,5352	3,0833
	25-34	1,53638	2,09586	,884	-3,9105	6,9832
	35-44	4,36806	2,14394	,179	-1,2038	9,9399

¹.Ortalama fark 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 14’te görüldüğü üzere significant değeri $0,017 < 0,05$ olduğu üzere örgütsel bağlılık çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 14: Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi

Örgütsel Bağlılık		ANOVA			
	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	617,343	3	205,781	3,514	,017
Gruplar İçinde	8549,197	146	58,556		
Toplam	9166,540	149			

Araştırmada örgütsel bağlılık açısından süre gruplarındaki farklılık Tukey HSD testinin sonucuna göre 1-5 yıl ile 6-10 yıl gruplarından kaynaklanmaktadır. Yine araştırmada örgütsel bağlılık açısından süre gruplarındaki farklılık Tukey HSD testinin sonucuna göre 6-10 yıl ile 1-5 yıl ve 15 yıl ve üzeri gruplarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından süre gruplarındaki farklılık Tukey HSD testinin sonucuna göre 15 yıl ve üzeri ile 6-10 yıl gruplarından kaynaklandığı aşağıdaki tablodan görülmektedir.

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: ÖB						
Tukey HSD					%95 Güven Aralığı	
(I) süre	(J) süre	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
1-5 yıl	6-10 yıl	3,95090'	1,47481	,041	,1181	7,7837
	11-15 yıl	1,27556	1,77638	,890	-3,3410	5,8921
	15+	-3,14444	2,58242	,617	-9,8558	3,5669
6-10 yıl	1-5 yıl	-3,95090'	1,47481	,041	-7,7837	-,1181
	11-15 yıl	-2,67535	1,92458	,508	-7,6771	2,3264
	15+	-7,09535'	2,68652	,045	-14,0773	-,1134
11-15 yıl	1-5 yıl	-1,27556	1,77638	,890	-5,8921	3,3410
	6-10 yıl	2,67535	1,92458	,508	-2,3264	7,6771
	15+	-4,42000	2,86319	,414	-11,8610	3,0210
15+	1-5 yıl	3,14444	2,58242	,617	-3,5669	9,8558
	6-10 yıl	7,09535'	2,68652	,045	,1134	14,0773
	11-15 yıl	4,42000	2,86319	,414	-3,0210	11,8610

'Ortalama fark 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 15’de görüldüğü üzere significant değeri $0,580 > 0,05$ olduğu üzere örgütsel bağlılık eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir.

Tablo 15: Eğitimin Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi
ANOVA
Örgütsel Bağlılık

	Karelerin Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	121,961	3	40,654	,656	,580
Gruplar İçinde	9044,579	146	61,949		
Toplam	9166,540	149			

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Literatürde kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık sıkça incelenen konulardandır. Firma ile iş görenler arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılık meydana getirmektedir. İşte bu bağlılığın oluşabilmesi için firmaların, iş görenlere gerekli bütün dayanakları (yol, metot, plan, program, eğitim ve oryantasyon) sağlaması gerekmektedir. Çünkü iş görenler firmada güvenle, huzurla, mutlulukla, sevinçle, sevgi ve saygı içerisinde çalışırlarsa ve kariyer hedeflerine ulaşabildikleri sürece firmaya o derece bağlı olarak çalışırlar. Şöyle ki, iş görenler kendilerini firmaya adanlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler. Böyle davranan iş görenlerin verimlilikleri, etkinlikleri, etkililikleri, performansları, moral ve motivasyonları, iş tatminleri, bağlılıkları, istekleri, samimi oluşları ve içten çalışmaları yüksek olacaktır. İş görenlerin böyle çalışmaları durumunda firmaların performansları da olumlu anlamda etkilenecektir. Firmalar iş görenlere değer vermeli onları el üstünde tutmalıdır. Hem kıymetli olduğunu anlayan iş görenler, firma yararına fazladan, içten ve gönülden emek harcayacaktır. Firmaların gaye ve hedeflerine ulaşabilmeleri iş görenlerle birlikte mümkündür. Genel olarak baktığımızda bağlılığın oluşabilmesi için iş görenlerin ve örgütlerin üzerine düşen sorumlulukları ve görevleri yerine getirmelidir. İş görenlerin kendilerini geliştirmeli ve mutlaka firmaların iş görenlerine gereken desteği vermesi gerekmektedir. Ayrıca yine bağlılığın oluşabilmesi için iş görenlerle firmaların uyum içinde olmaları, gaye ve hedeflerinin örtüşmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini belirlemek için anket çalışması yapılmıştır. Araştırma Ankara ilinde Ulaştırma Bakanlığına bağlı TÜRKSAT A.Ş.' de uygulanmıştır. Araştırma kapsamına TÜRKSAT A.Ş.' de vazife yapan yönetici, personel ve güvenlik görevlileri baz alınmıştır. Anketler toplamda 200 çalışana dağıtılmıştır. Ancak 150 tane anket elde edilmiştir.

Yapılan araştırmanın amacı; bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini ve ilişkisini araştırmak, incelemek ve ne tür metotların kullanıldığını ve bu metotların nasıl tatbik edildiğini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın önemi ise; firmalar iş görenlerin beklentilerine cevap verebilmek için iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamalı ve onlara gereken desteği

vermelidir. Çünkü firmaların gaye ve hedeflerine varabilmelerinde iş görenlerin rolü büyüktür. İş görenlerin başarıları, verimlilikleri, etkinlikleri, etkililikleri ve firmaya olan bağlılıkları firmalar için önemlidir. Başarısı, verimliliği, etkinliği ve bağlılığı yüksek olan çalışanlar, müşterileri memnun edecek ve onların arzu ve beklentilerini karşılayarak firmanın daha çok kazanmasını sağlayacaktır. Ayrıyeten, ilerleyen zamanlarda bu konuyla alakalı araştırma yapacaklar için yol gösterici olması münasebetiyle de önem taşımaktadır.

Bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini incelemek üzere araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; araştırmaya katılan iş görenlerin çoğunluğunun erkek olduğu tespit edilmiştir (%76,7). Araştırmaya katılan iş görenlerin çoğunluğunun 25-34 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir (%44,7). Yine araştırmaya katılan iş görenlerin çoğunluğunun lisans mezunu yani 4 yıllık üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir (%47,3). Araştırmaya katılan iş görenlerin firmadaki mevkilerine bakıldığında çoğunluğunun alt kademede emek harcayan kişilerin oluşturduğu tespit edilmiştir (%91,3). Son olarak araştırmaya katılan iş görenlerin çalışma sürelerine bakıldığında çoğunluğunun 1-5 yıl arası iş görenlerden oluştuğu tespit edilmiştir (%48,0).

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha değerine göre araştırmada kullanılan ölçekler geçerlidir. "Güvenilirlik katsayısı 0,00 ile +1,00 arasında bir değere karşılık gelir" (Gegez, 2007, s.212). Cronbach's Alpha değeri 0,70'ten büyük olması beklenmektedir. Veri setinde de bireysel kariyer yönetiminin ,843 örgütsel kariyer yönetiminin ,875 ve örgütsel bağlılığın ise ,837 olarak bulunmuştur.

Yapılan normallik analizi sonucunda, verilere ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerine göre veriler normal dağılmaktadır. Bir tek değişken dışında (Bireysel kariyer yönetimi 15. soru 2,077 istatistiği) diğer verilerin normal biçimde dağılım gösterdiği bulunmuştur.

Yapılan Korelasyon Analizi sonucunda Pearson Korelasyonu katsayısı 0,01 düzeyinde, örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında (0,351, P<0,01)

pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve H1 hipotezi desteklenmiştir. Buna göre, Küçük' ün (2012, s.96), ve Ersoy'un (2007, s.112) yaptıkları çalışmalar H1 hipotezini desteklemiştir. Firmada, iş görenlerin hiyerarşik olarak yükseltilmeleri, meslekle alakalı eğitimler almaları, firmaya yeni alınanlar için oryantasyonun yapılması, firmanın kurumsal kimliği hakkında iş görenlere malumat verilmesi, iş görenlerin fikir ve görüşlerinin alınması, iş görenlerin kariyerlerinin gelişmesi için firmanın gerekli bütün destekleri vermeleri, iş görenlerin güven içerisinde çalışacağı ortamın hazırlanması, iş görenlerin toplantılara dahil edilmesi, iş görenlere performanslarıyla alakalı geribildirim yapılması, firma ortamında diyalogun geliştirilmesi, ödüllerin konulması, ücretin seviyesi, yapılan her işin adaletle gerçekleştirilmesi, firmadaki iş tanımlarının net olması, iş görenlerin geleceğe hazırlanması ve firma ortamında her şeyin açık, şeffaf ve güven içerisinde yapıldığı takdirde örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olacaktır.

Buna karşın bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($P>0,01$) H2 hipotezi desteklenememiştir. Ancak ilişki bulunan çalışmalar mevcuttur. Bunlar şöyledir: Küçük' ün (2012, s.96), Kılıç ve Öztürk'ün (2010), İnce ve Gül'ün (2005, s.59), Olgun' un (2016), Bozkurt ve Çetin'in (2011) ve Ersoy' un (2007, s.112) yaptıkları çalışmalar da bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ama ilişki bulunamamasının nedenleri; bireyin plan ve programlarının olmayışı, kariyerini etkileyecek insanlarla tanışmaması, çalışmayı arzuladığı bölümlerdeki görevli insanlarla diyalog kurmaması, firmadan destek görmemesi, iş görenin kendisini geliştirmemesi ve yetiştirmemesi, işiyle alakalı yeni bilgiler öğrenmemesi yani kendisini güncellememesi, moral ve motivasyonun, verimliliğinin, etkililiğinin, iş tatminin ve performansının çok düşük olması, vizyonunun olmayışı, stres ve tükenmişlik yaşaması, engellenmesi, inovasyonlara açık olmaması, stratejisinin olmayışı, ailede yaşanan problemler, herhangi bir projede yer almama isteği, firma kültürünü doğru algılamaması, firmada adaletsizlik ve eşitsizlik yapılması neticesinde bireyi rahatsız etmesi, firmadaki toplantılara dahil olmaması, firmada kendisine değer ve kıymet verilmemesi, küçük düşürücü hareketlerde bulunulması ve bireyin onurunun kırılması, düşük ücretin verilmesi yani iş görenin hakkının yenmesi, amaç ve

hedeflerinin belirgin olmaması, firmanın kendisine ödüllendirici bir kariyer vaat etmemesi, etkili ast- üst ilişkilerinin olmayışı, firma ortamının tutarsız, samimiyetsiz ve güvensiz oluşu, firma içindeki ve dışındaki fırsatları belirleyememesi, kendi kendisini değerlendirmemesi, çevresinden gereken desteği görememesi, yöneticilerin iş görenlerle ilgilenmemesi ve iş görenlerin psikolojik baskılar ve ekonomik sıkıntılar yaşamaları gibi etmenler bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılıkla arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olmayacaktır.

Örgütsel kariyer yönetimi ile bireysel kariyer yönetimi arasında (0,378, $P < 0,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve H3 hipotezi desteklenmiştir. Buna göre, Ok' un (2009), Engiz' in (2009), Küçük' ün (2012, s.99), İnce ve Gül'ün (2005, s.99) ve Albayrak' ın (2007, s.35) yaptıkları çalışmalar H3 hipotezini desteklemiştir. Firmanın iş görenlere gösterdiği ilgi, alaka ve değer, verilen meslek içi eğitimler, iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanması, destekleyici unsurların olması, firmanın iş görenleri her konuda bilgilendirmesi, firmanın hedefleriyle iş görenlerin hedeflerinin uyuşması, iş görenlerin kariyerlerinin gelişmesi için firmanın gereken imkanları sağlaması, firmada yapılanların adalet ve eşitlik temeline dayanması, iş görenlerin performanslarının değerlendirilip iş görenlere geri bildirim yapması, firma iş görenlerin kariyerlerini geliştirecek insanlarla tanıştırmaması, ödüllendirici vaatte bulunulması, hak edenleri terfi ettirmek, karşılıklı güvenin oluşu, firmanın düzenleyeceği etkinlikler, firmada verilen sözlerin tutulması, iş görenlerin mobbing yaşamaması ve firma ortamındaki işlerin saygı ve sevgi içerisinde yürütülmesi neticesinde iş görenlerle firma arasındaki ilişkiler gelişir.

Yapılan Regresyon Analizi sonucunda bireysel kariyer yönetiminin bağımsız değişken örgütsel bağlılığın ise bağımlı değişken olduğu Basit Doğrusal Regresyon Analizi testinde Durbin – Watson katsayısı 2'ye yakın çıktığı için Oto Korelasyon sorunu olmadığı bulunmuştur. Bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için Beta katsayısına bakılmıştır ve Beta katsayısının -,116 olduğu ve bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa pozitif yönde bir etkisi bulunamamıştır. Bu nedenle H4 hipotezi desteklenememiştir. Buna göre, Güzel'in (2009), Karataş'ın (2010, s.178) ve Örucü'nün (2006, s.246-247) yaptıkları çalışmalar bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı etkilemediği ile ilgili çalışmalardır. Ancak bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı

etkilediğiyle ilgili çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalar: İnce ve Gül'ün (2005, s.58-59-70) ve Akdoğan' ın (2014, s.70) yaptıkları çalışmalar bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili çalışmalardır. Ama etki bulunamamasının nedenleri; bireylerin meslek yaşamında çektiği sıkıntılar, karşılaştığı problemleri halledememeleri, iş tatminsizliği, verimsizlik, moral ve motivasyon düşüklüğü, işine odaklanamama, işiyle ilgili kendisini geliştirmemesi, bir planının olmayışı, psikolojik baskı yaşaması, işten çıkartılma korkusunun olması, düşük ücretin olması ve yan hakların olmaması, firma içerisinde etkili diyalogun olmayışı, iş tanımlarının belirgin olmayışı (verilen her işin yapılması), çok iş- az ücretin oluşu (bireylerin hak ettiklerini alamamaları), firma içerisinde ayrışmaların olması, firmayla uyumsuzluk, iş görenlerin geleceklerini öngörememeleri, firma kültürünün doğru algılanamaması, takım ruhunun olmayışıyla beraber iş görenlerde isteksizlik, bireyin boş vakitlerini değerlendirmemesi, çeşitli projelerde bulunmama, iş görenlere sorumluluk verilmemesi, firmada yersiz uygulamaların oluşu, iş görenlerin fikirlerinin alınmaması, ödüllendirmenin yapılmaması, iş görenleri münasip olmayan işlerde çalıştırmak, iş görenlerin kendi yeteneklerini geliştirmemesi, iş görenlerin engellenmeleri, iş görenlerin yönetime dahil edilmemeleri, iş görenlerin kendi performanslarıyla ilgili geri bildirim istememeleri, özgeçmişlerini güncel tutmamaları, iş görenlerin firma haricindeki kariyerle ilgili sertifika programlarını takip etmemeleri, iş görenlerin firmanın yönetmeliğine uymaması, beklentilerine cevap alamamaları, işleriyle ilgili takıldıkları yerde yöneticilerine danışmamaları, kendilerine karşı özgüvenlerinin olmaması, sevmedikleri işi yapmak zorunda kalmaları, firmayla özdeşleşmemeleri, iş görenlerin sağlığının bozuk olması, ailevi problemlerin olması, iş başarımlarının düşüklüğü, işlerine zamanında gelmemeleri ve kariyerleriyle ilgili tatminsizlik gibi etmenler bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa pozitif etkisi olmamaktadır.

Buna karşın örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için Beta katsayısına bakılmıştır ve Beta katsayısının 0,395 anlamlı ve pozitif yönde bir etki bulunmuştur ve H5 hipotezi desteklenmiştir. Örgütsel kariyer yönetimi değişkeni örgütsel bağlılıktaki Varyansın %13,5 ini açıkladığı bulunmuştur. Buna göre, İnce ve Gül'ün (2005, s.59-73-74-79-80), Albayrak' ın (2007, s.81), Küçük' ün (2012, s.99), Ersoy' un (2007) yaptıkları

çalışmalar H5 hipotezini destekleyen çalışmalardır. Buna göre, örgütün etkili bir programlarının olması, amaç ve hedeflerinin açık, net, şeffaf ve yalın olması, örgütle bireylerin entegrasyonu, işletme ortamında çalışan kişiler arasında kuvvetli bir iletişim oluşturmak, çalışan kişilere rehberlik etmek, kariyerle alakalı geliştirme toplantılarına iş görenlerin dahil edilmesi, örgütte yerli uygulamaların yapılması, örgütte ekip dayanışmasını tavana ve tabana yaymak, emeğin karşılığına göre ücretlerin zamanında ödenmesi, işverenin iş görenini gözetmesi, kişilerin kendisine inanmalarını sağlamak, firmaların bireylere kurumsal kültürün özümsemesini sağlamak, bireylere kariyer danışmanlığı yapmak, işletme içerisindeki performansın artırılması, işgücünü doğru yerde kullanmak, bireylere sorumluluk verilmesi, firmanın her çalışana hoşgörülü ve adaletli davranması, çalışanların verimliliklerinin, performanslarının ve bağlılıklarının yükseltilmesi neticesinde örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa pozitif etkisinden söz etmek mümkün olacaktır.

Araştırmada T- Testi ve ANOVA Analizleri de uygulanmıştır. Cinsiyet ve unvana göre yapılan T -Testleri neticesinde anlamlı ve yorumlanabilir bulgular elde edilememiştir. Ancak araştırmada cinsiyet ve unvan için daha önceden yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

ANOVA Analizi sonucunda örgütsel bağlılık yaşa göre gruplar arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Araştırmada örgütsel bağlılık açısından yaş gruplarındaki farklılık Tukey HSD testinin sonucuna göre 18-24 yaş ile 35-44 yaş gruplarından kaynaklanmaktadır. Yine araştırmada örgütsel bağlılık açısından yaş gruplarındaki farklılık Tukey HSD testinin sonucuna göre 35-44 yaş ile 18-24 yaş gruplarından kaynaklandığı bulunmuştur. Bunun nedeni; genç ve orta yaştaki iş görenlerin dinamik, donanımlı, çalışkan, azimli, aktif ve üretken olmaları olabilir. Emekliliği gelenlerin ise emekliliğe ayrılmış olmaları olabilir.

ANOVA Analizi sonucunda örgütsel bağlılık çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Araştırmada örgütsel bağlılık açısından süre gruplarındaki farklılık Tukey HSD testinin sonucuna göre 1-5 yıl ile 6-10 yıl gruplarından kaynaklanmaktadır. Yine araştırmada örgütsel bağlılık açısından süre gruplarındaki farklılık Tukey HSD testinin sonucuna göre 6-10 yıl ile 1-5 yıl ve 15 yıl ve üzeri gruplarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından

süre gruplarındaki farklılık Tukey HSD testinin sonucuna göre 15 yıl ve üzeri ile 6-10 yıl gruplarından kaynaklandığı bulunmuştur. Bunun nedeni; firmada emek harcama zamanı artınca, bağlılığında buna bağlı olarak arttığı ve iş görenlerin firmada emek harcama süreleri artınca firmadaki mükafatlarının da arttığı söylenebilir.

ANOVA Analizi sonucunda örgütsel bağlılık eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı şekilde farklılık göstermediği bulunmuştur. Ancak araştırmada eğitim için daha önceden yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Özetlersek; firmalar iş görenlerini firmada tutmak, verimliliklerini, moral ve motivasyonlarını, etkililiklerini, etkinliklerini, işteki tatminlerini, performanslarını ve firmaya olan bağlılıklarını yükseltmek için ve liyakati dikkate alarak iş görenleri uygun mevkilere yerleştirmek için “kariyer yönetimini” uygulamalıdır. Firmalar, iş görenlerin firmaya bağlılık göstermelerini istiyorlarsa, onlara her türlü maddi ve manevi desteği vermelidir. İş görenler ve firmalar üzerine düşen görevleri kesinlikle yerine getirmelidir. İş görenler kendilerini eğitmeli, geliştirmeli ve yetiştirmelidir. Firmalar da İKY beraber hareket etmeli iş görenlerin gereksinimlerini dikkate alarak etkinliklerini düzenlemelidir.

KAYNAKÇA

Argon, Türkan ve Eren, Altay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004.

Acuner, Şebnem Akın, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:713, Türkiye'nin Verimlilik Merkezi, Basım Yayın, Ankara, 2010.

Ayan, Filiz, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İlya İzmir Yayınevi, 1. Baskı, İzmir, 2011.

Akdoğan, Hacer, *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Akat, İlter, Budak, Gönül ve Budak, Gülay, *İşletme Yönetimi*, İzmir, 1997.

Atay, Seynur, *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Albayrak, E. Gözde, *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 9.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Güncellenmiş 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 2006.

Bayram, Cahit, *Kariyer Planlama ve Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2008.

Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2004.

Bozkurt, Öznur ve Çetin, Özden, **Kariyer Devreleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Turizm Alanında Eğitim Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenler Açısından Değerlendirilmesi: Batı Karadeniz Bölgesindeki Üniversitelere Yönelik Bir Araştırma**, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2011.
<http://dergipark.gov.tr/dusped/issue/22643/241884>

Can, Halil ve diğerleri, Kamu ve Özel Kesimde, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 7. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2012.

Can, Halil ve Kavuncubaşı, Şahin, Kamu ve Özel Kesimde, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, 5. Baskı, Ankara, 2005.

Çetin, Canan, **Temel İşletmeciliğe Giriş**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2015.

Çalık, Temel ve Ereş Figen, **Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2006.

Çiftci, Birgül, Dolgun, Uğur ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okullar İçin, Ekin Kitapevi Yayınları, Ankara, 2007.

Çetin, Canan, Arslan, Mehmet Lütfi ve Dinç, Esra, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2014.

Çilingir, Nilgün, **Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Dündar, Gönen ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, Yenilenmiş 7.Baskı, İstanbul, 2015.

Dündar, Gönen ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2009.

Demir, Ergül, Saatçioğlu, Özkan ve İmrol, Fatih, **Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından**

İncelenmesi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ölçme ve Değerlendirme Bölümü, Ankara, 2016.

Eryiğit, Süleyman, ***Kariyer Yönetimi, Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi***, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Cilt:6, Sayı:1, Ankara, 2000.

Eryiğit, Nimet, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Derya Kitapevi, Trabzon, 2008.

Ersoy, Sevdije, Bayraktaroğlu, Serkan ve diğerleri, ***Örgütsel Davranışta Güncel Konular***, Ekin Yayınevi, Bursa, 2012.

Ersoy, Sevdije ***Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma***, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Eren, Erol, ***Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi***, Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul, 2012.

Engiz, Gülsüm, ***Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi***, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009. <http://hdl.handle.net/123456789/10130>

Fındıkcı, İlhami, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Alfa Basım Yayım, Alfa Aktüel Kitapevleri, Bursa, Şanlıurfa, 2. Baskı, 2000.

Güzel, Berrin, ***Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama***, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.

Güney, Salih, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Nobel Yayınevi, 2.Basım, Ankara, 2015.

Göksel, Aykut, ***İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı***, Teori-Uygulama-Model, Genişletilmiş 2. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara, 2013.

Gegez, A. Ercan, ***Pazarlama Araştırmaları***, Beta Yayınları, Geliştirilmiş 2. Baskı, İstanbul, 2007.

İbicioğlu, Hasan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Geleneksel ve Stratejik Perspektif, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Alter Yayıncılık, Ankara, 2011.

İbicioğlu, Hasan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kobiler Üzerine Bir Araştırma, 1. Baskı, Fakülte Kitapevi, Isparta, 2006.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya, 2005.

Karataş, Aynur, *Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri*, Etap Yayınevi, 1.Baskı, İstanbul, 2010.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 15. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

Kılıç, Gonca ve Öztürk, Yüksel, *Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, 2010.

Küçük, Meltem, *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi*, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012.

Mucuk, İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, Gözden Geçirilmiş 18. Baskı, İstanbul, 2013.

Odabaşı, Salih, *Kariyer Yönetimi*, Kum saati Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2008.

Ok, Emine, *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2009.

Olgun, Cüneyt, *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016. <http://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/handle/1/2100>

Onay, A. Özmutlu, *Kariyer Bağlılığı, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Özgen, Hüseyin ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevleri, Adana, İstanbul, Ankara, 2005.

Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Stratejik Bir Yaklaşım, Nobel Kitapevi, Adana, 2010.

Örücü, Edip, *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitapevi, 5. Baskı, Ankara, 2006.

Özutku, Hatice, *Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 37, Sayı 2, 2008.

Özkan, Yılmaz, *Uygulamalı İstatistik 2*, Genişletilmiş 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.

Sturges, Jane ve diğerleri, *Journal of Organizational Behavior 23*, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10. 1002 /job.164, 2002.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000.

Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Teori ve Uygulama, Gözden Geçirilmiş, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

Saldamlı, Asım, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

Şimşek, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, 1998.

Şimşek, M. Şerif ve Öge, Serdar, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş 4. Baskı, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2011.

Tunçer, Polat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011.

Tortop, Nuri, *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1992.

Uysal, Gürhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*, Türkiye Alim Kitapları, Ankara, 2014.

Yüksel, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, 6. Baskı, Ankara, 2007.



EKLER

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Mesut ARABACI

Doğum Yeri ve Tarihi: Samsun, 22.04.1991

Eğitim Durumu

Ön Lisans Öğrenimi: Anadolu Üniversitesi (Eskişehir), AÖF, Sosyal Hizmetler

Lisans Öğrenimi: Ondokuz Mayıs Üniversitesi (Samsun), İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi: Ufuk Üniversitesi (Ankara), Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İKY Programı

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

İş Deneyimi

Stajlar: Borsa İstanbul (BİST A.Ş.), Kurumsal İletişim Müdürlüğü

Çalıştığı Kurumlar: Ulusoy Un Fabrikası (Çarşamba/ Samsun), Muhasebe
Departmanı

İletişim

E- Posta Adresi: mesut_arabaci@hotmail.com

Tarih : 16. 01. 2019

ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın katılımcı;

-Bu anket, T.C. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda öğrenim gören Mesut ARABACI'nın, Doktor Öğretim Üyesi Çağlar DOĞRU'nun danışmanlığında hazırlamakta olduğu "Bireysel Ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi" adlı yüksek lisans tezi kapsamında yapılan araştırmanın gereği olarak uygulanmaktadır.

-Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevapları bulunmamakta olup, içtenlikle cevaplanması önem arz etmektedir.

Ankete katılımınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doktor Öğretim Üyesi
Çağlar DOĞRU

Tez Öğrencisi
Mesut ARABACI

ANKET FORMU BÖLÜM 1

Anketin ilk bölümünde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: ()Kadın ()Erkek
2. Yaşınız: ()18-24 yaş ()25-34 yaş
()35-44 yaş ()45-54 yaş
()55+yaş
3. Eğitim durumunuz:
()Lise ()Önlisans
()Lisans ()Lisansüstü
4. Unvanınız: ()Yönetici ()Çalışan
5. İşyerinde çalışma süreniz: ()1-5 yıl ()6-10 yıl
()11-15 yıl ()15 yıl ve üzeri

Lütfen anketin ikinci bölümüne geçiniz.

BÖLÜM 2

Anketin ikinci bölümünde Bireysel Kariyer Yönetimine ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Bireysel Kariyer Yönetimi İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Benim kariyerimi etkileyecek insanlarla tanışmayı tercih etmekteyim.					
2	Şirketin sosyal toplantılarında tepe yöneticileri ile sohbetler etmekteyim.					
3	Çalışmak istediğim alanlarda görevli insanlarla ilişkiler kurmaktayım.					
4	Çevremdeki insanlar tarafından prestijli projelerde yer almamı sağlamaktayım.					
5	Kendileri tarafından teklif edilmeksizin çevremdeki insanlardan kariyer önerileri istemekteyim.					
6	Kendileri tarafından teklif edilmeksizin çevremdeki insanlardan performansım hakkında geri bildirim istemekteyim.					
7	Benim yeteneklerimi geliştirmeyecek yeni bir görevi reddetmekteyim.					
8	Bir sonraki adıma taşıyacak yetenekleri ve tecrübeyi elde ettiğimde bu örgütü terk etme planları yapmaktayım.					
9	Örgütüm bana ödüllendirici bir kariyer sunmadığı takdirde örgütümü terk etmeye ilişkin planlar yapmaktayım.					
10	Özgeçmişimi sürekli olarak güncel tutmaktayım.					
11	Örgütün dışındaki mevcut iş fırsatlarını değerlendirmek için iş ilanlarını takip etmekteyim.					
12	Boş zamanlarımda işimle alakalı makale ve kitaplar okumaktayım.					
13	Örgütün dışındaki kariyer ile ilgili eğitim ve sertifika programlarını takip etmekteyim.					
14	Özgeçmişimin iyi gözükmesi için ekstra iş aktivitelerinde bulunmaktayım.					
15	Yaptığım iş için çevrem tarafından gerekli güvenilirliğe sahip olduğumu düşünmekteyim.					
16	Elde ettiğim başarıları patronumun duymasını sağlamaktayım.					

BÖLÜM 3

Anketin üçüncü bölümünde Örgütsel Kariyer Yönetimine ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Örgütsel Kariyer Yönetimi İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimi geliştirmeme yardımcı olması için eğitim almaktayım.					
2	Kariyerim için ihtiyacım olan eğitimi aldığımı işverenim garanti etmiştir.					
3	Örgütteki işlerimi yürütebilmem için ihtiyaç duyduğum bilgiler bana öğretilmiştir.					
4	Kişisel gelişim planı tarafıma sunulmuştur.					
5	Patronum beni kariyerime yardım edecek insanlarla tanıştırmaktadır.					
6	Kariyerimi geliştirmeme yardımcı olması için örgütüm tarafından bana bir akıl hocası(mentor) atanmaktadır.					
7	Patronum, performansım hakkında bana kesin geri bildirimde bulunmaktadır.					
8	İşyerinde kariyerimi geliştirmeye yardım edecek insanlarla tanıştırılmaktayım.					
9	İhtiyacım olduğunda örgütüm tarafından tarafsız bir şekilde kariyer tavsiyeleri almaktayım.					
10	Gelecekte ihtiyaç duyacağım becerileri geliştirmek için gerekli iş yükünü üstlenmekteyim.					

BÖLÜM 4

Anketin son bölümünde Örgütsel Bağlılığa ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Duygusal Bağlılık	Örgütsel Bağlılık İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
3	Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
4	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
5	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.					
6	Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.					
Devamlılık Bağlılığı						
7	Mevcut işverenimle devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
8	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
9	Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
10	Bu kuruluş benim sadakatimi hakediyor.					
11	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.					
12	Kuruluşuma çok şey borçluyum.					
Normatif Bağlılık						
13	Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.					
14	İstesem de şu an kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.					
15	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur					
16	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
17	Bu kuruluştan ayrılmamın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu.					
18	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					