

TC  
YALOVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KARİYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Hacer AKDOĞAN**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**  
**Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Selami ÖZCAN**

**HAZİRAN - 2014**

TC  
YALOVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KARİYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Hacer AKDOĞAN - 117209020**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**  
**Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri**

**Bu tez .././20.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Hacer Akdoğan**

**24.06.2014**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada; kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılık konularına dair kuramsal bilgiler sunulmuş ve biri BİT (Belediye İktisadi Teşebbüsü) bir diğeri şu an özelleştirilmiş olarak faaliyet gösteren eski bir BİT kurumunda yapılan anket uygulamalarıyla kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış ve iki kurum arasındaki kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık algılayış farklarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tezin hazırlanması sürecinde yönlendirme ve desteklerinden dolayı Sayın Doç. Dr. Selami Özcan'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Abdullah Ural'a, anket uygulamalarımızın örneklem kurumlarının belirlenmesi ve gerçekleşmesi hususunda Sayın Prof. Dr. Süleyman Özdemir'e teşekkürlerimi sunarım.

Sabır ve destekleri için ailemin güzide fertlerine ve sevgili arkadaşım Aysun Aymergen'e içten teşekkürü borç bilir, çalışmanın ilgililere yararlı olmasını dilerim.

**Hacer AKDOĞAN**

**24.06.2014**

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KARIYER YÖNETİMİ VE ALT SİSTEMLERİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ</b> .....	<b>5</b>
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve Amacı .....	5
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....	5
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı .....	6
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer İlişkisi .....	6
1.2. Kariyer Kavramı Gelişimi ve Boyutları .....	7
1.2.1. Kariyer Kavramı ve Tarihsel Gelişimi .....	9
1.2.2. Kariyer Boyutları .....	10
1.3. Kariyer ve Yaşam Evreleri .....	11
1.3.1. Kariyer Evreleri .....	11
1.3.2. Yaşam Evreleri .....	13
1.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler .....	16
1.4.1. Sosyal Geçmiş .....	16
1.4.2. Kişilik Gelişimi .....	17
1.4.2.1. Holland'ın Kariyer Yönelim Modeli .....	19
1.4.2.2. Schein Kariyer Çıpaları .....	20
1.4.2.3. Jung Kariyer Tipolojisi .....	21
1.4.3. Değer Gelişimi .....	21

1.4.4. Bireysel Beklentiler.....	22
1.4.5. Yetenek .....	25
1.4.6. Cinsiyet .....	26
1.5. Kariyerin Değişen Doğası .....	27
1.5.1. Esnek Kariyer.....	27
1.5.2. Sınırsız Kariyer .....	28
1.5.3. Portföy Kariyer .....	28
1.5.4. Çağdaş Kariyer.....	28
1.5.5. Çok Yönlü Kariyer.....	29
1.6. Kariyer Yönetimi Kavramı, Amacı, Önemi ve Faydaları .....	29
1.6.1. Kariyer Yönetimi Kavramı ve Amacı.....	29
1.6.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Faydaları .....	30
1.6.3. Bireysel Kariyer Yönetimi .....	32
1.6.4. Örgütsel Açından Kariyer Yönetimi .....	32
1.6.4.1. İşe Alma, Seçme ve Değerlendirme .....	35
1.6.4.2. Terfi Planlaması.....	36
1.6.4.3.Örgütsel Yedekleme Planlaması.....	36
1.6.4.4. Transferler .....	36
1.6.4.5. Eğitim Ve Geliştirme.....	37
1.6.4.6. İşten Çıkarılma .....	38
1.6.4.7. Emeklilik .....	38
1.7.Kariyer Planlama Kavramı, Amacı, Önemi ve Faydaları .....	39
1.7.1. Kariyer Planlaması Kavramı .....	39
1.7.2. Kariyer Planlamanın Amacı.....	40
1.7.3. Kariyer Planlamanın Önemi .....	41
1.7.4. Kariyer Planlamanın Faydaları .....	42
1.8. Kariyer Geliştirme Kavramı, Amacı, Önemi ve Faydaları .....	43
1.8.1. Kariyer Geliştirme Kavramı .....	43

1.8.2. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları .....	44
1.8.3. Kariyer Geliştirmenin Önemi ve Faydaları.....	44
1.8.4. Kariyer Geliştirme Politikaları.....	45
1.8.4.1. İş Zenginleştirme .....	45
1.8.4.2. Kariyer Planlama Grupları.....	46
1.8.4.3. Özel Kariyer Grupları.....	46
1.8.4.4. İşe Alıştırma (Oryantasyon) .....	46
1.8.4.5. Kariyer Merkezleri .....	47
1.8.4.6. Kariyer Rehberleri .....	47
1.8.4.7. Koçluk ve Mentorluk.....	48
1.8.4.8. İş Rotasyonu .....	49
1.8.4.9. Eğitim ve Geliştirme Grupları .....	49
1.9. Kariyer Sorunları.....	50
1.9.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar .....	50
1.9.2. Çift Kariyerli Eşler.....	51
1.9.3. Ay Işığı Sorunu .....	52
1.9.4. Çift Kariyerlik.....	52
1.9.5. Kariyer Dönemi Sorunları.....	53
1.9.5.1. Başlangıç Dönemi Sorunları.....	53
1.9.5.2. Kariyer Ortası Sorunları .....	53
1.9.5.3. Kariyer Sonu Sorunları.....	54
1.9.6. Kariyer Engelleri.....	55
1.9.6.1. Gözden Düşme .....	56
1.9.6.2. İşten Çıkartılma .....	56
1.9.6.3. Stres ve Tükenmişlik .....	57
1.9.6.4. Engellenme .....	58
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>59</b>
2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişimi.....	59
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	60

2.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	61
2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	62
2.3. Örgütsel Bağlılığın Belirleyici Etkenleri .....	63
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	63
2.3.1.1. Örgütsel Bağlılık Ve Cinsiyet .....	63
2.3.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş .....	65
2.3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim.....	65
2.3.1.4. Örgütsel Bağlılık Ve Kıdem.....	66
2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	67
2.3.2.1. İşin Niteliği .....	67
2.3.2.2. Ücret .....	67
2.3.2.3. İş Tatmini.....	68
2.3.2.4. Liderlik .....	69
2.3.2.5. Örgüt Kültürü .....	69
2.3.2.6. Rol Çatışması.....	70
2.3.2.7. Terfi .....	70
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	71
2.3.3.1. Profesyonellik.....	71
2.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları .....	71
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	72
2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	72
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme-Devamsızlık.....	73
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Stres .....	74
2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgören Devri - İşten Ayrılma Niyeti.....	74
<b>BÖLÜM 3: KARIYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>76</b>
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları .....	76
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	76
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	77



3.1.3. Araştırmanın Kısıtları .....	77
3.2. Araştırma Metodolojisi .....	78
3.2.1. Veri Toplama Araçları ve Araştırma Değişkenleri .....	78
3.2.2. Araştırma Modeli .....	81
3.2.3. Araştırma Hipotezleri.....	82
3.2.4. Evren ve Örneklem .....	84
3.2.5. Araştırma Yöntemi.....	83
3.3. Örneklem Kurumlar Hakkında Genel Bilgiler .....	84
3.4. Bulguların Analizi .....	85
3.4.1. Güvenilirlik Analizi .....	85
3.4.2. Genel İstatistik Veriler .....	86
3.4.3. Demografik Değişkenlere Ait Veriler.....	87
3.4.4. Ölçekler Arası Farklılıklara Dair Veriler .....	89
3.5. Korelasyon Analizi.....	102
3.5.1. Demografik Değişkenler ve Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi .....	102
3.5.2. Demografik Veriler ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi .....	109
3.5.3. Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi .....	116
3.6. A ve B işletmelerinin Ölçek Maddelerine Katılım Oranları .....	118
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>125</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>133</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>141</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>144</b>

## KISALTMALAR

<b>BİT</b>	: Belediye İktisadi Teşebbüsü
<b>İİBF</b>	: İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>T.C</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>vd.</b>	: ve diğerleri

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Kariyer Ve Yaşam Evreleri Arasındaki İlişki .....	16
<b>Tablo 2:</b>	Kariyer Yönetim Konuları .....	34
<b>Tablo 3:</b>	Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması .....	62
<b>Tablo 4:</b>	Demografik Değişkenler .....	79
<b>Tablo 5:</b>	Kariyer Yönetim Sistemi Değişkenleri .....	79
<b>Tablo 6:</b>	Örgütsel Bağlılık Değişkenleri.....	80
<b>Tablo 7:</b>	Güvenilirlik Katsayıları.....	86
<b>Tablo 8:</b>	İşletme Türüne Göre Dağılım .....	86
<b>Tablo 9:</b>	Demografik Değişkenlere Göre Dağılım .....	87
<b>Tablo 10:</b>	Çalışma Durumlarına İlişkin Dağılım.....	88
<b>Tablo 11:</b>	Kariyer Yönetim Sistemleri ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım.....	90
<b>Tablo 12:</b>	“Kariyer Yönetimi” Faktörüne İlişkin Demografik Verilere ve İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım.....	90
<b>Tablo 13:</b>	“Kariyer Planlaması” Faktörüne İlişkin Demografik Verilere ve İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım.....	93
<b>Tablo 14:</b>	“Kariyer Geliştirme” Faktörüne İlişkin Demografik Verilere ve İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım.....	96
<b>Tablo 15:</b>	“Tutumsal Bağlılık” Faktörüne İlişkin Demografik Verilere ve İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım.....	98
<b>Tablo 16:</b>	“Davranışsal Bağlılık” Faktörüne İlişkin Demografik Verilere ve İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım.....	100
<b>Tablo 17:</b>	Yaş ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu .....	103
<b>Tablo 18:</b>	Eğitim Durumu ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu .....	104
<b>Tablo 19:</b>	Gelir Durumu ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu .....	105
<b>Tablo 20:</b>	Firmadaki Çalışma Süresi ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	106
<b>Tablo 21:</b>	Toplam Çalışma Süresi ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	107
<b>Tablo 22:</b>	İş Değişikliği Sayısı ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu .....	108
<b>Tablo 23:</b>	Yaş ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu .....	109
<b>Tablo 24:</b>	Eğitim Durumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu ...	110
<b>Tablo 25:</b>	Gelir Durumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	111
<b>Tablo 26:</b>	Firmadaki Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu (Genel Veriler) .....	112

<b>Tablo 27:</b> Firmadaki Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu (A İşletmesi) .....	113
<b>Tablo 28:</b> Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu (Genel Veriler) .....	114
<b>Tablo 29:</b> Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu (A İşletmesi) .....	115
<b>Tablo 30:</b> İş Değişikliği Sayısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu .....	116
<b>Tablo 31:</b> Kariyer Yönetim Sistemleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu .....	117
<b>Tablo 32:</b> A İşletmesi Kariyer Yönetimi Uygulamaları Katılım Oranları.....	118
<b>Tablo 33:</b> A İşletmesi Kariyer Planlama Uygulamaları Katılım Oranları.....	119
<b>Tablo 34:</b> A İşletmesi Kariyer Geliştirme Uygulamalarına Katılım Oranları .....	120
<b>Tablo 35:</b> B İşletmesi Kariyer Yönetimi Uygulamaları Katılım Oranları.....	121
<b>Tablo 36:</b> B İşletmesi Kariyer Planlama Uygulamaları Katılım Oranları .....	122
<b>Tablo 37:</b> B İşletmesi Kariyer Geliştirme Uygulamaları Katılım Oranları .....	123

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b>	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	24
<b>Şekil 2:</b>	Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci.....	40
<b>Şekil 3:</b>	Kariyer Planlamasında Kişi Ve Örgütün Karşılıklı Etkileşimi .....	43
<b>Şekil 4:</b>	Kariyer Yaşamında Dönemler .....	55
<b>Şekil 5:</b>	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	63
<b>Şekil 6:</b>	Araştırma Modeli.....	82

## ÖZET

### Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

<b>Tezin Başlığı:</b> Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Analiz	
<b>Tezin Yazarı:</b> Hacer AKDOĞAN	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Selami ÖZCAN
<b>Kabul Tarihi :</b> 18.07.2014	<b>Sayfa Sayısı:</b> xii(ön kısım) + 132(tez)+3(ek)
<b>Anabilim Dalı:</b> Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	<b>Bilim Dalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri
<p>Örgütlerin verimliliğini etkileyen en önemli kaynaklardan biri insandır. Örgütlerin rekabet edebilirliği ve sürekliliği sağlamanın yolu insan unsurunu motivasyon, kariyer yönetimi örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi etkenlere yönelik geliştireceği doğru politikalarla etkin kullanmasından geçmektedir.</p> <p>Çalışmamızda kariyer yönetimine ait 22, örgütsel bağlılığa ilişkin 20, demografik bilgileri ölçmeye yönelik 9 soru sorulmuş ve biri Belediye İktisadi Teşebbüsü diğeri özelleştirilmiş belediye iktisadi teşebbüsü olmak üzere iki ayrı işletmede toplam 118 kişiye anket uygulanmıştır.</p> <p>Araştırmada kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılık ile alt boyutları (tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık) arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile, demografik özelliklere göre işletme bazında kariyer yönetim sistemleri ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık t-testi ve ANOVA ile ölçülmüştür. Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık konusunda kamu işletmeleri ile özelleştirilmiş işletmeler arasındaki fark olup olmadığının da incelenmesi amaçlanmıştır.</p> <p>Araştırma sonucu, A işletmesinde kariyer geliştirme, B işletmesinde kariyer planlama görüşlerinin diğeri uygulamalara göre daha olumlu olduğu saptanmıştır. Kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında ve kariyer planlama ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Kariyer Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Belediye İktisadi Teşebbüsü, Özel Sektör	

## ABSTRACT

### Yalova University Institute of Social Sciences Master Thesis Summary

<b>Thesis Title:</b> The Relation Between Career Management and Organizational Commitment: A Comparative Study	
<b>Thesis Author:</b> Hacer Akdoğan	<b>Advisor:</b> Doç. Dr. Selami Özcan
<b>Date of Acceptance:</b> 18.07.2014	<b>Total Number of Pages :</b> xii (pretext)+ 132(thesis)+3 (additional)
<b>Department:</b> Labor Economics and Industrial Relations	<b>Field of Study:</b> Human Resources and Labor Relations
<p>One of the most important sources affecting the efficiency of the organization is the human. Thus, the effective use of the human factor raises issues such as motivation, career management, organizational commitment, job satisfaction. The organizations, along with the right policies to be developed on these factors and through the correct use of the human factor, will ensure the competitiveness and sustainability.</p> <p>In our study, 22 questions on career management, 20 questions on organizational commitment and 9 questions on demographic structure were asked. The survey was conducted of 118 people in two different organizations, which are Municipal Economic Enterprises and Private Economic Enterprises.</p> <p>In the study, whether there is a significant relationship between career management, career planning, career development, organizational commitment and its sub-dimensions (attitudinal commitment and behavioral commitment) was measured by correlation analysis. And also, whether there is a significant difference between career management systems and organizational commitment, considering the demographic characteristics, was measured by T-test and ANOVA. Moreover, whether there is a difference between the Public enterprises and Private enterprises in terms of Career management and organizational commitment has been intended to examine in this study.</p>	
<b>Keywords:</b> Career Management, Organizational Commitment, Municipal Economic Enterprises, Private Economic Organizations.	

## GİRİŞ

Hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok değişimi beraberinde getiren bilimsel ve teknolojik gelişmeler, son yüzyılda hızı da yanına ekleyerek ilerlemektedir. Örgütsel açıdan değişen çalışan algısı, çalışma şartları ve ekonomide yeni gelişen sektörler bunun en belirgin örneklerindedir. Gelişen ve değişen bu alanlardan biri de insan kaynakları yönetimidir. Örgütlerin sağlıklı ve istikrarlı bir devamlılık sağlamaları açısından bu konu büyük önem arz etmektedir. Ekonomik hayatın değişen şartları zaman içerisinde insanı en önemli kaynaklardan biri haline getirmiş ve örgütleri insan kaynağının motive, tatmin, bağlılık, kariyer gibi konularda tatmin edilmesini sağlamak aynı zamanda örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insan kaynağını örgüt için verimli hale getirme ihtiyacı doğmuştur.

Çalışma hayatındaki olanaklardan bireyselleşmeye, yaşam standartlarının yükselmesinden mesleki ilerleyişteki imkânlarla kadar yaşanan gelişmeler özellikle birey için kariyer konusunu gündeme getirmiş, örgüt ve birey açısından üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olmuştur.

Kariyer yönetim sistemleri örgütün insan kaynakları yönetimi koluyla; çalışanların belirlenen kariyer yollarında ilerleyebilmelerini, bu süreçte ihtiyacı olan destek ve eğitimi karşılamayı, bireyin gelişiminde sürekliliği kapsayan süreçtir. Bu durum hem bireyin tatmin edilmesi hem de örgüt için çalışanın verimli hale gelmesi açısından önemli bir uygulamadır. Bu çalışmanın bulguları, hem örgütsel bağlılık hem de kariyer yönetiminin birbirleri açısından önemini ortaya koymak bağlamında önem arz etmektedir.

Örgütlerin kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme sistemleri ile sağlamaya çalıştıkları; örgüt ve bireyi ortak amaçlar noktasında uyumla birleştirmek, verimliliğin arttırılması, iş devrinin yavaşlatılması, bireyin tatmini ve örgütsel bağlılıktır.

Kariyer yolu ile de sağlanmaya çalışılan örgütsel bağlılık; bireyin örgüte dâhil olması ile başlayan, örgütsel faaliyetlere dâhil olma, örgütsel değer ve amaçlarla uyumluluk göstermeyi kapsayan bir süreçtir. Çalışılan disipline göre örgütsel bağlılık alt kodları



çeşitlilik göstermekle birlikte genel olarak tutumsal ve davranışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışanın işe geç gelmesi, devamsızlığı, işten ayrılması örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilebilen durumlardır. Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık; kaliteli işgücü, verimlilik, performans ve hizmet kalitesine olan etkileri açısından örgütlerce üzerinde durulması ve önem verilmesi gereken konulardır.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmada birinci bölüm itibariyle, kariyer yönetim sistemleri başlığı altında kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme, ikinci bölümde örgütsel bağlılık başlığı altında; tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık konularının literatürüne ilişkin kuramsal ve kavramsal bilgiler sunulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi, verilerin analizlerine ilişkin bilgiler, son olarak ise biri BİT, diğeri özelleştirilmiş BİT olan iki kurumda yapılan anket uygulamasına ilişkin bulgularla sonuç kısmına yer verilmiştir.

### **Çalışmanın konusu**

Kariyer yönetim sistemleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ölçülmesi ve Belediye iktisadi teşebbüsü ile özelleştirilmiş belediye iktisadi teşebbüsü arasında kariyer yönetim sistemleri ve örgütsel bağlılık arasındaki algı ve uygulama farklılıkları çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

### **Çalışmanın amacı**

Kariyer yönetim sistemleri açısından tatmin edilmiş ve örgütsel bağlılığından söz edilen çalışanların verimli, motivasyon sahibi, başarılı bireyler olması beklenir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın sağlanmasında güçlü kariyer yönetim sistemleri desteğinin etkisi olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın kariyer yönetim sistemleri ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek, bu konulardaki algıları ölçmek ve belediye iktisadi teşebbüsü ve özelleştirilmiş iktisadi teşebbüs kurumları açısından karşılaştırmalı bir çalışma ile literatüre bu yönden katkı sağlamaktır.

## **Çalışmanın Önemi**

Bireyle örgütün bir araya gelmesindeki temel ikili; bireyin çalışma arzusu ve ihtiyacı ile örgütün insan kaynağına olan ihtiyacıdır. Örgüt ve birey unsurlarının uzun soluklu birlikteliklerinin sağlanabilmesi açısından, karşılıklı tatmin büyük önem taşımaktadır. Bu itibarla, bireyin örgütsel tatmininin önemli belirleyicilerinden olan kariyer yönetim sürecinin, birey açısından pozitif bir algı sergilemesi zaruridir. Beraberinde, örgütsel bağlılığın da örgüt ve birey açısından önemi büyüktür. Örgütün istikrarlı yaşam döngüsüne sahip olabilmesi ve bireyin de örgüt için verimlilik arz edebilmesi açısından örgütsel bağlılık düzeyi belirleyici olacaktır. Araştırmamızda elde edilen sonuçlar bu yön itibarıyla de önem taşımaktadır.

Birey açısından kritik tatmin unsurlarının en önemlilerinden biri olan kariyer yönetimi kavramının etkenlerini ortaya koymak ve bu etkenlerin ne ölçüde örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmek bu araştırmanın önem odağını teşkil etmektedir.

Ayrıca, çalışmanın kamu ve özel sektörü ayırımında yapılmış olması, bu iki farklı alanın örgüt/birey ikilisi açısından kariyer dinamiklerinin belirlenmesinde ve bu dinamiklerin iyileştirilmesi sürecinde yön verici bir önem taşıyacağı düşünülmektedir. Bir diğer taraftan, örgüt açısından bireyin kariyer yönetimi noktasındaki tatmininin hangi unsurlardan ne düzeyde etkilendiğini tespit etmek, bu paralelde tavır edinme imkânı taşıyacaktır. Araştırmamız, bu yönü itibarıyla de örgütsel bağlamda önem arz etmektedir.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, kariyer yönetim sistemleri ve örgütsel bağlılık arasındaki, demografik değerlerle hem kariyer yönetim sistemleri hem de örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere veri toplama işlemi anket yöntemi ile sağlanmıştır. Anketin birinci bölümü kariyer yönetim sistemlerine yönelik 22, ikinci bölümü örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik 20, üçüncü bölüm ise demografik değişkenlere yönelik 9 soru olmak üzere toplamda 51 sorudan oluşmaktadır.

Anket İstanbul ilinde, kurumsallaşmış bir Belediye İktisadi Teşebbüsü ve bir özelleştirilmiş Belediye İktisadi Teşebbüsünde uygulanmış, toplamda 118 anket yapılmıştır.

# **BÖLÜM 1: KARIYER YÖNETİMİ VE ALT SİSTEMLERİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

Bu bölüm altında kariyer kavramı, kariyer evreleri ile örgütsel açıdan kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer sorunları hakkında kavramsal ve kuramsal genel bilgiler verilmiştir.

## **1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve Amacı**

### **1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi**

İnsan kaynakları kavramı üzerine ortak bir tanım noktasında buluşulduğunu söylemek eksik olur. İnsan kaynaklarını farklı boyut ve işlevlerini ön plana çıkararak çeşitli tanımlamalar yapıldığını görmekteyiz. Bunlardan bir kaçını şöyle özetleyebiliriz (Tokol, 2011:149):

- Personel yönetimi kavramının içeriklerini de muhafaza ederek bir takım yeni fonksiyonlarla yeniden adlandırılmış hâlidir,
- Endüstri ilişkileri ve insan kaynaklarının bütünleşmesi ile meydana gelen ve yönetim tarafından güdülen yeni bir oluşumdur,
- Çalışma ilişkilerini geniş çaplı olarak kapsayan ve iş ilişkilerini bireyselliğe indirgeyen anlayışa sahip yönetici zincirinin işgören ayağıyla ilgili birimdir,
- Örgütsel anlamda hedef ve politikaların işlevselliğini diri tutmak için stratejik fonksiyonu olan birimdir.

İnsan kaynaklarının günümüzde işlevselliğinin genişliğine bakıldığında tanımların hepsinin insan kaynaklarının bir parçası olduğu görülmektedir. Tüm bu tanımları bünyesinde toplamakla birlikte hepsinde ortak noktanın ise insan kaynağını odakta tutmaları olduğu da görülmektedir. Genel itibari ile insan kaynağının vasıfları, işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, motivasyonu gibi fonksiyonları bünyesinde toplaması da buna işarettir.

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine bakıldığında; 1940'lı yıllarda personel kayıtlarının tutulmasıyla örgütün en alt kademesinde oldukları görülmektedir. 1960'lı yıllarda personel sorunlarının çözümü için çaba harcanmaya başlanmış, 1970'li

yıllarda hem konum hem de görev kapsamı genişleyen personel yönetimi 1980'lerden sonra insan kaynakları kavramı olarak ortaya çıkmış ve üst kademeye yerleşmiştir (Tortop vd.,:2010:17).

### **1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı**

İnsan kaynakları günümüzde örgütlerin kurulma amaçlarına ulaşmada en etkin rol oynayan insan kaynağının etkin bir biçimde idare edilmesi gibi önemli bir fonksiyonu üstlenen oluşumdur. Buradaki hassas nokta hedeflere ulaşmada üretimin ana aktörü olan insanın tüketim konusunda yine hedef kitleyi oluşturmasıdır. O nedenle bir örgütün tepeden en alta sahip olduğu bütün insan kaynağı örgüt için aynı önemi taşımakta hatta bu fonksiyon yeni insan kaynaklarının kazanımı için dış çalışan potansiyelleri de bu algının bir parçası olmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde insan kaynaklarının iki önemli amacından söz edilebilir. Bunlar; verimliliği sağlamak ve bu yolla rekabette üstünlük elde etmek (Sadullah, 2010:2). Bahsi açacak olursak insan kaynaklarının insana olan odağı ile personele ilişkin işe alım, eğitim, gelişim, motivasyon, performans değerlendirmesi, terfi, ücret gibi bir çok fonksiyonu söz konusudur (Fındıkçı, 2009:13). Dolayısı ile insan kaynağının ihtiyaçlarına cevap vermek demek örgütün hedeflerine ulaşması anlamına gelmektedir (Kesici ve Basım, 2007:313).

### **1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer İlişkisi**

Organizasyonların temel üç işlevi olan üretim, finans, pazarlama organizasyonun teknoloji, küreselleşme gibi etkenlerle büyümesiyle sorumluluk ve işlevleri de değişime uğramış, artık bu üç işlevle ihtiyaçlar doğrultusunda sınırlı kalamamıştır (Sadullah, 2010:1). Büyüyen organizasyonlarda üretimin baş aktörü olan insan en önemli kaynak olarak yerini muhafaza etmeye devam etmiştir. Bu bağlamda bu kaynağı etkin kullanabilme insan kaynaklarının en önemli sorumluluğudur.

Yaşanan tüm gelişmelere rağmen insan kaynağı ikame edilememekte ve gittikçe önemi artmaktadır. Bunun anlamı gerekli olan insan kaynağının uygun niteliklere sahip olamaması o örgütün rekabet etme gücünü, hizmet sunma yetisini, değişime ayak uydurabilme kabiliyetini elinden almış olmaktadır (Tortop, Aykaç vd, 2010:12). İnsan kaynaklarının insanı etkin kullanabilmeleri aynı zamanda diğer kaynakları da doğru

kullanıp, yönetebilmeleri anlamına da gelmektedir. Buradan insan kaynağının etkin, yerinde, doğru zaman ve biçimde değerlendirilmesinin örgüt ve birey arası paralel yarar getirdiği de aşikârdır.

İnsan kaynağının bu anlamda taşıdığı ehemmiyet onun motivasyon, gelişim, tatmin, eğitim gibi konularda desteklenmesini gerektirmekte ve bu görev de insan kaynaklarına düşmektedir. Yaşanan gelişmeler insan kaynaklarını temel kaynak insan konusunda elemanı yukarıda değindiğimiz yollarla elinde tutma yoluna götürmekte ve birey bunların gerçekleşmesiyle kariyer anlamında örgütte kendine ait bir geleceği sezinlemekte ve bunu koruma yoluna gidici olmaktadır (Çelik, 2007:3). İnsan kaynakları ve kariyer ilişkisi bu anlamda her iki tarafın fayda görebileceği ya da aksine yol açabileceği gerçeğinden ötürü önem taşımaktadır.

## **1.2. Kariyer Kavramı Gelişimi ve Boyutları**

Çalışma şekil değişikliği gösterse de tüm zamanlarda önemli bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma konusunda yaşanan değişiklikler toplumsal, kültürel, coğrafi özelliklerden ötürü toplumdan topluma farklılık gösteren, bireylerin işe olan tavırlarını şekillendiren ve her şeyden önce çalışmanın kimilerince başlı başlına hayat amacı taşıması kimilerine göreyse boş vakitlerin daha geniş tutularak çalışmanın daha kısıtlı olmasıyla hayatın içine dağılımı da farklılık taşıyan bir çaba içerisinde olma durumudur (Arslan, 2005:51).

Çalışma kavramına etimolojik açıdan bakıldığında “labour” kelimesinin “zahmet” ve “yorgunluk”, “travail” kelimesinin ise işkence aletini ifade eden anlamı karşıladığını görmek çalışmaya karşı bakış açılarının farklılığını göstermektedir (Keser, 2011:2). Tüm bunlardan hareketle çalışma için tam tanım yapmak güçleşmektedir. Genel anlamda çalışma için söylenebilecek şey ise; insanın sahip olduğu bedensel ve zihinsel güçlerini belli bir amaca yönelik kullanmasıdır. İş kavramı ise; bireyin kendi üzerindeki payı yanında sosyolojik anlamda da etkisi olan bir kavramdır. Bu anlamda çift yönlü bir işlev gösteren iş kavramı bireyi kendi üzerinde istenen amaca iletebilmesi, sosyal anlamda ise başkaları için yararlı olan bir şeyi meydana getiren faaliyettir. Bu bağlamda iş, birey ve toplum arasında bir bağdır (Aytaç, 2005:1-3). İş aynı zamanda çalışanın özgürlüğünü, iradesini, yeteneğini ve fikirlerini kullanabildiği

ve bu oranda anlam kazanan aksi durumda para kazancı için ifa edilen bir zarureti ifade eden bir kavramdır (Arslan, 2005:54).

Çalışmaya dair tanımlanması gereken bir diğer tanım ise iş hayatıdır. İş hayatı genel ve kabaca ifade edilecek olursa kişinin işi ile meşgul olduğu zamanı kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bu bağlamda iş; bulma ile başlayan ve iş yaşamının bitişi ile son bulan bir evreyi karşılar. Çalışma hayatı sadece ücret veya maaş sistemi ile çalışanları değil serbest çalışan ve esnaf kesimi de kapsamaktadır (Aytaç, 2005:4).

İnsan hayatının her evresi çeşitli uğraşlarla geçmektedir. Bir uğraşın işgal ettiği alanın iş tanımı içerisine girebilmesi için uğraşın verimli, bilinçli, anlamlı ve etkili olması gerekir. Bu bağlamda iş, yaşamda kullanım alanları çeşitli kalıplara yaygınlık göstermesiyle fizik, ekonomik, sosyolojik ve psikolojik alanlarda farklı manalarda tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997:15).

Günümüzde belki de çalışma hayatına dair en büyük trajedi bireylerin yapmak istedikleri iş ile hayatlarını idame ettirme gerekliliğinden kaynaklı bulabildiği işi yapması arasındaki boşluğun artmasıdır. Burada değerlendirilmesi gereken husus bireyin sevdiği, istediği işi tercih nedenleridir. Kimi işler niteliği bakımından (hekimlik gibi), kimi işler parası bakımından rağbet görebilir. Lâkin her bireyin istediği işi yapması her zaman mümkün olmamaktadır. Zorunlu olarak yapılması gereken, angarya olarak görülen bazı işler vardır ve kariyer hayatını en başından sağlam bir biçimde biçimlendiremeyen birey (yetersiz eğitim, bilgi ya da zekâ) gibi nedenlerle bu işleri yapmak durumunda da kalabilmektedir (Tredgold, 1975:69).

İşgören: bu kavram ülkemizde personel kelimesine karşılık olarak ve yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Personel yönetiminin merkezini ifade eden unsur insandır. İnsan örgüt içerisinde ekonomik anlamda beklenti ve ihtiyaçların karşılanması amacı ile iş gören vasfını alarak çalışma hayatında faaliyet gösterir. Bunun için örgüt tarafından kendinden beklenen işleri yapmakla mükelleftir. Her iki tarafında çıkarları söz konusudur ve yine bu durum her iki tarafı bir denge noktasında tutmaktadır. Bu anlamda örgüt işlerini gördürürken ki bununla varlığını, sürdürülebilirliğini sağlamaktadır birey de toplumsal, ekonomik ve ruhsal olarak tatmin olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 16-17).

### 1.2.1. Kariyer Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Türkçede yer edinmiş olan kariyer kelimesi iş yaşamında olduğu kadar günlük hayatta da kullanımına sıkça başvurulmuş kavramlardandır. Kariyer kelimesi bu sık kullanımıyla beraber çeşitli anlamları karşılamaktadır. Bu kavrama dair tanımlar, literatürde farklı şekillerde izah edilmiş olsalar da öz itibarıyla hemen hemen aynı vurguya değinmektedirler.

Fındıkçı (2009), Kariyer yalın anlamda kişinin iş yaşamına dair planlamalarını barındıran bir kavramdır. Çalık ve Ereş (2006), Kariyer, iş hayatında meslek edinme bunu ilerletme ve nihayetinde yaşam boyu yapılan işlerin tümünü içinde barındıran bütünsel kabul edilen bir kavramdır. Aytaç (2005), Kariyer, günlük anlamda bireyin iş, meslek başarısını ve ilerlemesini kapsarken, örgütsel anlamda işin ilerlemesinin yanında bireyin de tatmin olduğu süreci kapsar. Çelik (2007), Kariyer genel anlamda bireyin iş merdiveninde yükseldiği basamakları ifade eder. Tortop vd. (2010), Kariyer, çalışma yaşamı sürecinde bireyin sürekli bir ilerleme yaşaması ve bu anlamda sahip olduğu donanımları da geliştirmesi anlamına gelmektedir. Tunç ve Uygur (2001), Kariyer, yapılan iş doğrultusunda ilerlemek ve bu ilerleyişle statü, para, saygınlık gibi artıları da peşi sıra getirmesidir (Fındıkçı, 2009:342; Çalık ve Ereş, 2006:31; Aytaç, 2005:10; Çelik, 2007:12; Tortop, vd., 2010:225; Tunç ve Uygur, 2001:4 ).

Günümüzde iş yaşamında yaşanan değişim ve gelişimler örgütler ve örgütün en önemli parçası olarak bireyleri etkilemektedir. Değişimin ön plana çıkan unsurlarından biri ise piyasaya getirdiği rekabet unsurudur. Rekabet ise örgütleri sürekli bir biçimde değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda örgütler en önemli kaynak olan insan kaynağına yönelmekte ve onu daha verimli, doğru bir biçimde yönetmek ile mesul olmaktadır. Bu süreçte insan kaynağını elde tutmak da örgütlerin diğer bir önemli konusu hâline gelmektedir. Bunu sağlamak ise bireyin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamakla mümkündür. İfadeyi daha açacak olursak bireyin de tıpkı örgüt gibi geleceğini düşündüğünün farkına vararak bireyin kariyer hedefleri ile örgütün amaçlarını uyumlaştırma yoluna gidilmelidir. Bireyin geleceğini görebildiği bir örgüt; örgüt için de verimli ve etkin bir kaynak anlamına gelmektedir.



Kariyer kavramının iş dünyasında kullanılmaya başlanması ve tam anlamıyla araştırılmaya başlanması 1970’li yıllara denk gelmektedir. Bilinen şekli ile ele alınması bu tarihe tekabül etse de yönetim tarihinde modern kamu hizmeti anlayışının gelişim gösterdiği on altıncı yüzyılda da kariyer kavramının varlığı görülmektedir. Kariyer kavramının keşfinin bunca eski olmasına karşın bilimsel anlamda ilk kullanılışı 1956 yılında Anne Roe’nun yazmış olduğu “Meslekler Psikolojisi” eseri ile görülmektedir (Çelik, 2007:5). 1970’li yıllara kadar yazılan kariyere ilişkin kitaplar kariyer konusunun bilimsel anlamda dikkati üstüne çekmesine aracı olmuştur. 1980’lerden sonra ise küreselleşmenin etkisi ile kariyer konusu insan odaklı olan örgütlerin merkezi meselelerinden biri hâline gelmeye başlamıştır.

Tüm örgütlerin istihdam amaçlarında çalışanların yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirmek yatar. Bunu sağlamak ortak değerler oluşturma yolu ile uyumun yakalanıp, taraflar arası bağlılık ve ortak amaçların dengede buluşturulması ile mümkündür. Bu ortaklık işletmeyi temsil eden bireylerin de örgütün dışa dönük yüzüne karşı nasıl bir tavır alması gerektiğinin de farkındalığını sağlar.

Küreselleşme ile değişen örgüt algıları yanı sıra bireysel değişimler de söz konusudur. Hayat boyu öğrenme ve eğitim bunlardan biridir. Bu yolun açılması bireyde kendisinin gelişimini sürekli sağlayabileceği ve bir tek şeye razı olmayışı tetiklemektedir. Değişimi kendisinde de uygulayabileceğini gören birey kariyerini de daha geniş bir çerçeveden değerlendirmeye, iş fırsatlarını kollamaya, iş ve örgüt değişimini kolayca yapmaya doğru yönelebilmektedir. Dolayısı ile bu durum örgütleri çalışanları ellerinde tutma konusunda yani kariyer anlamında çalışanlara gelecek vaat edebilecek ve tatmin sağlayabilecek çalışmalar yapmaya sevk etmektedir (Çelik, 2007:5).

### **1.2.2. Kariyer Boyutları**

#### **a. Kariyerin içsel boyutu**

Kariyerde içsel boyut bireyin kariyer bakışını kendine has şekilde yani, örgütsel anlamdaki gelişimi subjektif bağlamda ele alan tarafı kapsamaktadır. Bu boyutla bireylerin davranış, yetenek ve hareketlerine rota oluşturan etken kariyerlerine dair edindikleri algı ve beklentilerdir (Çelik, 2007:15).

Bireyin donanımları kariyeriyle ilgili algıları bakımından önem arz etmektedir. Bu bağlamda bireyin işine dair memnuniyet ve memnuniyetsizliği gibi hususlar kariyerine dair subjektif yönler misal teşkil ederler.

#### **b. Kariyerin dışsal boyutu**

Kariyerde dışsal boyut içsel boyutun aksine kariyer bakışının objektif boyutlarını kapsamaktadır. Örgüt açısından kariyer bakışını içinde barındıran dışsal boyut merkezinde yine bireyi barındırmaktadır. Merkezde ele alınan birey örgüt içi hâliyle değerlendirilmektedir. Bu noktada örgüt için örgüt ve birey arasında bir “uyum” sağlama çabası belirmektedir. Bireyin kariyer hedefleri ve örgütün amaçlarının uyumu gözetilen bir durum olmalı ve örgütün performans artışı için de bu sağlanması gereken bir durumdur. Örgütlerin çalışanlara terfi ve yüksek maaş olanakları sağlaması bu boyuta verilebilecek misallerdendir (Çelik, 2007:16).

### **1.3. Kariyer ve Yaşam Evreleri**

Bu başlık altında öncelikli olarak kariyer evleri daha sonra yaşam evreleri ele alınacaktır. Kariyer evleri de tıpkı yaşam evreleri gibi bireyin bazı yaş aralıklarında çalışma hayatına dair birtakım özellikleri bünyesinde toplamaktadır.

#### **1.3.1. Kariyer Evreleri**

##### **a. Keşif (0-25 yaş)**

Kariyer yaşamının ilk evresi olan keşif dönemi bireyin yaşam evrelerinden yetişkinlik dönemine kadar olan zamanı içinde barındıran süreci kapsar. Bu doğrultuda keşif evresi 25 yaşına kadar olan süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu evrenin yaşam evresi ile paralel olarak kariyer yaşamının da şekillenmesine etki ettiği görülmektedir.

Bireyin bu süreçte ilişki içerisinde bulunduğu aile, öğretmen, arkadaş çevresi, yaşanılan ülke, şehir, semt, içinde bulunulan ekonomik durum gibi birçok etken bu sürecin şekillenmesinde ve tercihlerde önemli rol oynarlar (Aytaç, 2005:64). Bu evre bireyin hayatının geri kalanında kariyeri adına neyi yapmak istediğini, neyi istediğini sorgulayıp cevap aradığı, değer ve ilgilerini belirlediği evredir (Çalık ve Ereş, 2006:54)

### **b. Kurulma (26-35 yaş)**

Kurulma evresi bireyin yetişkinlik evresi ile yürüyen evredir. Bireyin 25 yaşlarında başlayıp 35 yaşına kadar olan süreyi kapsar. Kurulma evresi en az 5 yıldır ve çevre tarafından kabul edilme, yetenekleri kullanma, güven gibi konularda taşların yerine oturması bu süreç içerisinde. Kurulma evresi sık iş değiştiren bireylerde daha uzun bir süre devam edebilmektedir. Bu bağlamda doğru tercihler bu evrenin başarılı devamı için önemlidir (Aytaç, 2005:66).

Bu evrede birey iş yaşamının içerisinde ve bir önceki evreden farklı olarak artık saygınlık, başarı, özerklik gibi beklenti ve hedefler içerisinde. Meslekte ilerleme, terfi, sorumluluk alma ve bağımsız karar verme bu dönemde bireyin gösterdiği temel özelliklerdendir. Birey bulunduğu konumu ve geçmişi sorgulayarak sıçrama isteği gösterir. Var olanlarla beraber farklı alanlarla da ilgilenmeye başlar (Çalık ve Ereş, 2006:54).

### **c. Kariyer Ortası (36-50 yaş)**

Bu evrede bireyin acemilik dönemlerinden ustalaşma devresine geçişi beklenir. Sorumlulukların mahiyeti daha fazla önem arz etmekte, hatalar cezalandırılmakta, başarılar ödüllendirilmekte başarısızlıklarda ise tekrar bir gözden geçirme söz konusu olmaktadır. Kariyer krizinin de gerçekleştiği evre de kariyer ortasıdır. Bu bağlamda var olanları muhafaza etmek ve devamını sağlamak eskisine nazaran daha güç gerçekleşmektedir (Aytaç, 2005:68)

Bu evrede birey gerek zihinsel gerek fiziksel anlamda çeşitli çevresel ve psikolojik nedenlerden ötürü yavaşlama dönemine girer. Bireyin bu yavaşlama sürecinde motivasyonu da olumsuz etkilenmekte tüm sorunlarını işine taşımakta, iş doyumsuzluğu yaşamakta veya genç ve zeki personelin kendisini yerinden etmelerinden endişe duyabilmektedir (Tunç ve Uygur, 2001:12). Bireylerin bu olumsuz tabloları iş yerlerine de yansıtacağından düşen verimi toparlamak için örgütlerin bu bireylerle yoğun iletişim ve etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:56).

#### **d. Kariyer Sonu (51-65 yaş)**

Kariyer sonu evresi emekliliğe kadar olan süreci içine alan evredir. Önceki evrede yaşanan kriz dönemleri atlatılmış, birey artık durulma ve gerileme dönemine girmiştir. Bu aşamada birey olgunluk dönemini yaşamaktadır. Artık örgütün en bilgili, yaşlı kişilerindedir. Deneyimlerinin örgüt tarafından değerlendirilmesi gerektiğine inanır. Bu görüşte olduğundan birey işi ile ilgili yeni bilgiler edinme ihtiyacı duymaz. Yavaş yavaş kendini çalışma yaşamından çekmekte ve iş dışında bir takım hobiler, gönüllü faaliyetler gibi uğraşlar edinme yoluna gitmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:56). Çalışma yaşamında özellikle küreselleşme ve teknolojinin ilerleyişinden sonra çalışanların üstünde baskı, hızlı uyum, yargılama ve değişim gerekliliği artmaktadır. Bu özellikle 40 yaş üstü çalışanlarda her meslekte olmasa da durgunluk sebebi ile yetersizleşme ve tecrübe düşüklüğü nedeni ile daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu durum ayrıca çalışanları moral bakımından da zedelemektedir. Bu süreçte bireyin başka alanlarda kendine yer edinmesi, emeklilik sonrası süreci itibar, özgüven gibi değerleri koruma da önemlidir (Tredgold, 1975:137).

#### **e. Emeklilik (65-75 yaş)**

Emeklilik evresi her birey için farklı anlam ifade edebilen bir evredir. Yine de genel anlamda her birey için kariyerini tamamladığı evre olarak tanımlayabiliriz. Emekliliğin bireyler tarafından farklı karşılanmasının nedenleri ise, kiminin iş nedeni ile ertelemek zorunda kaldığı işler için fırsat olması, kimi için yeni ve farklı uğraşları deneme yolu olması, kimisi içinse iş kimliğinin kaybedilmesi, boşluk ve ne yapacağını bilmeme durumu olmasıdır. Hangi durum olursa olsun bu durum aile ilişkilerine yansımaktadır (Tunç ve Uygur, 2001:13).

### **1.3.2. Yaşam Evreleri**

Birey doğum ile başlayan yaşam serüvenine gelişerek devam eden ve bu gelişim sürecinde de sosyal varlık olmasından ötürü dış dünya ile etkileşim hâlinde olan süreci yaşar. Bireyin sosyal anlamda gelişiminin temeli zihinsel ve duygusal gelişimi oluşturmaktadır. Bu anlamda ailesi, çevresi ve iş birliği içerisindeki kişilerle iletişimde olumlu olabileceği gibi olumsuzluklarla da karşılaşabilmekte ve tüm bunları aşmak ve yönetmek durumunda kalabilmektedir. Bu bağlamda sosyal anlamda da çevre, dış

çevre, kültür ve belki coğrafya bireyin yapısını etkilemekte ve tüm bunlar arasındaki sağlayabileceği uyum ile yaşamı orantılı bir şekil çizmektedir (Tunç ve Uygur, 2001:16)

Gelişmekte olan birey, hayatının ilerleyen devrelerinde toplumda yer edinme ve saygınlık kazanma arzusu doğacaktır. Bu isteklerin oluşumu sosyal varlık olan bireyin toplumsal uyumu yakalamasıyla büyük oranda ilişkilidir. Çünkü bireyin sosyal anlamdaki uyumluluğu paralel bir biçimde çalışma hayatına da etki eden bir durumdur. Bireyin bu anlamda bireysel gelişim aşamalarını bilmesi kariyer inşası sırasında sorunlarla daha kolay başa çıkabilmesinde etken olacaktır (Çalık ve Ereş, 2006:46)

Yaşam dönemleri bireyin gelişiminde sarsılmaz bir yapı oluşturmak bağlamında dikkatle, önemle ve doğru biçimde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu devrelerdeki aksaklık, yanlış değerlendirmeler gelecekte yaşanacak sorunlarda hemen sarsılıp, dağılmayı beraberinde getirebilmektedir (Aytaç, 2005:51) Yaşam dönemleri konusunda bugüne kadar farklı incelemeler ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Farklı şekilde ele alınan bu dönemleri biz burada çocukluk, ergenlik, yetişkinlik ve olgunluk olmak üzere dört ana başlık şeklinde ele almayı uygun gördük.

#### **a. Çocukluk**

Bu dönem bireyin doğumuyla başlayıp on dört yaşına kadar bebeklik, ilk ve son çocukluk dönemleri olmak üzere üç evreyi de içinde barındıran dönemdir. Çocukluk dönemi duygusal, zihinsel, fiziksel ve sosyal gelişim açısından yoğun geçtiğinden ailenin bu dönemdeki rolü büyük ve geleceğin biçimlenmesinde de etken biçimdedir. Zirâ bu dönemde edinilen yetiler ve merak çalışma hayatını da paralel bir biçimde şekillendirecektir (Çalık ve Ereş, 2006:47). Çocukluk döneminde birey kimlik, temel güven duygusu, ahlâki değerler ve son dönemde de sorumluluk alma, meşguliyetler edinme, çevresindekilerle işbirliği yapma gibi davranış ve duyguları gerekleri doğru bir biçimde yerine getirildiğinde edinmektedir (Aytaç, 2005:53-54). Bireyin son çocukluk döneminde görülen özellikleri ise; kolay etkilenme, karşıt görüşlü olma (yaşlılarının fikirlerinin önemseyen çocuk yetişkinlerin fikirlerine karşı çıkar), rekabet ki sonu genelde kavgayla biter, son olarak da sorumluluk sahibi olabilme. Sorumluluk

konusu daha çok aile yapısı ile ilgilidir. Örneğin kalabalık ailelerde zorunluluktan doğan sorumluluklar fazladır (Yavuzer, 1994:118-119).

Bu dönemde birey üzerinde etkisi büyük olan anne ve babadır zirâ toplumsallaştırma sürecini meydana getiren kuvvetlerin tohumlarının atıldığı yer evdir. Bu durum evlerin düzen ve düzensizliği ayrıca çocuklara karşı olan tutumlarla ilgilidir (Sandström, 1982:248-249).

### **b. Ergenlik**

Ergenlik dönemi bireyin yaş on dört ile başlayıp yetişkinliğin ilk devreleri olan 22-25 yaşlarına kadar geçen süreci kapsar. Bireyin bu dönemde çocukluk döneminden farklı olarak fiziki değişimlerle beraber çevresine karşı göstermeye çalıştığı uyum süreci de yaşar (Çalık ve Ereş, 2006:47). Genel anlamda ergenlik dönemi ile izahımızı temel noktalarına değindirecek olursak; birey 13-14 yaşlarında iyice sosyalleşme ve aileyi de bir sosyal kurum olarak görmeye başlar. Bu anlamda dış çevreye karşı da ilgili olmaya başlar ve dış dünyayı yakından inceler. 15 yaşında büyüdüğünü hisseder ve kendini anlamaya çalışır aynı zamanda anlaşılmayı bekler. 16 yaşında kendine güveni gelir, gelecek odaklı düşünür, toplumsal anlamda da genel yasaları kavramaya başlamıştır (Yavuzer, 1994:296-300).

Bireyin kendini geliştirme çabaları ve kimlik kazanımı çocukluk döneminde sağlıklı gelişen güven duygusuyla bu dönemde elde edilir. Bireyin huzuru ve çevresiyle olan uyumu kimlik kazanımı ile paralel bir yol üzerinde gelişim gösterir (Aytaç, 2005:54). Bireyin aile bağlarından uzaklaşarak kendini bulmaya çalıştığı bu dönemde birey duygusal ve maddi konulardan dolayı aile ile olan bağını zayıf da olsa sürdürür (Tunç ve Uygur, 2001:17).

### **c. Yetişkinlik**

Bireyin eğitim hayatını tamamlayıp, geleceği konusunda arayışlara atıldığı dönemdir. Yetişkinlik dönemine birey dağınık fikirlerle başlar. İlerleyen evrelerde birey kariyer tercihleri ve bireysel gelişime göre kendini, durumunu sorgular. Bu sorgu olumlu neticelenirse birey bu kariyer yolunda yoluna devam eder, olumlu neticelenmezse köklü değişikliklere başvurmaktadır. Yetişkinliğin daha ileri yaşlarında bireyin işe olan

bağlılığı artış göstermekte ve toplumsal ilişkileri bu anlamda ötelemektedir (Tunç ve Uygur, 2001:17).

#### d. Olgunluk

Olgunluk dönemi yaşam döneminin sonu olarak kabul edilir. Bu dönemde birey bütünlük arz eden bir kişilik yapısına sahiptir. Yaşam koşullarında olumlu ve olumsuz şartlara dair uyumu yakalamış ve bunlarla mücadele gücüne sahip kişidir aynı zamanda (Aytaç, 2005:54). Bireyin kariyerinde zirveye ulaşımı, yetişkin dönemdeki iş bağımlılığı dolayısı ile zayıflattığı toplumsal ilişkilerin daha arttırıldığı ve ihmal edilen aile kurum ve ilişkilerine olan ilgi ve önem bu dönemde kendini göstermektedir (Tunç ve Uygur, 2001:19). Kariyer ve yaşam evreleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Kariyer ve Yaşam Evreleri Arasındaki İlişki**

YAŞ	KARİYER EVRELERİ	YAŞAM EVRELERİ
0		
↓	Keşif(Araştırma) Okuldan İş Hayatına Geçiş.	Çocukluk + Büyüme Devresi
25	Kurulma, Yerleşme (İlk İşe Giriş)	İlk Yetişkinlik Devresi
↓		
35	Kariyer Ortası	
↓		
50	Kariyer Sonu	Yetişkinlik Devresi
↓		
65	Azalma (Emeklilik)	Olgunluk Devresi

Kaynak: Aytaç, 2005: 86

### 1.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

#### 1.4.1.Sosyal Geçmiş

Kariyer seçimini etkileyen unsurlardan biridir sosyal geçmiş. Sosyal varlık olan insanın içinde bulunduğu aile ve çevrenin bireyin hayatı ile ilgili kararları almasında kaçınılması mümkün olmayan etkisi söz konusudur. Bireyin içerisinde bulunduğu sosyal yapı bireyde izler taşır. Bu sosyal yapı ise sanayi devrimi ile birlikte daha çok iş bölümü, dolayısı ile ekonomik anlamdaki farklılıkların daha belirleyici olduğu oluşumu karşılamaktadır. Elbette ki bu sosyal yapılar kültürel ve fiziki anlamda özellikler, benzerlik ve farklılıklar barındırmaktadır (Erkal, 2006:191).

Bireyin mensubu olduğu sosyal yapının etkisi mutlaka karakterde olduğu gibi kararlarda da izini taşır. Bireyin ailesinin, aldığı eğitimin ve çevresinin etkisi mesleki ve kariyer seçimlerinde de etkisi söz konusudur. Buna en somut örnek ise Şehir ve kırsal kesimlerde yaşayan farklı bireylerin hayat, meslek algı ve tercihlerinde görülebilir. Bireyin etkisi altında kaldığı aile ile başlayan sosyal çevresi mutlaka tercihleri de biçimlendirmektedir. Elbette ki ekonomik ve sosyal anlamda daha refah Őartlarda yetişen bireyler çeşitli eğitimlerden faydalanarak kendilerini bu anlamda zenginleştirme fırsatını elde etmektedirler (alık ve Ereş, 2006:59). Dolayısı ile bireyin sosyal geçmişindeki olanakların çokluğu meslekten örgüte varana kadar seçimleri etkilemektedir. Birey bu doğrultuda niteliklerine uyumlu meslek ve örgüt seçimi yapacaktır.

#### **1.4.2. Kişilik Gelişimi**

Kişilik, genel anlamda bireyin başkalarının nasıl algılanıp, göründüğüne ve değerlendirildiğine yönelik bir atıf yapar. Bilimsel anlamda kişiliğin bu kadar yalın ve ortak bir noktada buluştuklarını söylemek ise zordur. Kişilik zerine değerlendirmeler çok boyutlu, dinamik yapılı, benlik kökenli, bilindişi, bilinmeyen gibi kavramlarla tanımlanmıştır. Tüm genel tanımlardan ortak noktalar çıkartacak olursak; kişilik, ayırt edici, sürekli ve ilişki kurma biçimi olarak özetlenebilir. Kişilik gerçekten bireyin ayırt edici, yani sık sık yaptığı, tipik davranışlarına işaret eder. Kişi bu davranışlarıyla bilinir. Kişinin bu özellikleri belli olacağı üzere anlık özellik taşımazlar. Bireyin tanındığı tipik hâlleri onun her zaman yaptığı ya da olaylar karşısında nasıl davranacağı tahmin edilebilir olması bunun bir göstergesidir. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda kişilik, bireyin dışa dönük tutarlı davranış kalıpları ve i dünyasında gelişen duygusal, güdüsel, bilişsel süreçlerin toplamı olarak tanımlanabilir (Burger, 2006:23).

Kişiliğin gelişimi ise birçok etkenle oluşan bir durumdur. Bunlar yetenek, aile ve sosyal etkiler olarak en temel biçimde özetlenebilir. Daha geniş bir biçimde kişilik; bedensel ve ruhsal tüm nitelikleri kuşatan evre ve kalıtımsal özellikleri beraberinde getiren, eşi olmayan, kesin bir kendiliği olandır. En kuvvetli etkileri ise çocuklukta, ailede daha sonra eğitimde görülür (Sandström, 1982:183) denebilir.



Bireyler gerek meydana gelen olaylardan hareketle; farklı fikir, duygu ve hareket göstermeleriyle gerekse dış görünüş farklılıkları ile ortaya çıkmaktadır. Ebetteki bu durumun birçok nedeni söz konusudur. Söz gelimi her bireyi aynı aile, aynı çevre ve işgören sınıfında buldursak sebebini sadece çevre olarak tanımlayabilirdik. Bu noktada bireye has olan eğitim, duygusal yaşam, genetik özellikler ve çevre koşulları ancak birlikte anılabilir ve bireysel farklılıkların birçok nedenlerinden temel olanlarına değinilmiş olunur (Eren, 1989:49). Bu bağlamda kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle oluşturduğu tutarlı ve diğer fertlerden ayırıcı özellik taşıyan bir ilişki şeklidir (Cüceloğlu: 1992:404).

Buradan hareketle bireyin zihinsel, fikirsel, bedensel olarak taşıdığı farklılıkları hayata dolayısı ile davranışlarına taşıması olarak değerlendirebiliriz. Kişiliğin başlıca özelliklerini birkaç maddede sunacak olursak (Eren, 1989:51):

- Kişilik doğumla başlayıp yaşam süreci boyunca edinilen eğilimlerin toplamından oluşmaktadır.
- Kişilik sonradan edinilen bu eğilimlerin düzenlenmesidir.
- Her bireyin kişisel özellikleri diğer tüm bireylerden ayrılan noktaları vardır. Diğer bir deyim ile yeryüzündeki kişilik kavramı sayılamayacak tipi içermektedir.
- Her kişiliğin doğuştan getirilen bir karakter özelliği vardır ve kişiliğin değişmeyen bir yapısıdır.
- Kişilik fertlerin eğilimlerini çevreye uyumlu hâle getirir.

Bu noktada kariyer yaşamı için öneme vurgu yapmak kaçınılmazdır. Kariyeri olumlu anlamda etkileyecek faktör kişilik gelişimidir aynı zamanda kişilik özelliklerine göre kariyer seçimi bu gelişimi doğru biçimde sonuca ulaştırmak olacaktır (Çalık ve Ereş, 2006:59). Karakter ise duygusal anlamda yaşanan tecrübelerimizin uzun vadedeki karşılığıdır. Daha açık bir deyim ile bireyin bir kriz ya da karmaşa anında duygusal anlamda bazı tercihlerde bulunup bu duyguları içinde yaşatmasıdır. Bu duygular bizim karakterimizi oluşturur yani; kendimizde önem verip, değer yüklediğimiz ve diğer insanların da buna değer vermesini beklediğimiz kişisel özelliklerimizdir (Sennett, 2010:10). Bu bağlamda kişilik karakter tercihlerimizin önemli yönlendiricilerindedir.

### 1.4.2.1. Holland'ın Kariyer Yönelim Modeli

Holland'ın kariyer yönelim modeli kariyer konusunda rehber fonksiyonunu üstlenen en yaygın modeldir. Bu modelde öncelikli olarak insanların farklı tercihlerinin olduğunun tespiti daha sonra kişilerin önemli gördükleri işlerde daha çok çalışıp nihayetinde mutlu olmaları son olarak da kişinin doğuştan getirdiği kişilik farklılıklarının mesleki tercihlerini de etkiliyor olması olarak özetlenebilecek üç boyut söz konusudur. Bireylerin farklı kişilik ve yetenekleri doğrultusunda sosyal çevre tercihinde bulduklarını ve dolayısı ile bu tercihe uygun da mesleklerin tercih edildiğine dikkat çeker. Holland'ın sınıflandırması ile altı kişilik tipini şu şekilde sıralamak mümkündür (Çalık ve Ereş, 2007:60-61):

*Gerçekçi:* Bu kişiliğe sahip bireylerin düşünceden ziyade beden gücüne dayanan ve nesnelere uğraşma çabasında olmayı tercih ederler. Makine mühendisi, inşaat mühendisi, şoför gibi meslekler bu tiplere uygun alanlardır.

*Sanatkar:* bu tipler yazılı ve sözlü ifadeleri gelişmiş, orijinal, yaratıcı ve düşüncelerle çalışmayı tercih edenlerdir. Yalnız çalışmayı ve küçük gruplara dahil olması severler bireysel olarak üretkenlik gösterirler. Gözlem, hassasiyet gibi değerlerle diğerlerinden ayrılırlar. Sinema, müzik, mimari gibi alanlar bu tiplerin yatkın olabileceği alanlardır.

*Araştırmacı:* bağımsız, entelektüel, düşünme odaklı, gözlem, öğrenme, analiz etme gibi özellikleri barındırırlar. Daha çok düşüncelerle çalışmayı tercih ederler. Yalnız ve soyut meseleler üzerine çalışmaktan hoşlanırlar. Fen ve sosyal bilimler bu sınıfa uygun alanlardır.

*Girişimci:* bu tiplerde yaygın olarak görülen özellikler egemen olma ve ikna etmektir. Dışa dönüktürler. Liderlik ve konuşma yetenekleri vardır. Risk ve rekabetten hoşlanırlar.

*Sosyal:* bu tiplerde yaygın olan ise başka bireylerle çalışma eğilimleridir. İnsan ilişkileri gelişmiştir. Girişken ve neşelidirler. Nesnelere ziyade insanlarla çalışmayı severler. Bilgilendirme, eğitim, yardım etme yönlü çalışırlar. Öğretmen ve sağlık çalışanları bu tiplerin yatkın olabilecekleri alanlardandır.

*Geleneksel:* geleneksel tipler ise durgun, bağımlı, detaycıdırlar. Kurallara ve planlara uygun çalışmayı tercih ederler. Detay odaklıdırlar. Titiz çalışırlar. Büro işleri, muhasebe, bankacılık alanlarına yatkındırlar.

#### **1.4.2.2. Schein Kariyer Çıpaları**

Schein tarafından kariyer bireyin ihtiyaç ve güdülerinin kendinde algıladığı yetenek ve kabiliyetleriyle birleşiminden meydana gelir. Burada kariyerin belirleyicilerinin iş ve yaşam deneyimlerinin sentezi olarak da tanımlanabilir. Zirâ oluşan tecrübeler bireyin sahip olduğu değerleri yeniden şekillendirmesini gerektirebilmektedir (Aytaç, 2005:101).

Schein kişisel değer kümelerini beş başlığa ayırmıştır (Çalık ve Ereş, 2007:63):

*Teknik-İşlevsel Beceri:* bireylerin kariyer alanında tercihlerinin teknik yönde olmasını ifade eder. Bu sınıfta olan bireyler iş edinmek istedikleri alanda eğitim almayı ve sadece bu alanda kendilerini geliştirmeyi isterler. Açık bir ifade ile örgütte ilerlemeden ziyade meslekte derinleşmek onlar için amaçtır.

*Yönetimsel Beceri:* bireylerin diğer fonksiyon ve kişiler üzerinde idari konulara yönelik tutumun varlığını ifade eder ve bu alanda yeteneklerin gelişimini hedefler. Bu grupta olan bireylerin duygusal yeterlilik ve analitik kabiliyetlerinin varlığı çok önemlidir.

*Güvenlik-İstikrar:* bu bireyler için iş garantisi ve güvenliği kariyer konusunda etkindir. İş güvenliğinin iş hayatı süresince ve emeklilik hayatında devam etmesini arzularlar. Kariyer tercihinde bu iki özellik rol oynar.

*Yaratıcılık:* bireyler bir ürün, bilgi, örgüt benzeri olarak örneklendirilebilecek bir konuda üretim gibi güçlü ihtiyaçlarını karşılamak amaçlı ve bu yönleri aracılığı ile bir şey meydana getirmeyi hedeflerler. Bu yolla kendi kendilerini karakteri eder ve bu başarılarını kişisel servetleri olarak değerlendirirler.

*Otonomi-Bağımsızlık:* bazı insanlar zaman, ücret, transfer gibi konularda örgütsel sınırların olduğu alanlarda çalışmayı istemezler. Serbestlik kariyerlerinde kilit noktadır. Çünkü örgütsel kurallara ve sınırlara uymak bu bireylere zor gelir.

### 1.4.2.3. Jung Kariyer Tipolojisi

Jung'a göre kişiliğin yapıtaşları benlik ve bilinçdışıdır. Kalıtımsal olarak bireylerde bir takım özelliklerin devam edegeldiklerini öne sürmüştür. Bunun dışında bireyin içinde bulunduğu sosyal yapının özellikleri itibari ile örf, adet ve hayat tarzı gibi bir takım öğelerin varlıklarında etkisi sezilmektedir. Bu bağlamda Jung'a göre şuan ki davranışlarımızın kökeni geçmişteki alışkanlıklarımızdır ve bilinçdışıdır. Bireyin davranışları geçmiş ilintili olsa da bu davranışlar gelecek odaklıdır. Buradan bireyin kendi geleceği konusunda etkin olduğunu söylemek mümkündür. Bireyi toplum içerisinde etkin ve güçlü kılan davranışlardır ve bağlamda birey öncelikli olarak kendini güçlü kılacak davranışlar içerisinde girecektir (Eren, 1989:55).

Jung kişiliği dört başlıkta toplamıştır. Benzer kişilik özelliklerine sahip bireylerin bir arada çalışmalarının ise isabetli olacağını öne sürmüştür. Jung'ın kişilik boyutları ise şöyledir (Aytaç, 2005:111-112):

*İçe Dönüklük-Dışa Dönüklük:* Bu durum kişilerin kaynak olması itibariyle iç ya da dış dünyalarına yönelişlerini ifade eder. Dışa dönük bireyler girişken, insanlarla çalışmaktan hoşlanan ve atiktirler. İçe dönük bireyler ise duygusal, yalnız çalışmaktan hoşlanan ve utangaçtırlar.

*Duygu ve Seziş:* Kişilerin fikri hayatı ile iç dünyasının beraber yürümesiyle oluşan bilgiyi ifade eder.

*Düşünme ve hissetme:* Dış etkenlerle içsel değerlerin beraber süzgeçten geçirilerek edinilen bilgiyi ifade eder.

*Yargılama ve anlama:* Bu ise dış dünyaya yönelik bakışla bilgi arayışını ifade eder.

### 1.4.3. Değer Gelişimi

Değerler toplumun kültüründen bağımsız sayılmayan, o toplumu bir arada tutan, ideal olan prensiplerini, ahlâki kıstaslarını belirleyen unsurdur. Bu değerler bulunduğu topluma has özellik taşırlar ve kimi çok belirgin kimi ise daha yüzeysel ve geneldir. Toplumdan topluma farklılık gösteren bu “değerler” herkes tarafından paylaşabilirler. Değerlerin sabit olduğunu söylemek eksik olur. Zirâ kimi gelişmelerle değişime

uğrayabilen değerler de söz konusu olabilir. Zamanla kimi değerler daha önemli hâle gelirken bazen de öneminin azaldığı görülebilir. Birey de toplumun bir parçası olması dolayısı ile bu değerleri paylaşır. Birey her zaman bu değerlerin tümünü taşır demek yanlış olur çünkü bireylerin değerleri paylaştığı gibi bunlarla çatışması da söz konusu olabilir (Özkalp, 2012:68-69).

Burada bireyin değerlerini ilk olarak aile de daha sonra da çevresinden, eğitiminden edindiğini söyleyebiliriz. Bazı değerlere sahip birey bunu elbette hayatının tüm evrelerine yaydığı gibi iş tercihlerine de yansıtacak ve bu değerler kariyer seçimini yönlendirme de rol oynayacaktır.

Bireyin bu tercihleri ise toplumda saygınlık ve popülerlik vasıtası olanlardan yana kullanılmaktadır (Çalık ve Ereş, 2007:64).

#### **1.4.4. Bireysel Beklentiler**

##### **a) Bireysel Gereksinimler**

Psikoloji ilmine dayanacak olursak; insanların temelde bireysel gereksinimlerine dayanan davranışlarının söz konusu olduğu söylenmektedir. Bu davranışlar kalıtım yoluyla ya da çevresel etkilerde şekillenir, kökü ise güdü ve gereksinimlerdir. Birey bu bağlamda bazı hedeflere ulaşmayı istemektedir. Bireyin hedeflerine ulaşması onda tatmin, ulaşamaması ise umutsuzluk ve hayal kırıklığına neden olacaktır. İşte bu gerçekten hareketle bireylerin bu yöndeki gereksinimlerini karşılamayan örgütlerin çalışanları tarafından terk edilebilir ya da çalışan hayal kırıklığı yaşamaması nedeniyle ile örgüt için bu hâleti ruhiye ile zararlı hâle gelebilir (Aytaç, 2005:24). Bireyin farklı ortamlarda farklı gereksinimlerine de değinmek gerekirse;

##### **i. Çalışma Yaşamında Birey**

Bireyin mesleği başka bireylerle bir arada olduğunda ve maddi anlamda getirisi olduğunda anlam kazanır ve itibar görür (Ertürk, 2011:203). Bu noktada mesleğin bireylere hem psikolojik hem de sosyal anlamda bir takım kazançları söz konusudur. Bunları sıralamak istersek (Tunç ve Uygur, 2001:7) :

- Bireyin işi ve iş hayatı sosyalleşme gösterdiği, bu alanda yetenekler edindiği alandır.
- İş çalışanın kendisiyle beraber ailesine de statü kazandırmaktadır.
- Bireyin iş yaşamında sağladığı uyum farklı gruplarla da uyum sağlayabilme becerilerinin gelişmesini sağlar.
- Bireyin iş yaşamında geliştirdiği yetenek, değer, tutum gibi konular çevre ile ilgilidir ve bir dönem sonra bireyin kariyerini dengeleyen ve yönlendiren unsurlar hâline gelirler.

Birey çalışma yaşamında işi ortaya koyarken bir taraftan da kendi varlığını gerçekleştirme imkânı yakalamaktadır. Çalışan, iş ortamında birçok öğeden etkilenir ve birçok öğeyi etkiler. Karşılıklı ihtiyaç ve beklentilerin giderildiği bu ortamda birey zamanla belli kalıplarla şekillenir. Çalışan işi ile maddi kazançların yanı sıra işinden ötürü onur duyma, zevk alma, tatmin, kendini kanıtlama, saygınlık, statü ve ün gibi yüzü toplumsal ve psikolojik yönlere dönük kazançlar da sağlar (Ertürk, 2011:204).

## **ii. Sosyal Ortamda Birey**

Toplumsal yapılarda sosyal yaşamın içerisinde üstlenilen roller ve bu rollerin dayandığı değer ve normlar vardır. Rol, toplumun parçası olan sosyal varlık insanı kendisinden beklenen sosyal davranışların adıdır. Daha açık bir deyim ile bireyin bulunduğu toplumda sosyal mevki ile gelen ve elde edilen hak ve ödevlerdir. Bu rollerin temel belirleyicisi ise ferdin içerisinde bulunduğu kültürdür (Erkal, 2006:15).

Örgütsel anlamda da birey olgunlaşmanın yanı sıra bir takım değer, rol, tutum ve normlar gelişimine yol bulabilir ve bunlar zamanla değişime de uğrayabilirler. Kariyer açısından bakılacak olursa bireyin iş tercihlerini etkileyen, hayatına yön veren bireyin sahip olduğu güdü, değer, ihtiyaçlardır. Yine birey kariyer amaçlı tercihlerinde netice itibari ile işinde ilerleme ve bu yolla daha fazla güç, para, saygınlık, statü elde edecektir. Bu edimlerde bireyin sahip olmak istediği sosyal yapı içerisinde rol, tutum, değer ve statü ile de ilintilidir (Aytaç, 2005:20-21).

### iii. Psikolojik Ortamda Birey

Psikoloji fertlerin ruh ve beden yapısı arasındaki etkileşimi analiz eden bilim dalıdır. Bir başka deyimle bireylerin ruhsal dünyaları ve dışa yansıyan davranışlarını inceler. İnsanın çalışma hayatının merkezi olması dolayısı ile çalışma hayatı psikoloji biliminin ilgisine girmiştir. Zirâ, bireylerin iş ortamında moral, motivasyon, güdülenme, doyum, tatmin, bağlılık ve diğer fertlerle olan ilişkileri için psikoloji bilimine bakan tarafıdır. Bu bağlamda çalışan ile çalışılan ortamın uyumu olmalıdır (Ertürk, 2011:205). Bu uyum için bireyin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması önemlidir.

Bireyin gereksinimlerinin bazı basamaklara ayrıldığı ve genelde kabul gören Amerikalı psikolog A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre sıralama şöyledir (Werner, 1993:137);

- Varlığın devamını sağlama ve korumaya yönelik fizyolojik ihtiyaçlar,
- Ruhsal, ekonomik ve fiziksel anlamda güvenlik ihtiyaçları,
- Sevilmek, ait olmak, kabul görmek gibi sosyal ihtiyaçlar,
- Bağımsızlık, statü, başarı, beğenilme gibi isteklere yönelik takdir ihtiyaçları

**Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**



Kaynak: Hicks, 1979:367

## **b) Bireysel Beklentiler**

Birey çalışma yaşamına katılımını o zamana kadar yaşam sürecinde edindiği kişilik yapısı ile gerçekleştirir. Bu getiri beklentiler ile dışa yansır. İşte çalışma yaşamına adım atan birey hem çalışmakta olduğu örgütten hem de çalışma ortamındaki bireylerden bir takım beklentiler içerisine girer. En bilinen maddelerle bu beklentilerin birkaçı ise şöyledir; ücret, mesleki gelişme, sosyal güvence. Bu beklentiler elbette karşılıklıdır. Bireyin örgütten beklentileri olduğu kadar örgütün de bireyden sadakat, iş kalitesi gibi bir takım beklentileri söz konusudur. Bu beklentiler yazılı değildir lâkin aşikârdır. Elbette karşılıklı olan bu beklentilerin yokluğu da her iki tarafında huzursuzluğuna neden olacaktır (Ertürk, 2011:206).

Bireylerin beklentilerinin karşılanması elbette çalışanı motive edicidir. Aksi takdirde örgütsel anlamda sorunların doğması kaçınılmazdır. Bu noktada belirtilmesi gereken husus ise her çalışanın motive olduğu konunun farklı olmasıdır. Bu farklılık ise yaş, cinsiyet, ilgi, çevre ve meslek gibi değişkenlerle ortaya çıkıyor. Örgütsel anlamda motive edici bir takım unsurlar ise şöyledir (Aytaç, 2005:47) :

- İş ortamını çalışan için daha çekici bir hâle getirmek,
- Eğitim,
- Motivasyonu yüksek çalışanları tercih etmek,
- Objektif değerlendirme yapmak,
- Çalışanı maddi olduğu kadar manevi olarak da ödüllendirmek,
- Çalışanlara ilerleyebilecekleri pozisyonları, kariyer yolunu açıkça belirtmek.

Tüm bunların yanı sıra örgütlerin yatırım yaptıkları ve kariyer anlamda gelişme sağladıkları elemanların örgütten ayrılabilceği endişesini de taşımaktadırlar. Günümüzde bu konuya dair çalışanın örgüte bağlılığını arttırıcı uygulamalar türetilmektedir. Bu konuda kariyer yönetimi de örgütün üstlenmesi işletmenin önemli konularından biri hâline gelmiştir (Ertürk, 2011:207).

### **1.4.5. Yetenek**

Yetenek genelde tek başına ele alınan bir konudur. Hâlbuki bütün olarak bakıldığında kişiliğin bir parçasıdır. Yetenekler kişiliklerin gelişmesi ve şekillenmesi konusunda da



önemli bir role sahiptirler. Nitekim yetenekler vesile ile kişiler çevrelerinin ilgisini çekmeyi başarabilirler. Bireylerin fark edilip değerlendirilen bu yetenekleri bireye; başarı, kendine güven, motivasyon, cesaret gibi kazanımlar sağlar. Böylelikle bireyin yeteneği sayesinde kazandığı saygı ve bu edimler kişiliğinde ve kariyerinde önemli bir etken oluşturur (Göregenli, 2013:121). Yetenekler belirli bir istikamette güdülmekten ötürü kişinin hayatında hedeflediği istekleri ve başarılı bir kariyeri elde etmesine de yardımcı olur.

#### **1.4.6. Cinsiyet**

Cinsiyet konusu toplumların farklı evrelerinde farklı yorumlara maruz kalmıştır. Cinsiyet kavramı esas itibari ile iki noktada değerlendirilir. Biyolojik ve toplumsal cinsiyet. Biyolojik cinsiyet, bedensel farklılıklar üzerinden kullanılan kavramken toplumsal cinsiyet ise cinsiyetlerin toplum yaşamında üstlendikleri görev ve sorumlulukları ifade eden kavramdır. Burada farklı cinsiyetlerin nitelik, rol ve davranışlarındaki farklılıklara işaret edilir (Omay, 2012:156).

Cinsiyet hususu özellikle kadının erkekler gibi çalışmaya hayatına dâhil olması ve çalışmaya dair algıların da değişime uğraması ile daha çok toplumsal rollerin de gölgesiyle kadın aleyhine bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın çalışma hayatına girişiyle bunu bir adım öteye taşımış ve iş alanında kendine kariyer arayışına da girmiştir. Bu durum kadın ve erkek cinslerinin toplumsal, ailevi ve iş sorumluluklarının yeniden biçimlenmesi gerekliliğini doğurmuştur.

Kadınların toplumsal rolleri düşünüldüğünde hep “kadına uygun iş” daha açık ifade ile kadının toplumsal olan diğer rollerini ihmal etmesine ve bedeni gücü oranıyla zorlanmasına neden olmayacak mantığı ile yaklaşılan bir iş tanımı vardır. Burada kadının aile gelirin destek için mi yoksa kariyer amaçlı çalışması da dikkat çekilmesi gereken noktadır. Kariyer amaçlı çalışan kadının çalışmaya zorunlu hâlden ayrı olarak, bağlılık gerektiren ve sürekli gelişime açık bir gerekliliği beraberinde taşımasıdır. Bu gereklilik kadın erkek rollerinde değişime neden olmaktadır. Özellikle ailevi rollerde bazı işlerin paylaşılması, sorumlulukların bölüşülmesi durumunu meydana getirmektedir (Karadoğan, 2009:140). Her iki cinsin de kariyerine odaklanması iş ve aile yaşamında dengeyi sağlama gerekliliği zor bir hâl almaktadır. Bu dengenin

sağlanması için bazen kariyer bazen de sorumluluklardan ödün vermek gerekebilmektedir.

Kariyer basamaklarında en yükseklere gelebilen kadın sayısının az olduğunu gözlemlemek mümkündür. Bunun nedeni kadınlara toplum tarafından biçilen rollerin gölgesidir. Bu etki genelde kendini iş ortamında gösterir ve güç gerektiren işlerde erkeklerin, duygusal emek gerektiren işlerde de kadınların tercih edilmeli algısı oluşturur.

### **1.5. Kariyerin Değişen Doğası**

Kariyer kavramına dair 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren değişen doğasına yönelik araştırmalar yapılmış ve gelecekteki değişimlerden, geleneksel algıdan kopuştan söz edilmiştir. Küresel anlamda değişen algılardan, teknolojik, ekonomik ve sosyolojik anlamda yaşanan değişimlerden kaynaklı örgütsel anlamda da yeni yönetim ve yapılar ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar geleneksel kariyer yaklaşımını da etkilemiş hareketli, sınırsız, çok yönlü ve değişken bir hâle bürümüştür (Seymen, 2004:80). Kariyere yönelik bu yeni yaklaşımlara beş başlık altında değinilmeye çalışılmıştır.

#### **1.5.1. Esnek Kariyer**

Örgütler günümüzde farklı uzmanlık ve nitelik sahibi çalışanlardan müteşekkil bazı proje çalışmaları yürütmektedirler. Çalışanların sorumlulukları proje dairesinde farklılık gösterir. Daha açık bir söylem ile çalışan örgütteki pozisyonun haricinde farklı bir görevde bulunabilir ve bu görev her projede farklılık gösterebilir. Bu noktadan hareketle görevlerin pozisyona bağlı olarak değil de çalışanların sahip oldukları yetkinliklerine göre yani esnek bir biçimde çalışma yürütmektedirler. Bu esneklik çalışana kendilerini daimi bir biçimde yenilemeleri, iş ve sorumluluklarda meydana gelen yenilik ve değişimleri takip etmek ve ayak uydurmaları gibi bir takım görevler yükler (Dündar, 2010:288). Bunun nedeni küreselleşen ve uluslararası firmalar ve anlayışlarıdır. Bu anlayışların hızla değişmesi ve yayılması aynı hızla bireyleri ve şartlarını da etkilediğinden çalışanları tüm bunları takip etmek ve kendini değişen formatlara uydurmakla baş başa bırakmaktadır.

### **1.5.2. Sınırsız Kariyer**

Sınırsız kariyer kavramı ilk kez Arthur tarafından 1994 yılında bir dergisinin özel sayısında ortaya atılmış ve iki yıl sonra yine aynı yazarın çabalarıyla ün kazanmıştır (Seymen, 2004:86). Sınırsız kariyer geleneksel kariyer anlayışından farklı çizgi çizen bir kariyer anlayışıdır. Sınırsız kariyeri bu anlamda ayıran çizgi ise bireyin ve kariyerinin tek bir örgüte bağlı olmamasından kaynaklanmaktadır. Sınırsız kariyer çalışanın gönüllü veya zorunlu olarak işten ayrılması ile örgüt dâhilinde kariyer inşasının son bulması ile meydana gelir. Bu noktada kariyer kişinin sorumluluğuna kalır. Öğrenme düzeyinin baz alındığı bu durumda birey kariyeri ile ilgili içsel başarıya odaklanıp, terfi, ücret ve güvence gibi konularda aksaklıklara karşı hazır olmalıdır (Seçer ve Çınar, 2011: 51-52).

### **1.5.3. Portföy Kariyer**

Gelişen dünya ile değişen kariyer anlayışlarında bir tanesi de portföy kariyerdir. Bu yaklaşımda işin mahiyetini müşteri ve müşteri talepleri belirlemektedir. Çalışan birden fazla müşteri ile iş yapmakta ve farklı işler yürütmektedir. Daha çok bir ifade ile birey işletmeye bağımlı şekilde, tam zamanlı olarak, belirli ücretle değil, bağımsız bir biçimde ve yaptıkları işin bedeli karşılığı çalışmaktadırlar. İşin mahiyetinden de anlaşılacağı üzere çalışan burada kendi portföyünü oluşturmak zorundadır. Bu da bireyin beceri, bilgi, birikim ve yeteneklerini iyi bilmesi ve doğru yönde kullanabilmesini gerektirmektedir (Dündar, 2010:289).

### **1.5.4. Çağdaş Kariyer**

Bu kariyer yaklaşımında bireyin kariyer yolları örgütün dışında seyretmektedir. Bireyin iradi seçimiyle şekillenen, kendinin kariyer sürecinde daha etkin olduğu bir kariyer tipidir. Örgüte veya örgüt dışı kişilere hizmet edebilmektedirler. Bu durum çalışana kariyer noktasında özgür ve geniş bir alan sağlarken bir yandan da değişik işlerle gelen fırsatlar neticesi esneklik sağlamaktadır. Burada diğer kariyer yollarından farklı olarak ödül, ilerlemeden ziyade bireyin kendisi için oluşturabileceği gelir ve kar sağlama, işini geliştirme gibi sonuçlar söz konusudur. Yani birey örgütten ayrılmakla kariyeri sonlanmamakta mesleği alanında bağımsız kariyerini devam ettirebilmektedir.

Böylelikle iş yerine bağımlı kalmaktansa evden dahi işlerini yapabilme imkânı yakalayabilmektedirler (Aytaç, 2005:248).

### **1.5.5. Çok Yönlü Kariyer**

Çok yönlü kariyer yükselmeyi önemsemeyen ve bireysel anlamda başarıya odaklanan bir özellik taşımaktadır. Buna göre kariyeri iş hayatının tecrübe, ilişkiler, beceri, bilgi gibi tüm yönleriyle bütün olarak görmektedir (Seçer ve Çınar, 2011:52). Özetle çok yönlü kariyer; birey tarafından yönetilmekte, süreç yaşam boyu sürmekte, gelişim ise devam eden bir öğrenme olarak tanımlanmakta ve son olarak amaç psikolojik başarı şeklinde görülmektedir (Aytaç, 2005:250).

## **1.6. Kariyer Yönetimi Kavramı, Amacı, Önemi ve Faydaları**

### **1.6.1. Kariyer Yönetimi Kavramı ve Amacı**

Kariyer yönetimi, örgütlerin çalışanlarını korumaya yönelik aynı zamanda mesleki anlamda gelişmelerini sağlayacak planlar yapmakla sonuç alınacak yatırım olarak düşünülebilir. Bu süreçte çalışanların ihtiyaçları tatmin edilmekte, amaçlarına ulaşmada stratejik uygulamalar yapılmaktadır. Böylece çalışanların yaşanan değişim ve gelişimleri hazırlıklı bir biçimde karşılamaları sağlanmakta ve geleceğe yönelik daha rasyonel ve sağlam kararlar alınabilmektedir (Yaprak vd., 2010:400).

Kariyer planlaması bireyin organizasyon içerisindeki bilgi, beceri, güdü geliştirilmesi ile ilerlemesini ifade eder. Bu anlamda kariyer planlama kavramı iş yaşamındaki gelişmelerle birlikte bu kavramı evrime yöneltmiş ve gelişmiş bir boyut kazanarak kariyer yönetimi hâlini almıştır. Artık kariyer yönetimi ile birlikte gelen algı; bireysel ve organizasyonel süreçlerin eş zamanlı bir biçimde irdelenip, yönlendirilmesi şeklini almıştır (Kaynak, 1989:161).

Kariyer yönetimi çift taraflı kazanma ve gelişme sunan bir uygulamadır. Bu bağlamda önemi çoktur. Kariyer yönetimin amaçlarını genel ve özel amaçlar olarak iki ayrı başlıkta değerlendirecek olursak (Aytaç, 2005:118):

Genel amaçlar:

- Örgüt yönetiminin başarısı bakımından örgüt ihtiyaçlarını karşılamak,

- Gelecek vaat eden çalışanlara sorumlulukları çerçevesinde eğitim desteği vermek,
- Gerek sahip oldukları donanım gerekse istekleriyle örgüt içinde kariyer yapmak isteyen çalışanlara bu konuda rehberlik etmek,

Özel amaçlar:

- Hem mevcut hem de ileriki zamanlardaki işlerde çalışana o an ihtiyaç duyacağı nitelikleri kazandırmak,
- Örgütsel ve bireysel amaç ve faydalarda dengeyi yakalamak, bunları bütünleştirmek,
- Kariyer platosuna giren bireyi yeniden harekete geçirmek,
- Çalışanlara kendilerini geliştirme ve gerçekleştirme şansı tanımak.

Tüm bunlardan hareketle kariyer yönetimiyle örgüt ve çalışanın uyumlaştırılması, her koşula hazırlı bulunmak adına çalışanların doğru zamanda, doğru yerde ve doğru pozisyonda bulundurmanın amaçlandığını söyleyebiliriz.

### **1.6.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Faydaları**

Kariyer yönetimi sorumluluk bakımından yüzü örgüte bakan bir konu olsa da önemi hem örgütün kendisi hem de çalışanı bakımından söz konusudur. Kariyer yönetiminin önemi en iyi örgütsel ve bireysel başarısızlıklar üzerinden gidilerek ifade edilebilir. Zirâ örgütün çalışan üzerinde kariyer planlama yönündeki motivasyon eksiklikleri, boşalan pozisyonların ideal çalışanlar tarafından doldurulmaması, çalışan eğitimi konusunda yapılan verimsiz, kalitesiz programlar ve yersiz harcamalar bireye bakan yönüyle de zararlı olsa da en çok zararı örgüte verdiği açıktır. Bireye bakan yönüyle çalışanın kendisini değersiz, verimsiz hissetmeye sevk edeceğinden amaçların uyumlaştırılmasının noksanlığı dahil bir çok soruna neden olması ve nihayetinde çalışanın iş değiştirmesine yol açabilir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda örgüte çalışanların sahip oldukları beceri, bilgi, deneyim gibi artılarını fırsata dönüştürmek ve başarılı, planlı bir kariyer yönetimi uygulaması ile en büyük sermaye olan insanı en doğru biçimde değerlendirme yoluna gitmelidir (Çalık ve Ereş, 2006:82).

Çalışanların kapasitelerini tam manasıyla ortaya koyabilecekleri bir örgüt ortamı karşılıklı kar olarak taraflara dönecektir. Bu bağlamda örgütlerin hem rekabet ortamının arttığı piyasada tam rekabet etmek ve başarılı olmak için kariyer yönetimi anlayışını benimsemeli ve planlı bir biçimde bunu aktif kullanmalıdır.

Sonuç itibari ile çalışanın iş ve pozisyon sahibi olması örgüt üzerinden sağlandığı için birey ve örgüt kariyer noktasında birleşmektedirler. Çalışan durumunda olan birey geleceğe yönelik olmak istedikleri hakkında bir planlama hâlinde olacaktır. Örgütün de bu noktada kayıtsız kalması mümkün olmadığından sağlıklı bir bütünleşme ve ilerlemenin her iki tarafın da gerçeklerine ve değerlerine ters düşmeyen ölçüde olması sağlanmasıyla mümkündür (Kaynak, 1989:163).

Kariyer yönetimi hem çalışana hem de örgüte sağladığı faydalar bakımından iki başlıkta değerlendirilebilir (Aytaç, 2005:120):

Örgütsel bakımdan faydalar:

- İleriye dönük donanımlı beşeri kaynak ihtiyacını tanımlamak,
- Çalışanların gerçekçi olmayan kariyer beklentilerini ortaya çıkarmak,
- İş konusunda monotonluk ve düşüş riski taşıyanları yeniden canlandırmak,
- Örgüt içi uzmanlık dallarının gelişim alanlarını ve durumlarını iyileştirmek,
- Kendi adına kariyer planlaması yapan çalışanların bu yoldaki değişimlerine yardımcı olmak,
- Örgüt içi bilgi alış verişini daha etkin ve süratli hâle getirmek,
- Örgütsel gereksinimlerle bireysel amaçların denge ve uyumunu kolaylaştırmak (Ertürk, 2011:214).

Bireysel faydaları:

- Bireye potansiyeli dâhilinde kariyer fırsatları sağlar (Ertürk, 2011:214),
- Çalışanı örgütte daha uzun süre tutar,
- Örgütün daha geniş olanaklarıyla çalışana nitelikleri ve amaçları hakkında kendini daha iyi tanımasını sağlamak,
- Bireyin kendiyi çatışan ve uyumlu olan kariyer hedeflerinin belirlenip, aydınlatılması,

- İşten duyulan tatmini ve dolayısı ile sosyal hayattan da zevk almak,
- Farklı kariyer hedeflerinde gerek duyulan maddi manevi desteğin belirlenip, karşılanması,
- Kariyer hedeflerinde yaşanan düş kırıklıkları ve başarısızlıkların etkilerini minimize etmek.

### **1.6.3. Bireysel Kariyer Yönetimi**

Bireysel kariyer yönetimi bireyin faaliyetlerini ve sorumluluklarını içerir. Kişinin bilgi, yetenek, beceri, değer ve isteklerine uyumlu bir arayış içerisinde olma ve karar alma sürecidir. Kariyer planlama ve geliştirme sürecinde başarılı sonuçlar elde etme, hedefler belirleme ve bu hedefleri tutturma, işinden ve kendinden kaynaklı sorunları ortadan kaldırma noktasında bu ön bilgiler bireye gereklidir. (Yaprak vd., 2010:401). Bireysel kariyer yönetimi bireyin öncelikli olarak kendini tanıma ve değerlendirme aşaması ile başlar. Kendini değerlendiren birey önüne çıkan seçeneklerle karşılaştır ve seçimde bulunur. Böylelikle birey kendini değerlendirerek kariyer planlamasında bulunur (Ertürk, 2011:216).

Örgüt içindeki bireyin işinde başarılı olma ve yüksek mevkilere gelme arzusunu göz önünde bulundurduğumuzda bireysel kariyer planlamanın örgütsel planlama kadar önemli olduğunu da belirtmek gerekir (Yaprak vd., 2010:401).

### **1.6.4. Örgütsel Açıdan Kariyer Yönetimi**

1960'lı yıllarda bilimsel anlamda incelemeye giren kariyer kavramı 1980'lerden sonra küreselleşmenin etkisi ile işletmelerin politika ve uygulama alanlarında da varlığını göstermeye başlamıştır. Zirâ işletmeler, dışında kaldıkları zaman varlıklarını da sonlandıracak bir değişimin içine girmişlerdi ve bu değişime ayak uydurmak varlıklarını sürdürülebilir kılmak için kaçınılmaz hâle gelmiştir. Küreselleşme ile gelen değişimler en önemli kaynak insanı odak konumuna taşımıştır. İnsan kaynağı artık değişime ayak uydurma, kendini yenileme konularında işletmenin devamı için doğru yönetimi elzem hâle gelmiştir.

Kariyer yönetimi gelişimi bu süreçte gelişen insan kaynakları yönetiminin ilgi alanı olarak gelişmeye başlamıştır. Elbette örgütlerde kariyer yönetimin etkin bir biçimde

gündeme gelmesinin bazı nedenleri söz konusudur. Bunları şöyle sıralamak mümkündür (Şimşek ve Soysal, 2007:33-45):

- Küreselleşme ve bilgi toplumunun oluşması,
- Yönetim kültürünün değişmesi ve işin tekrardan örgütlenmesi,
- Eğitimin artan bir biçimde değer kazanması ve bilgi işçilerinin çıkışı,
- Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş,
- Yeni örgüt yapısıyla beraber yeni stratejilerin ortaya çıkması,
- Teknolojinin yaygınlaşması ve yeni bilgilerin ortaya çıkışı,
- İş hayatının kalitesi bakımından yeni arayışların hız kazanması,
- Eğitimli ve yetenekli çalışanlara duyulan ihtiyacın artması,
- Eşit istihdam şart ve isteklerinin doğması,
- Çalışanların beklentilerindeki artış.

Sonuç olarak süreklilik ya da rekabet noktasında sağlanmak istenen üstünlük insan kaynağıyla sağlandığı için günümüzde artık örgütlerin tavrı; çalışanları verimlilik aracı olarak değil, her iki tarafından gönüllü birlik ve ortaklığın sağlandığı bir işbirliği ve kazancın meydana geldiği bir durum yönünde olmaktadır (Deniz ve Ünal, 2007:103).

Örgütsel bakımdan kariyer konusunu ele alırken bunu dört ana başlıkta toparlayıp açıklamaya çalışmak yerinde olacaktır. Derlenmiş hali Tablo 2’de verilmiştir.



**Tablo 2:Kariyer Yönetim Konuları**

<b>Kariyer Yönetim Konuları</b>	
<b>1.İşe Alma</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aday akışını çekme</li><li>• Personel gereksinimlerini tanımlama</li><li>• Seçme</li><li>• Göreve başlatma ve yönlendirme</li></ul> <b>2.Yerleştirme</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• İş gereksinimlerinin ve kariyer yollarının tanımlanması</li><li>• Çizelgeler ve yerleştirme sistemleri</li><li>• İş ilanı ve duyurulması</li><li>• Seçme süreçleri</li><li>• Hızlı izleme programları</li><li>• Yönetim başarı programları</li><li>• Yeniden yerleştirme</li></ul>	<b>3. Eğitim ve Geliştirme</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bireysel kariyer planlama</li><li>• Eğitim gereksinimlerinin analizi</li><li>• Program tasarlama ve geliştirme</li><li>• Araştırma ve değerlendirme</li></ul> <b>4. İşten Çıkarma ve Alternatifler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Son(bitiş)</li><li>• Emeklilik</li><li>• Rütbe tenzili ve transferler</li></ul>

Kaynak: : Beer and Spector, 1985:237 Aktaran: Şimşek ve Soysal, 2007: 57.

#### **a. Kapsama Alınacak Personelin Belirlenmesi**

Kariyer planlama konusunda örgüte düşen görev tüm çalışanların bu planlamaya dâhil edilmesidir. Doğru ve ideal yaklaşım budur. Ancak örgütte çalışan tüm bireyler bu planlama kapsamına giremeyebiliyor. Bunun nedenleri ise örgüt içi üst pozisyonların kimi bireyler tarafından amaçlanmaması, emekliliği yaklaşanlar, kendisinden faydalanılmayı düşünülmeyen bireyler, işini önemsemeyip aksatanlar, örgüt içi uygun davranış sergilemeyenler bu süreçlere dâhil edilmeyebilir. Bunların dışındaki bireylerde de öncelikli olanlarla arka planda kalanlar arasındaki dengeyi örgüt iyi kurmalı ve bu bireylerde kuşku gibi bir takım olumsuz duyguların oluşmaması için önlem alınmalı (Şimşek ve Öge, 2007:263).

#### **b. Kariyer Patikasının Çizilmesi**

Kariyer patikasının çizilmesi meselesi evveliyatla iş analizinin yapılması ile başlayan süreçtir. Böylelikle işin gerektirdiği beceri, bilgi gibi gereksinimler ortaya konulmuş olacaktır. Bu ilk adımdan sonra izlenecek yol diğer pozisyonlarla iş analizinin

yapıldığı işlerin ortak, benzer noktalarını saptamaktır. Bunun amacı ise bireyin kariyer planlamasında ileri aşamada aynı aileden sayılan bu benzer işlerdeki yüksek mevkilere yerleştirilmesini sağlamaktır (Şimşek ve Öge, 2007:263).

#### **c. Kariyer Danışmanlarının Atanması**

Kariyer danışmanları astları gözlemek, denetlemek, uyumunu sağlamak ve mesleki gelişime katkıda bulunmak için hizmet verirler (Özçelik, 2010:193). Bu bağlamda kurum içi veya dışından temin edilen danışmanın örgütün kültürüne, gereklerine uyumlu, deneyimli, olgun ve mevzuya iyi bir biçimde hâkim olması beklenir.

#### **d. Bireysel Planların Geliştirilmesi**

Bireysel planların geliştirilmesi işlemi danışmanların üstlendikleri en önemli görevlerdendir. Bu bağlamda danışmanlar çalışanlar için tarafsız bilgi edinme, potansiyeli saptama, motivasyonu artırma, cesaretlendirme, güven verme, ufuk açma, yetenek ve hedefler doğrultusunda yönlendirmekle sorumludurlar (Şimşek ve Öge, 2007:264).

Rekabet ortamında hızla değişimlere uyum sağlamak ve insan kaynağını etkin bir biçimde değerlendirmek örgütlerin en önemli konularından biri haline gelmiştir. Bu bağlamda insan kaynaklarının bireye yönelik kariyer yönetimi politikaları geliştirmesi kaçınılmazdır. Örgütsel açıdan kariyer yönetimi uygulamaları ise şöyledir;

#### **1.6.4.1. İşe Alma, Seçme ve Değerlendirme**

Örgütün bireyler üzerinde kariyer yönetimi çalışmaları yürütmesinin ilk aşaması insan kaynağının bünyeye dâhil edilmesi aşamasıdır. Örgütün kendi ihtiyaçları doğrultusunda, adaylar arasından yapacağı tercih aynı zamanda bireyin de iş hayatına girişi ve kariyer yolunu da belirleyici bir faktör olacaktır.

İşe alma konusunda örgüt ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personel arayışı içerisinde olacak ve tercih edecektir. İşe alım ihtiyaç duyulan boşluk ve boşluktaki işin analizi ve bu doğrultuda eleman vasıfları belirleme olarak süregider. Buradaki en önemli husus; isabetli bir karar vermedir. İsaletli kararlar için adaylar da aranan vasıfların doğru belirlenmesi, seçilmesi ve doğru ölçülmesi gerekmektedir (Acar, 2010: 85-86).

#### **1.6.4.2. Terfi Planlaması**

Çalışanın pozisyon, yetki, ücret ve sorumluluk gibi durumlarda daha üst seviyede iş görmeye devam etmesi terfi olarak tanımlanmaktadır. Terfi konusunda karar almada değerlendirilmesi gereken kıdem, performans, başarı gibi kıstaslar bulunmaktadır. Resmi anlamda etken görülen bu kıstasların yanında çalışanın kişiliği ve kişiler arası iletişimi de bu bağlamda bir kıstas oluşturabilmektedir. Çalışanın terfiini belirleyici bu etkenlerden salt kıdem veya salt başarının kıstas alınması da bir takım sakıncaları beraberinde getirebilir. Daha açık bir deyim ile bireyin başarısı üst kademedeki vazifeyi de başarılı bir biçimde ifa edeceği garantisini taşımaz. Bu noktada tüm kıstaslar tutarlı bir biçimde değerlendirilmelidir. Nitekim terfi uygulaması çalışanlar için de önemli bir motivasyon aracıdır. Bireyin çalışma yaşamında yükselme, ilerleme ve gelişme göstermek istemesi kaçınılmazdır. Bu bağlamda örgütün terfi uygulaması bireyin kariyeri adına önem teşkil etmektedir (Şimşek ve Öge, 2007:122).

#### **1.6.4.3.Örgütsel Yedekleme Planlaması**

Örgütsel yedekleme, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve çalışanlarla ilgili bilgi, inceleme ve değerlendirme raporlarının sık sık güncellenmesini gerektiren bir durumdur. Böylelikle emeklilik, transfer, terfi, ölüm gibi nedenlerle oluşan personel boşluklarında değerlendirilmesi yapılan çalışanların uygun olarak yerleştirilmesi planlı bir biçimde yapılabilecektir. Bu noktada belirtilmesi gereken bir husus da pozisyondan çok yetkinliklere odaklanmaktadır. Yetkinlik, yerleştirmede daha geniş bir alan sunarken pozisyon her zaman gündemde olmayabilir (Çalık ve Ereş, 2006:90).

#### **1.6.4.4. Transferler**

Örgütlerin bireyler üzerindeki kariyer planlamaya yönelik kararlarından bir diğeri ise transferlerdir. Transfer; çalışanların sorumluluk, ücret, yetki gibi konularda eşdeğer pozisyonlara yönlendirme olarak tanımlanabilir. Bu işlem örgüt açısından hem kolay hem de maliyeti düşük bir uygulamadır (Şimşek ve Öge, 2007:122). Birey açısından ise kendini ülke, kültür, bölüm gibi bakımdan farklılık gösterebilecek mekânsal farklılıklar açısından deneyim olacaktır.

Hizmete yönelik konularda örgüt eğitim konularında bireyin zorlandığı konuları kapatabilse de farklı sorunlarla da karşılaşmak mümkün olabilmektedir. Örgüt bireyi işe alma noktasında başlayan bu süreci çok iyi planlamalı ve çalışanı yetenek ve başarılarına göre ileriki zamanlarda konumlandıracağı yerleri belirlemiş olması gerekmektedir (Aytaç, 2005:129-130)

#### **1.6.4.5. Eğitim Ve Geliştirme**

İnsan kaynaklarında temel unsurlarından biri de personel ihtiyaç duyduğu, gelişim gösterebileceği eğitimi sağlamaktır. Küreselleşme sürecinde değişim ve gelişim gösteren işletmeler açısından eğitim konusu daha da önem kazanmıştır. Bu uygulama örgütün çıkarları yanı sıra sosyal sorumluluk gereği olarak da görülmekte ve bireye dolayısı ile topluma katkı da bulunmayı amaçlamaktadır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için donanımlı ve değişime açık personele olan ihtiyaçtan ötürü de eğitimler önem taşımaktadır. Örgütler işin gereği olan bilgiyi ve yetenekleri geliştirerek çalışanların potansiyellerini artırım yoluna giderek örgütsel problemleri de aşarlar (Özçelik, 2010:167).

Kişi, doğumuyla başlayan yaşam sürecinde sürekli olarak eğitim ve öğretim sürecindedir. Bireyin bu eğitim ve öğretim süreci plansız ve gelişigüzel olarak yani kendinden şekillenir. Örgütsel açıdan bakıldığında, günümüzde sürekli bir biçimde takip edilmesi, kendini yenilemeyi gerektiren gelişmeler hızlı bir biçimde yaşanmakta olduğu gözlenmektedir. Bu gelişmelere ayak uydurmak örgütlerin varlıklarını koruma konusunda en asli görevlerinden biri olmuştur. Bunu sağlamak için de eğitim yoluna başvurmaktadırlar.

Tüm çalışanların işlerine dair tam olarak yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları güçtür. Hem bu açıdan hem de gelişmelere ayak uydurma bakımından örgütlerin başvurdukları yol eğitim ve geliştirme programlarıdır. Bu eğitim çeşitli isimler altında yapılmaktadır. Örneğin işe yeni başlayan çalışanlara yönelik, örgüte uyumu sağlamak amaçlı oryantasyon eğitimi, kimi yeni geliştirmeleri rekabette üstünlük sağlamak adına var olan çalışanlara kazandırma amaçlı; temel beceri eğitimi ve kariyerinde ilerleme göstermiş olan yönetici sınıfına daha çok verim sağlanması bakımından verilen yönetsel beceri eğitimi gibi (Kılıç, 2008:48). Böylelikle işin daha iyi yapılması, iş

devrinin azalması, süreklilik ve özellikle birey açısında kariyer iyileşme ve ilerlemesi sağlanmış olacaktır.

#### **1.6.4.6. İşten Çıkarılma**

İşten çıkarılma mevzusu iki taraf için de olumsuz yönü olan bir durumdur. Birey için ekonomik yönünün yanında işsiz kalma durumuyla psikolojik olarak da zorluk yaşayacağı bir süreci ifade eder. Örgüt bakımından mevcut bir aksaklığı giderme olumluluğunun yanında yeni eleman arayışı maliyeti ve örgüte alıştırma süreci gibi zaman ve emek bakımından götürüsü de söz konusudur.

Bu yola başvurulması örgütsel bazda yaşanan sorunların ortadan kaldırılamaması durumlarında söz konusudur. Yasalara uygunluk teşkil etmesi gereken işten çıkarılma konusunun örgüt tarafına bakan kısmında işletmelerin küçülme yoluna gitmesi, çalışan tarafına bakıldığında ise çalışma noktasında normlara uyumsuzluk, disiplinsiz davranışlar, düşük performans gibi nedenler öne çıkmaktadır. Elbette daha gelişmiş ülkelerde çalışanları korumak ve kariyer anlamında sıkıntı yaşamlarına engel olmak adına istihdam programları ile yardımcı olunmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006:89).

#### **1.6.4.7. Emeklilik**

Örgüt tarafından kariyer adına verilen kararlardan bir diğeri ise emekliliktir. %80 gibi büyük çoğunluğunu kadınların oluşturduğu bir kesim emekli olma kararını kendi belirlediği bir zamanda çalışan vermektedir. Bu durum özellikle emekliliğe hak kazanılan durumlarda yaşanmaktadır. Bu kararların belirleyicisi bazen kişisel ve durumsal faktörler de olabilmektedir. Bu bağlamda bazı bireylere iş dışı yaşam cazip gelmediğinden ötürü emekli olmayı istemeyebilmektedirler. Öyle ki bazı bireyler emekli olduktan sonra kariyer değimi yaparak başka bir işe yönelip çalışma hayatını devam ettirebilmektedir. Bu noktada bireyin girişimleri olabileceği gibi örgütlerde emekli olan çalışanlarına kısmi zamanlı çalışma ortamları ile çalışma yaşamının devamı sağlayabilmektedir (Aytaç, 2006:134).

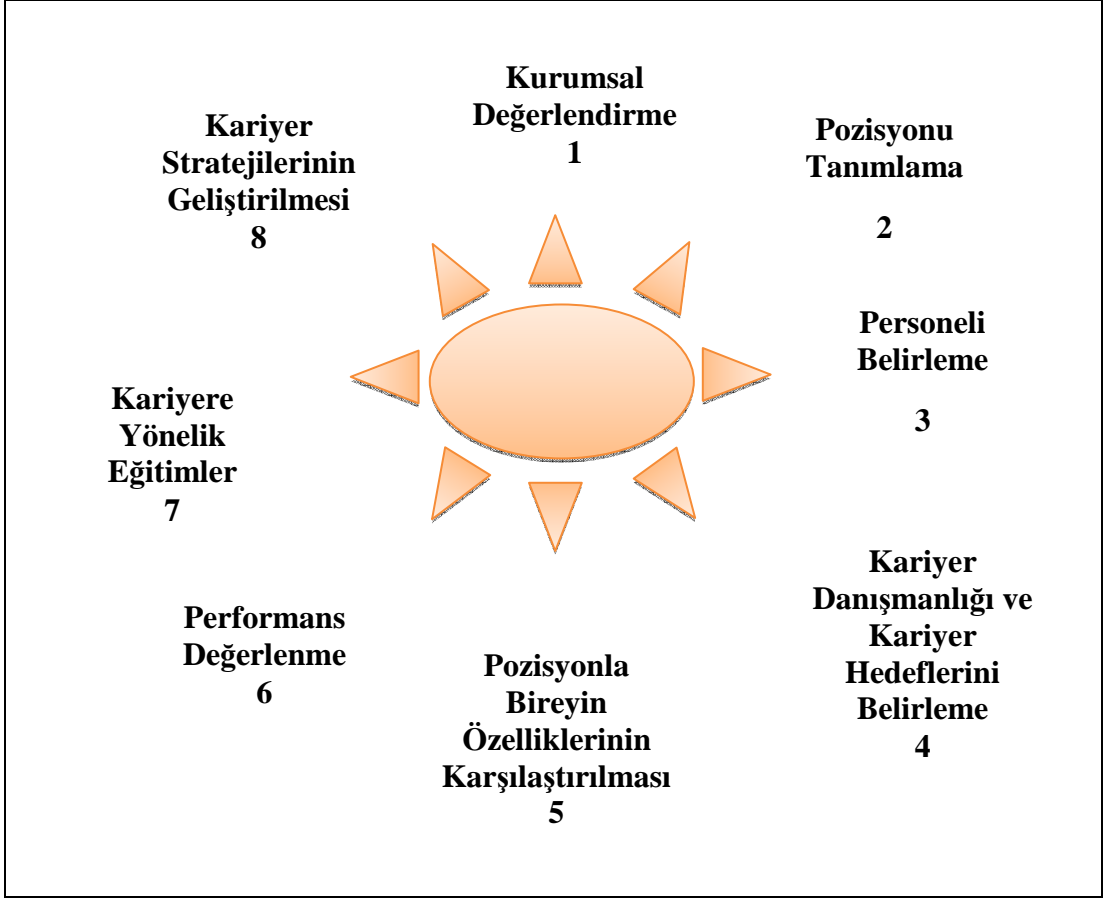
## **1.7.Kariyer Planlama Kavramı, Amacı, Önemi ve Faydaları**

### **1.7.1. Kariyer Planlaması Kavramı**

Bireyin bünyesindeki bilgi, yetenek, ilgi, beceri, güçlü ve zayıf yanlar, örgüt içi ve dışı olanakların değerlendirilmesi ve yine bireyin kendisine ileriye yönelik kısa, orta ve uzun vadede hedefler koyması gibi süreçleri içinde barındırır. Kariyer planlamada birey, ihtiyaç ve değerleri ile iş hayatındaki fırsat ve deneyimleri ortak bir noktada buluşturmaya yönelik çözüm bulma ve karar alma sürecidir aynı zamanda (Barutçugil, 2004:321). Bu bağlamda bireyin tüm bu özellikleri göz önünde bulundurabiliyor olması ve öngörü de bulunabilmesi kariyeri adına yapabileceği isabetli kararları da peşi sıra getirecektir.

Kariyer planlamanın bireye bakan yüzü böyleyken örgüte bakan kısmıyla; bireye ait becerilerin örgüt tarafından geleceğe yönelik kullanılması olarak ifade edilebilir. Tanımdan hareketle bireysel hedef ve örgütsel hedeflerin bir noktada buluşup, bu uzlaşmayla süreci ve getirdiği sorumlulukları ortaklaşa paylaşmayı gerektirir (Bolat ve Seymen, 2003:7). Örgütsel kariyer süreci adım adım Şekil 2’de gösterilmiştir.

**Şekil 2:Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci**



Kaynak: Soysal, 2007:116

### **1.7.2. Kariyer Planlamanın Amacı**

Küreselleşme ve yaşanan teknolojik gelişmeler işe ve işgücüne dair birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Her zaman merkezde olan insan kaynağının öneminin bu süreçle fark edilip değer görmeye başladığını söylemek çok yanlış olmaz. Odak noktada bulunan insan kaynağı hem bireysel hem de örgütsel anlamda üzerinde an ve gelecek odaklı kafa yorulan ve planlar yapılan bir sürece dâhil olmuştur.

Kariyer planlamanın bireysel ve örgütsel bakımdan amaçlarına değinecek olursak (Aytaç, 2005:139-140):

Bireysel yönden kariyer planlamanın amaçları:

- Çalışanın işinden tatminini sağlamak, işine olan bağlılığını, sadakatini ve kendine olan güveni inşa etmek,

- Başarılı kariyer planlamanın sonucu itibari ile performansa pozitif yansıması,
- Çalışanın etkin ve verimli bir biçimde değerlendirilmesi,
- Çalışanın kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- Bireysel anlamda gereksinim duyulan eğitim ve diğer desteklerin belirlenmesi.

Örgütsel yönden kariyer planlamanın amaçları:

- Kariyer planlama süreciyle etkin hâle getirilen çalışan ile örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- Bireyin iş tatminin sağlanması ile örgütte huzurun sağlanması,
- Personel kaybını ve maliyetlerini azaltmak,
- Çalışanların kapasitelerini gerçekleştirmelerine izin vererek yüksek performans elde etme,
- Örgütsel anlamda sadakati sağlamak ve çalışanın aidiyet duygusunu pekiştirmek,
- İnsan kaynağından azami ölçüde faydalanmak.

Kariyer planlamanın örgüte bakan yönü ile söyleyecek olursak çalışanın yeteneklerini, niteliklerini keşfedip örgütün an ve gelecek odaklı hedefleri ile örtüştürmek başka bir deyim ile çalışanın niteliklerini örgüt için fırsat hâline dönüştürmek gibi bir artısı söz konusudur. Burada bir önemli nokta da bireye sunulan kariyer fırsatları ile kişisel hedeflerin örtüşmesidir (Ertürk, 2011:215). Zirâ örgütün verim alabilmesi bireyin bu noktada ki tatminine bağlıdır.

### **1.7.3. Kariyer Planlamanın Önemi**

Kariyer planlama örgütü bireye iş ve pozisyon sağlamasından, bireyi ise bu fırsatları yakalayıp kendini gerçekleştirme imkânı yakalaması açılarından tarafların buldukları nokta olarak değerlendirilebilir. Bu süreçle birbirlerinin nitelik ve imkânlarından fayda elde ettikleri için önem taşımaktadır. Elbette ki kariyer yönetiminin önemini sadece fayda olarak ifade etmek eksik olacaktır. O nedenle bu konuyu açmakta fayda olacaktır. Bireye başta psikolojik tatmin, ekonomik rahatlama, toplumsal statü olarak geri dönen bir süreçtir. Örgüt bakımından ise hedeflere ulaşılması, ekonomik kazanç,



nitelikli insan kaynakları, gelişme sayılabilir. Örgütün iyileşmesi de kendine olduğu kadar dolaylı olarak toplumsal fayda da göstermektedir.

Bireyin öncelikli olarak kendi içerisinde kurgulamaya başladığı bu süreç kendini gerçekleşme evresine kadar devam eder. Bu süreçte bireyin iş hayatının daha kaliteli hâle getirilmesi, eğitim ve cesaretlendirme gibi eylemlerle bu süreç desteklenir (Tunç ve Uygur, 2001:64).

#### **1.7.4. Kariyer Planlamanın Faydaları**

Kariyer planlamanın ilk boyutu bireysel kariyer planlama diğer boyutu ise örgütseldir. Ancak bireyin kariyer yaşamında iş dışında çevre, aile, toplum, kişilik gibi faktörler de eşlik etmez. Bireyin kariyer planında tüm bunlar göz önünde tutulmaktadır ancak başarı noktasında iş faktörü diğerlerinden daha önemli olmaktadır. Diğer faktörler durumun değişkenliğine göre esneklik sağlayabilirler. Bu açıklamadan sonra kariyer planlamanın faydalarını bireysel ve örgütsel boyutta şöyle sıralayabiliriz (Şimşek ve Öge, 2007:267-270):

Bireysel faydalar:

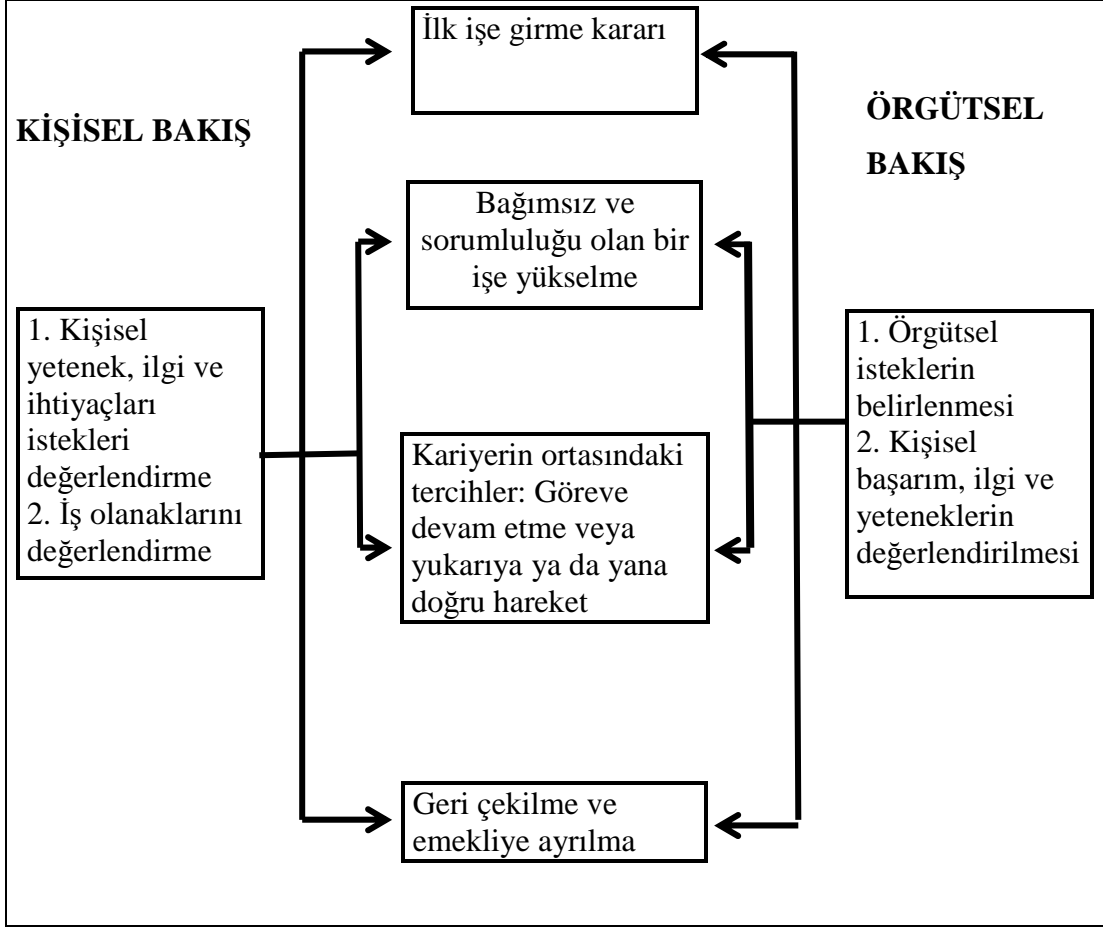
- Bireye yetenek ve amaçların birleştirilmesi fırsatı sunar,
- Bireye kariyer hedeflerinde örgüt içi ve örgüt dışı destek sağlar,
- Bireye amaçlarına ulaşmak için gerekli olan yöntemleri sunar.

Örgütsel faydalar:

- Bireyin gelişime katkıdan dolayı motivasyonu yüksek çalışan elde etmek,
- Kariyer planlama ile bireylerin yeteneklerinin keşfi ve performans artışı,
- Örgütsel bağlılığın ve sadakatin artması.

Netice olarak, temel boyutları ile ifade edilen bu sürecin kolay olmadığını da belirtmek gerekir. Bunun nedeni ise geleceğe yönelik olmasıdır (Şimşek ve Öge, 2007:270). Kariyer planlamasında birey ve örgütün bakış açıları Şekil 3'te gösterilmiştir.

**Şekil 3: Kariyer Planlamasında Kişi ve Örgütün Karşılıklı Etkileşimi**



Kaynak: Aldemir ve Budak,1998:1998:171 aktaran: Soysal, 2007:111

## **1.8. Kariyer Geliştirme Kavramı, Amacı, Önemi ve Faydaları**

### **1.8.1. Kariyer Geliştirme Kavramı**

Kariyer geliştirme, örgütün çalışanların örgütte kaldıkları süre içerisinde kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için uyguladığı birtakım faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir (Bolat ve Seymen, 2003:8). Tanımdan hareketle bireyin kariyer planlarına örgütsel desteğin yöneltilmesi, bireye bu anlamda eksik konularda takviye yapılması sonucuna da ulaşılabilir.

Kariyer geliştirme en yalın ifade ile; bireyin kariyer planlamasına, hedeflerine ulaşmada kendisine fayda sağlayan bilinçli faaliyetlerin gerçekleştirildiği süreçtir. Bu süreç kısa süreli değildir. Burada bireyin potansiyelinin ortaya çıktığını ve hem bireysel hem örgütsel anlamda bunun faydasının söz konusu olduğunu ifade etmek

elzendir. Bireyin hedefleri ve organizasyonun beklentilerini bu anlamda bağdaştırmak aynı zamanda bireye de bu süreçte motivasyon, ilgi ve bağlılık gerektirmektedir (Tunç ve Uygur, 2001:94-95).

### **1.8.2. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları**

Kariyer geliştirme programları eğitim veya danışmanlık yollarıyla çalışana sunulan fırsatlardır. Elbette örgüte maliyetli olan bu programların geri dönüşümleri daha fazladır. Bu programlarla amaçlananlar ekonomik ve insancıl yönlüdür. Ekonomik boyutu zaten amacı kâr olan örgütlerin eğitim yoluyla insan kaynağına yapılan yatırımı kendi kapasitesini büyüten bir faktör olarak kabul görmektedir. İnsancıl yönü ise salt ekonomik kazancın insana saygıyla çelişen bir atmosfer oluşturmaktadır. Bu gerçekten hareketle insanı araç konumundan çıkartıp daha sosyal anlam yüklemek amacı yumuşatmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997:129-130).

Maddesel olarak sıralamak gerekirse (Aytaç, 2005:199):

- Örgüte verim kazandırmak,
- Örgüt çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak,
- Çalışanlara psikolojik anlamda tatmin sunmak,
- Örgüte olan sadakati arttırmak,
- Çalışanlara geleceklerine ve kariyer hedeflerine dair fırsat sunmak,
- Çalışana kariyer yolunda ufuk açmak,
- Kalitenin gelişmesini sağlamak,
- Çalışanlara ilerleme şansı sunmak.

### **1.8.3. Kariyer Geliştirmenin Önemi ve Faydaları**

Küreselleşme, teknolojik ilerleme ve rekabet gibi koşullar iş hayatını da önemli bir biçimde etkilemekte ve şekillendirmektedir. Bu bağlamda örgütlerin rekabette en çok ihtiyaç duydukları kaynak da hiç kuşkusuz insan kaynağı olmaktadır. İnsan kaynağını örgütsel hedeflerin başarısına katılımını sağlamak insan kaynağına yapılacak yatırımlarla başlar. Yani insan kaynağını en verimli ve akılcı bir biçimde kullanmak gerekmektedir (Bedük, 2007:214). Bu noktada kariyer geliştirme sistemleri ile insan kaynağının yetenek, beceri, performans gibi konularda gerek var olanları geliştirmek

gerekse yeni yetenekler keşfetmek veyahut kazandırmak elbette ki sonuç itibari ile bireye olduğu kadar örgüte de başarı olarak geri dönecektir.

Örgüt düzeyinde uygulanan kariyer geliştirme programları örgüt ve çalışan olmak üzere yararı ikiye bölünecek bir durumdur. Kariyer geliştirme sistemleriyle en çok performans konusuna katkıda bulunulduğu ve bu alanda yaşanabilecek olumsuzluklara karşın birçok problemin de önüne geçilmiş olunacaktır. Kariyer geliştirme sistemlerinde ki diğer önemli husus ise bu programla sağlanan eğitimlerin rekabet ve gelecek odaklı nicelik ve nitelikte olması gerektiğidir. Beraberinde getirdiği faydaları ise şöyle sıralamak mümkündür (Dündar, 2010:279):

- Çalışanlara daha iyi iş, mevki ve ücret fırsatı tanıyarak tatmin sağlamak,
- Çalışma ortamını diğer çalışanlarla bütünleşme sağlayacak şekilde yapabilme,
- Çalışanların potansiyellerini keşfetme ve hem bireyin hem örgütün bundan faydalanabilmesini sağlama,
- Kariyer danışmanlığı yaparak kendilerini daha iyi tanımalarına yardımcı olmak,
- Kariyer fırsatları konusunda bilgi verici olmak,
- Farklı özelliklere sahip çalışanları farklı kariyer planlamasına dahil etmek,
- Geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan niteliklerde eleman yetiştirebilme,
- Örgütün hedeflerine ulaşmada gerekli olan desteği organize etmek,

#### **1.8.4. Kariyer Geliştirme Politikaları**

Örgütler rekabet etmek ve verimi sürekli kılmak amacıyla en etkin kaynaklarından biri olan insan kaynağını değişimin ve gelişimin hızına paralel olarak güncel ve diri tutmak durumundadırlar. Bu nedenle insan kaynaklarının kariyer geliştirme politikaları ile çalışanlarını değişime hazırlamaları ve donanımlı tutmaları ihtiyacı örgütleri bazı politikalar geliştirmeye yöneltmiştir. Bu politikalar şöyledir;

##### **1.8.4.1. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme yalın bir ifade ile çalışanın işinin daha fazla iş ve işlem yapılacak bir biçimde yeniden yapılandırılmasıdır. Var olan işe yeni formlar getirmek; yeni deneyimler, teşvik edici genişlemeler, çalışana aynı oranda işi hakkında planlama, yönetim ve değerlendirme gibi yeni sorumlulukları da üstlenmeye sevk eder (Aytaç,

2005:218). İş zenginleştirme de bu anlamda yaşanan genişleme dikey yönlüdür. Böylece çalışanın rolü, sorumluluğu, faaliyeti gibi bir takım unsurlar değişir ve tek bireyde toplanmaya çalışılır (Deniz ve Ünal, 2007:107).

#### **1.8.4.2. Kariyer Planlama Grupları**

Çalışanların kendilerini geliştirmesine destek mahiyetinde bazı öğrenme tekniklerinin kariyer gelişimi konusunda kullanılması uygulamasına dayanan bir yöntemdir. Mesleki gelişim konusunda yeni uygulama alanı bulan bir uygulamadır. Bu uygulama da bireyler kariyerlerine daha doğrusu geleceklerine dair kontrol yöntemlerini, kendilerini geliştirme ve hedefler belirleme konusunda bir araç konumundadır. Bireyler bu uygulama ile kariyer hayatlarının hangi aşamasında olduklarını, kariyerleri adına en uygun kararların hangileri olduklarını ve hepsinden önemlisi bu önemli kararların bireylerin kendisi tarafından alınmasını nihai olarak da gerçekleştirilmesine yönelik bir araya gelerek planların yapılmasını sağlarlar (Aytaç, 2005:225).

#### **1.8.4.3. Özel Kariyer Grupları**

Örgütler personellerden daha etkili bir biçimde faydalanmak amacı ile çalışanlarının niteliklerini analiz eder ve bireylerin hedeflerini de göz önünde bulundurarak çalışanların potansiyellerini verimli bir biçimde kullanırlar. Bu noktada sürece özel kariyer grupları dâhil olmaktadır. Nitelik bakımından analiz edilen çalışanlar içerisinde fark atan özelliklere sahip bireyler bu özel kariyer gruplarına alınmaktadır. Bu adaylar çoğunlukla gelecek vaat eden, gelişme ve yükselme potansiyeli yüksek bireyler olmakla birlikte başka özel durumu olan kadın çalışanlar ve emekliliği yaklaşan çalışanlar gibi kesimler de bu tarz gruplarda alanları gereğince geliştirme programlarına dâhil edilmektedirler (Dündar, 2010:284). Yönetmel anlamda geleceği olmayan çalışanlar için de geliştirici, motivasyon artırıcı, yer yer farklı sorumluluklarla cesaretlendirme amaçlı görevlendirmeler gibi programlar uygulanmaktadır.

#### **1.8.4.4. İşe Alıştırma (Oryantasyon)**

İşe alıştırma adından da anlaşılacağı üzere işe yeni başlayan bireyin örgüte uyumunu ve iş için gerekli bazı ön eğitimleri vermek, işletme ve işi tanıtmak amacıyla önceden

verilecek olan bu süreçle bireye kazandırmaktır. Oryantasyon süreci bireyin çalışacağı alana ve yapacağı işe göre farklı süre ve içerik ihtiva edebilmektedir. Bunun yanı sıra hangi konum ve alan olursa olsun çalışanın işletmeye dair, politikalar, kültür, vizyon, misyon, iş arkadaşları, yönetim biçimi, çalışma şartları ve yapacağı işin özellikleri gibi konularda bilgilendirilmesi gerekir Bu eğitimin faydalarına değinecek olursak şöyle sıralayabiliriz (Özçelik, 2010:195);

- İş konusunda bilgi ve uyum sorunlarının önlemi alınmış olmakta,
- İş ve beceriler ya da beceri ve iş arasında uygun seçimi yapabilme,
- Bireyin yeni dahil olduğu çalışma ortamına ve kurum kültürüne adaptasyonu sağlanmış olmakta,
- Çalışanın kendi çabası ile elde edeceği donanımların masrafından bireyi kurtarmış olmak.

#### **1.8.4.5. Kariyer Merkezleri**

Örgüt içi kuruluş olan kariyer merkezleri kariyer uygulamalarına yönelik; kendilerini değerlendirme, gerekli eğitim ve danışmanlığı sağlama gibi destek yönlü bir uygulamadır. Kariyer danışmanlık ve desteklerinin kurumsallaşmış şeklini yansıtır bu merkezler. Bu bağlamda büyük örgütlerde mevcut olmaları beklenir. Bu merkez yollu çalışanların kariyerlerine dönük ilgi, beceri, değer ve düşüncelerini değerlendirilir. Bireyler böylelikle kendi kariyerleri ile ilgili stratejik anlamda destek görmektedirler. Genel anlamda bu merkezleri ifade edecek olursak, çalışan bireylerin kariyer gelişimlerini yönetmek, gerekli bil akışını sağlamak, değerlendirme araçları sunmak, kitap, video gibi destek araçları sağlamak, mülakat yapmak gibi fonksiyonları yürütürler (Soysal, 2007:171).

#### **1.8.4.6. Kariyer Rehberleri**

Örgütlerin insan kaynakları bölümlerince çalışanların kariyer gelişimlerine dair strateji sunmak, gerek kısa vade de gerekse uzun vadede bireyin kariyer hedefleri ve yetenekleri doğrultusunda denge sağlamaya yardımcı olan çalışmadır. Rehberler bu süreçte kısa ve uzun vadeli hedefler arasındaki bağı iyi kurmalı ve deneyimlerini çalışanlarla paylaşıp çalışana kariyerini gerçekleştirmesi konusunda yardımcı olmalıdır

(Deniz ve Ünal, 2007:106). Özetle örgüt sınırlarında deneyimli olan bireyin deneyimsiz çalışanlara yol göstermektir. Yardımcı olunan konular ise okunacak kitap, gidilmesi gereken kurslar ve hangi alanlarda mesleki kariyerlerini devam ettirebilecekleri gibi konulardır. Burada önemli olan husus rehberlik yapan bireyin bu rolü hakkında yerine getirebilen bireyler olmasıdır. Bu anlamda rehberin kendi kişisel durumlarındaki aksaklıkları çalışanın kariyer deneyimine yansıtması, örgütsel ve kişisel iletişimi iyi biliyor olması ve deneyimsiz çalışanları küçümsemekten ağır işlerin altına sokmadan bunu yapmaları gerekmektedir (Soysal, 2007:162).

#### **1.8.4.7. Koçluk ve Mentorluk**

Takım ve bireyleri geliştirerek, buldukları konumdan olmayı arzu ettikleri konuma ulaşmaları yönünde yardımcı olmayı amaçlar. Bu vazifeyi yerine getirirken de cesaretlendirme, bilgilendirme ve özendirme yoluna başvururlar. Koçluk ilişkisine giren (lider-izleyici) insanların yönlendirmeyle deneyim yaşamaları, bunları değerlendirdiği, karşılıklı geribildirim ilişkisinde bulunup becerilerde gelişme gösterdikleri ve yetkinliğe ulaştıkları bir süreçtir. Bu sürecin diğer bir önemli yanı ise özellikle işe yeni başlayanlar için gerekliliği ve biçimsel olmayan bir tarzda yeni; nasihat verme, cesaretlendirme, moral ve motivasyon artırma, bilgilendirme, ve deneyimleri paylaşma gibi yöntemleri barındıran bir yetiştirme desteği olmasıdır (Barutçugil, 2004:359). Tüm bunlar neticesinde birey performans bazında artış sağlamak ve yeni sorumluluklar için bireyin kendine güveni tesis etmiş olmasıdır.

Mentorluk, bilgi, beceri, deneyim, birikim sahibi yani uzman bireyin bu deneyimlerini bir başka kişiye aktarması ve misal oluşturması sürecini ifade eder. Mentorluk iş yaşamının her safhasında olabileceği gibi özellikle işe başlayan ya da değişik sorumluluklar edinen çalışan için daha fazla önem arz etmektedir. Mentor bu bağlamda bireye deneyimini, iş ortamını ve bir takım zorlukların üstesinden gelmenin yolunu aktarmaktadır. Bu sayede çalışan örgütün ortak değerlerini de öğrenip benimser, sosyal bütünleşme saplanır bunların neticesinde performansı güçlü çalışan kazanılmış olur (Dündar, 2010:284).

Tüm bireyler kariyer sürecinin başında bireysel ve mesleki becerilerin gelişime ve örgütsel rollerine uyuma ihtiyaç duyarlar. Kariyer geliştirme araçlarından olan

mentorluk sürecin sağlıklı yürümesinde, destek olma, kendini ifade etme, bilgilendirme, beceri geliştirmeye yönelik görevler verme ve koruma gibi yollarla etkili olabilir (Özkalp vd., 2006:58-59).

#### **1.8.4.8. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu örgütün arklı bölümlerinde belirli zaman ve planlara uygun olarak çalışanlara eğitim vermeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntemin amacı, faydası elbette zararları da söz konusudur. Yöntemin amacı ileri zamanlarda mühim görevlere gelen çalışanların rotasyon süreci ile kazandıkları bilgi ve deneyim ile hem çalışana aşinalık kazandırmak hem de sorumlulukla beraber çalışana teknik yeterliliklerde kazandırmaktır. Bu uygulama çalışanın rutin iş düzeninden sıyrılıp bıkkınlık ve isteksizlik hislerinden uzaklaşması örgüt için ise gelecekte verimli bir çalışanı ifade etmektedir (Şimşek ve Öge,2007:243). Buradan hareketle bu yöntemle dikkat edilmediği zaman oluşabilecek bazı sorunlara değinmek gerekir. Şu da bir gerçek ki çalışanın psikolojik anlamda doyumu sağlanırken bireyin farklı alanda geçireceği süreç emek ve zaman bakımından azımsanamayacak bir durum da değildir. Ayrıca bireyin işi öğrenme süreci o anda örgüte verimsizlik olarak da yansıyabilmektedir. Çalışanlar için ise sürekli başlarında birilerini yönetimde deneyim amacı ile değişime uğraması ve böylelikle yöntemin de değişime uğraması altında çalışan bireylerin de verimi ve çalışma ortamı açısından sıkıntılı bir durum meydana getirebilir (Sabuncuoğlu, 1997:150).

#### **1.8.4.9. Eğitim ve Geliştirme Grupları**

Küreselleşme ile birlikte gelen farklı yönetim anlayışları ile artık örgütlerde kendilerini değişime uydurmaktadırlar. Bu küresel etkiler örgüt içerisindeki eğitimi de etkilemektedir. Bu eğitimler elbette öncelikli olarak örgütün çıkarına yani amaçlarına varmaya daha sonra sosyal sorumluluk gereği ve son olarak da bireysel amaçlara katkı sağlamak konusunda faydaları bulunmaktadır (Özçelik, 2010:167).

Bu eğitim ve geliştirme programları bireyin gelişme ihtiyacı ile paralel kariyer sürecinde belirlenir. Bireyin çalıştığı örgütte danışman ve kariyer uzmanları ile gerçekleştireceği eğitim ve öğretim planlamaları bu eğitimlerin nerede ve nasıl olacağı



belirlenir (Aytaç, 2005:222). Bu eğitimle genel anlamda nelerin hedeflendiğini şu şekilde özetleyebiliriz (Özçelik, 2010:167):

- Çalışanın uyumunu, verimini, etkinliğini geliştirmek,
- Çalışanları motive etmek, güven duygusunu arttırmak, kariyerinde ilerleme sağlamak,
- Çalışanların memnuniyetini arttırmak,
- Örgüt ve bireysel amaçları uyumlu hâle getirmek,
- Örgütsel verimlilik ve etkinliği arttırmak,
- Kaliteyi arttırmak,
- Örgütteki denetim ve kontrolü hafifletmek,
- Çalışanı daha kaliteli hâle getirmek ve kazaları engellemek,
- Hizmet ve mal üretimini arttırmak.

Eğitimin yetenekleri destekleyici bir biçimde olması en kariyer anlamında en güzel adımlardan biridir. Bu eğitimlerin çoğu örgüt içi eğitimi kapsar. Ancak eğitimlerin çalışanların pasif kalacağı türden olması programların fırsat olma özelliğini engelleyebilir. Bu bağlamda eğitimlerinde gerek sayı, ortam, öğretici kalitesi gerekse konunun çekiciliği bireylerin dikkatini toplayacak biçimde tercih edilmelidir (Aytaç, 2005:223).

## **1.9. Kariyer Sorunları**

Kariyer kavramının çalışma yaşama dahil olmasıyla gerek örgütsel gerekse bireysel anlamda sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Kariyer sorunlarını genel olarak beş başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;

### **1.9.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar**

Çalışan kadınların sayısı son yıllarda artış göstermektedir. Bunun değişen eğitim, sosyal yaşam, ekonomik algıların getirisi olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim gören kadınların bu eğitimlerini çalışma hayatında da değerlendirmek istemeleri hem kendilerini gerçekleştirmek hem de ekonomik anlamda güç kazanmak gibi getirileri söz konusudur. Bu psikolojik ve ekonomik anlamda sağlanan avantaj ve mutluluk bazı noktalarda da kadının toplumsal konumu itibari ile olumsuzluklarda

doğurabilmektedir. Nitekim kadın en önemli rolü anne olma itibari ile çalışma hayatıyla bu rolünü tam manasıyla yerine getirememesi gibi sorunlar yaşayabilmektedir. Bununla birlikte çocukla ailesel sorumluluklar da peşi sıra gelmektedir. Kadın çalışan olduğu zaman bu rolleriyle kimi zamanlar çatışma yaşayabilmektedir. Kadının bu noktada yaşayacağı en büyük sorun stres olmaktadır (Aytaç, 2005:262).

Kadın bu rolleri bir arada yürütme konusunda başarıyı yakalasa da iş hayatında yaşadığı başka sorunlar söz konusudur. Cinsiyetten kaynaklanan ayrımcılık gibi. Bu ayrımcılık kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarından başlamakla beraber yaptığı işten duyulan tatminsizlik ve netice itibari ile işten ayrılma ile noktalanmış bir süreci beraberinde getirmektedir. İş yerince yaşanan cinsel ayrımcılık, psikolojik ve cinsel taciz çalışan kadında çeşitli sağlık sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Bu durumun toplumsal uzantısı ise tükenmiş, psikolojik anlamda yıpranmış anne ve eşler olarak topluma geri dönmektedir (Kırel vd., 2010:6).

Çalışan kadınlar az sayıda da olsa çalışma hayatında son yıllarda önemli noktalara kadar yükselebilen başarıları gösterebilmiştir. Ancak en tepeye ulaşma konusunda çalışma yaşamında kadınların önünde cam tavan olarak adlandırılan bir engel söz konusudur. Kabaca tanımlayacak olursak orta yönetime yükselmiş ve en tepe ile arada sıkışmış olma durumudur. Kadınların iş yaşamında en tepe noktalara gelme konusunda oran olarak çok küçük kalmaları sonucu tek sebep olarak cinsel fark kabul edilmektedir. Cam tavan daha çok kadın çalışanların hiçbir özelliklerini gözetmeksizin sadece kadın olmalarından ötürü yönetimin en tepe noktasına gelmelerine karşı koyulan engel olarak tanımlanmaktadır (Fettahloğlu ve Çelik, 2007:243).

### **1.9.2. Çift Kariyerli Eşler**

Kariyer konusunda yaşanan bir diğer sorun çift kariyerli eşlerdir. Çift kariyerlilik, çalışır durumdaki eşlerin her birinin kendi kariyer hedeflerini kovalaması olarak tanımlanabilir. Bu tip kariyerdeki eşleri şöyle gruplamak mümkündür (Dündar, 2010:290):

- Aynı örgütte aynı kariyer çizgisinde yürüyen eşler,
- Aynı örgütte farklı kariyer çizgisinde yürüyen eşler,
- Farklı örgütlerde aynı ve ya farklı kariyer çizgisinde yürüyen eşler.

Bu durumda olan eşler genelde aynı coğrafi konumda iş bulmakta güçlük çekmektedirler. Çalışma yerleri, günleri, saatleri gibi konular eşleri hafta içi ayrı hafta sonu bir arada olma gibi çözümler üretme zorunluluğuna sürüklenmektedir. Bu nevi sorunlar eşler arasında anlaşmazlıklara, gerginliklere sebep olmakta ve evlilikler boşanmayla neticelenebilmektedir. (Akgemci, 2007:298).

Özellikle kadın çalışanların son yıllarda örgütlerin üst düzeylerinde görev almaya başlamaları bu durumu daha da ön plana çıkarmıştır. Bu noktada örgütler kadın çalışanlar için; çocuk bakımı, esnek çalışma, evden çalışma, ücretli uzun izinler gibi çözümler üretme yoluna gitmektedir (Kingir ve Gün, 2007:295).

### **1.9.3. Ay Işığı Sorunu**

Ay ışığı sorunu düzenli iş sahibi bireyin gelir yetersizliği, tecrübe kazanma ya da hobi gibi bir takım sebeplerle ikinci ya da üçüncü işlerde çalışması olarak tabir edilebilir. Böyle bir yolun tercihi çalışan açısından iş güvenliği (Aytaç, 2005:275) olarak tanımlanabilir. Bireyin esas işi yok olduğu zaman ikinci ya da üçüncü olarak yaptığı işler ona çalışma noktasında iş devamlılığı sağlayacaktır.

Bu tip çalışma yaşamı süren çalışanlara örgütlerin tepkileri değişebilmektedir. İşten çıkarmakla tehdit edilebildikleri gibi firmalarına rakip olmadıkları sürece çalışmasında sakınca görmeyenler örgütler de vardır. Ancak işletme açısından bakıldığında çalışan esas işine ayıracağı enerjisi diğer işlerde harcayarak; verimi düşük, sadakati zayıf, performansı az, işe devamda aksamlar yaşanan bir durum oluşturmaktadır. Bu durum işletmenin bireyin ikinci işine razı olsa dahi bireyin örgüt içinde kariyer basamaklarını çıkmasında engel teşkil etmektedir (Akgemci, 2007:298).

### **1.9.4. Çift Kariyerlik**

Çift kariyerlik bireyin aynı anda iki kariyere sahip olmasıdır. Bu durum daha çok iki işte birden çalışan bireylerde görülmektedir. Bireyin çift kariyer sahibi olması demek iki ayrı meslekte belli bir uzmanlık ve kazanılmış tecrübe anlamına da gelmektedir. Çift kariyer bireye statü, unvan ve kariyer gibi getiriler de sağlar. Bireyin bu kariyer yolunda yaşayacağı sıkıntı ise her iki kariyer yolunda da başarıyı elde etmenin zorluğudur. Çünkü bu durum bireyin kariyerinde ilerlemesi için harcaması gereken

enerjisini ikiye bölmektedir. Her iki kariyer yolunda da başarı göstermesi zor olacağından hangi kariyer yolunun kendisi için daha önemli olduğunu belirlemesi bireyin kariyer yolunda yükselebilmesi ve zorlukları aşabilmesi için ehemmiyet taşımaktadır (Şimşek ve Öge, 2007:275 ).

### **1.9.5. Kariyer Dönemi Sorunları**

Çalışanlar kariyerlerin her evrelerinde farklı problemlerle karşılaşabilmektedirler. O nedenle kariyer dönemi sorunlarını kariyerin başlangıç, orta ve son dönemleri olarak ayrı ayrı incelemek daha yerinde olacaktır.

#### **1.9.5.1. Başlangıç Dönemi Sorunları**

Kariyer dönemi başlangıç sorunu bireyin çalışma yaşamına girdiği ilk hevesli ve kararlı olduğu ve kariyeri için hedeflerini belirlemeye başladığı zamanlarda yaşar. Zirâ birey okulda aldığı eğitimlerle iş yaşamındaki gerçeklerin pek fazla örtüşmediğini fark edecektir. Bu noktada birey büyük hayaller beslediği kariyer hedeflerine dair umutsuzluğa kapılacaktır. Kariyeri için ilk zaman için bu durum çalışana göre tam bir hüsrandır. Bir diğer sorun ise örgüt üzerinden gerçekleştirilecek sorundur. Üstlerle iletişim kopukluğu ve kurum politikaları gibi etkenler bireyin kariyeri adına terfilerini de engelleyebilmektedir (Aytaç, 2005:277).

Birey gerek tecrübesizlik nedenleriyle gerek örgütsel nedenlerle gerekse yersiz yetenek gösterme çabalarıyla ilk zamanlarda bazı kariyer sorunları yaşamaktadır. Bu durumlar başarılı bir oryantasyon süreci ile hem birey hem de örgüt açısından başarıyla atlatılabilir. Böylece birey kariyer amaçlarını daha gerçekçi bir biçimde belirleyebilme fırsatını elde etmiş olur.

#### **1.9.5.2. Kariyer Ortası Sorunları**

Kariyer ortası anlaşılacağı üzere iş hayatının belli kısımlarını geride bırakmış ve iş hayatındaki bir takım konuları sindirmiş, tecrübe ve bilgi edindiği süreçte yaşadığı sorunları ifade eder.

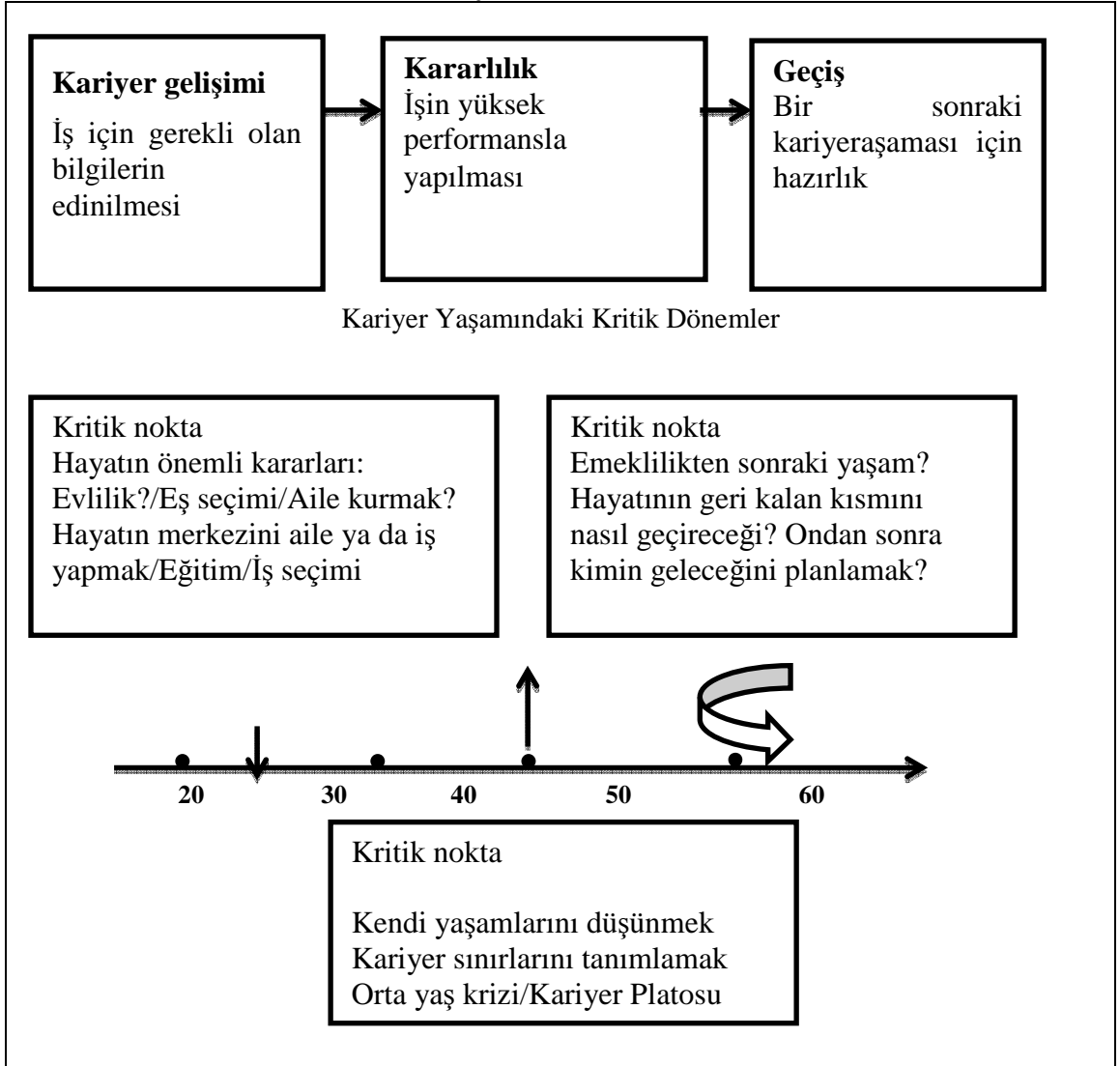
Kariyer platosu ile yetenek-bilgi eskimesi bu evrede görülen iki önemli kariyer sorunudur. Kariyer platosu, durgunluk ve duraklama olarak da tanımlanabilir. Başka

bir deyimle bireyin örgütte ilerleme konusunda yolunun tıkalı olduğu süreci ifade eder. Çalışanın yetenek ve bilgi konusunda eskimeye yüz tutması da bireylerin kendilerini sürekli yenilemeleri ve geliştirmelerinin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Çünkü bu sorun bireylerin okuldan sonraki süreçte eğitim konusunda bilgilerinin üzerine bir şey koymadığını göstermektedir (Kıngır ve Gün, 2007:293). Örgütün bu süreçte üzerine düşen görev ise bireyi bu durgunluk sürecinde kariyer yönetim ve geliştirme programlarıyla bireyi canlandırmalı, donanım kazandırmalı ve motivasyon sağlamalıdır (Aytaç, 2005:279). Bu durum normal bir süreç olsa dahi büyük ve gelişmiş örgütler için daha önemli bir sorundur. Bürokrasi nedeniyle bireyin belli bir pozisyonda gereğinden fazla bir süre bekletilmesi bunun nedeni olarak gösterilebilir (Akgemci, 2007:298).

### **1.9.5.3. Kariyer Sonu Sorunları**

Kariyer sonu, son süreci ifade etmektedir. Birey için iş hayatının son evresi olan emeklilik kısmını kapsar. Emeklilik süreci bu evrenin en önemli süreci çünkü emeklilik finansal, duygusal ve sosyal anlamda bir takım olumsuz getirileri vardır. 65 yaş sonrası olarak kabul edilen yaşlılık dönemi birey için emeklilik sürecinin de başladığı yaş olarak kabul edilir. Bu herkes için bir kesinlik etmese de genel olarak kabul gören yaştır. Emeklilik kimileri için şok, kimileri için iş hayatının engellerinden dolayı ertelenen bir takım hayallere kavuşmayı ifade edebilir. Genel anlamda bu evre zor atlatılmaktadır. Çünkü ilerleyen yaşla beraber bireyin yeterliliği, bilgisi, tecrübesi iş hayatına nazaran geri kalmaktadır. Birey bu anlamda duygusal bir boşluğa düşebilir. Kendini yetersiz hissedebilir. Bu bağlamda insan kaynakları emeklilik sürecinin her iki taraf için en az zararlı atlatılabilmesi için bir takım önlemler alınmalıdır. Bireyin emeklilik hayatına yönelik yapılabilecekler, yeni bir hayata başlangıç olduğu fikrinin aşılması gibi bireyin öz saygısını devam ettirecek adımlar atılmalı (Aytaç, 2005:287). Kariyer boyunca yaşanan evreler ve kritik dönemler Şekil 4'te gösterilmiştir.

**Şekil 4: Kariyer Yaşamında Dönemler**



Kaynak: Barutçugil, 2004:331

### 1.9.6. Kariyer Engelleri

Kariyer çalışanı motive eden önemli etkenlerden biridir. O nedenle kariyer yaşamında yaşanan her başarı bireyi hem daha iyiye doğru gitme konusunda kamçulamakta hem de örgüt bakımından da önemli bir kaynak hâline gelmektedir.

Bireyi doyuma ulaştıran kariyer kimi zaman kimi nedenlerle sekteye uğrar ve bireyde motivasyon düşüklüğü peşi sıra moral bozukluğu, üzüntü, stres, hırçınlık, hayal kırıklığı gibi ruhsal anlamda sorunlara yol açacaktır. Kariyerin direkt olarak kişiye bağlılığı gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda kariyer konusunda yaşanan sorunların direkt olarak kişiyi etkileyeceği gerçeğini de ıskalாமamız gerekir.

Kariyer konusunda görülen bazı engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aytaç, 2005:289):

#### **1.9.6.1. Gözden Düşme**

Gözden düşme; bireyin işten çıkartılması, bir alt kademede görevlendirilmesi ya da yine bu düzeyde durağan bir pozisyona atanmasıdır. Gözden düşme bireye güven kaybı, performans düşüklüğü, pişmanlık gibi olumsuzluklarla yansımalarının yanı sıra örgüte de verimsiz çalışan olarak zaman ve ekonomik kayıp olarak geri dönmektedir. Bireyin gözden düşme engeline takılmasına neden olan tutumları sıralayacak olursak (Çalık ve Ereş, 2006:72):

- Bireyler arası çatışma,
- Aşırı düzeyde rekabet hırsı,
- Çevreye karşı olumsuz tavırlar,
- Üst kademelerle anlaşmazlık,
- İşverene aşırı bağlılık,
- Uyumsuzluk,
- Yeteneksizlik.

Bu engeli aşmak için örgütlerin bireye yönelik yeni kariyer yolları, eğitimler, bireyin kendine güveninin yeniden inşası, motivasyon bunlardan bazılarıdır.

#### **1.9.6.2. İşten Çıkartılma**

Bireyin isteğinin dışında işiyle ilişkisinin kesilmesi olarak tanımlanabilir. Bireyler kimi hukuki haklara sahip olsalar da bazen işten ayrılmak haklı bir nedene dayalı ya da bireyin kusurundan ötürü olmaktan ziyade başka bir sebebe dayanabilir. Örneğin, örgütün küçültülmesi, fabrikanın kapatılması ya da üretim hattının kesilmesi (Aytaç, 2005:290). Küçülme rekabetin yoğun yaşandığı global ekonomide devamlılığı ve verimliği sağlamak adına atılan adımlardan biridir. Ancak dikkatli bir planlamayı gerektirir çünkü önemli insan kaybına, dolayısı ile maliyet olarak geri dönmesine neden olabilir (Akgemci, 2007:301).

İşsiz kalan birey açısından ise kişi kariyer noktasında duraksama yaşayabileceği gibi kariyerini potansiyelini daha etkin bir biçimde kullanabileceği yeni bir iş ortamına girerek bu durumu lehine döndürecek bir fırsat yakalama şansı da elde edebilir.

### **1.9.6.3 Stres ve Tükenmişlik**

Stres, bireyin üzerindeki baskının iş hayatında artmasıyla işten soğuması ve performansının düşmesi ile neticelenen bir kavramdır. Örgüt altında toplanan bireylerin stres kaynakları farklıdır ve tüm bireyler bunu aşmak için çaba harcar. Çalışma yaşamının, kariyerin biçimlendiği ilk zamanlarda işten ötürü, çevreden ya da bireyin kendi kişilik yapısından beslenen stres kaynakları bireyi en çok yıpratıcı stres kaynaklarıdır. Stresin yüksek seviyeye ulaşması çalışanda iş doyumsuzluğuna, iş yerinde saldırganlığa, yabancılaşmaya ve karar vermede zorlanmaya kadar varan sorunları doğurabilir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009:147).

Stres nedeni çeşitlilik göstermekle birlikte bazılarını değinebiliriz; iş güvensizliği, rol belirsizliği, çalışma koşullarının kötülüğü, insan ilişkileri, iş yükü, kariyerle ilgili tikanlıklar (Çalık ve Ereş, 2006:73).

Tükenmişlik ise kaynağının değişkenliği nedeni ile farklı tanımlarla ifade edilmektedir. Ancak tanımların tükenmişlik konusunda buldukları ortak noktadan hareketle şunlar söylenebilir; tükenmişlik daha çok duygusal talebin yoğun olduğu, insanlara yardımın söz konusu olduğu mesleklerde, idealist ve bu tür mesleği de yapmaya istekli bireylerde görülmektedir. Ayrıca tükenmişlik duygusal, fiziksel, zihinsel anlamda yorgunluğu ve zamanla anlaşılmadan ilerleyen bir süreçtir (Basım ve Çelik, 2007.267). Bu yıpranma bireyde zamanla duyarsızlaşma, insanlardan uzaklaşma, gerginlik, iş gitmeyi istememe gibi sonuçlar doğurabilir.

Bu durumları bertaraf etmek için yapılabilecekler ise (Aytaç; 2005:295):

- Esneklik sağlamak,
- Stresli saatleri azaltıp, dinlenme saatlerini arttırmak,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılımı sağlama,
- Tekdüzeliliği azaltmak,
- Yoğun iş zamanlarında ek destek sağlamak,



- Kararlara katılım sağlama,
- Kişiler arası iletişimi iyileştirme,
- Ödül ve takdiri ihmal etmemek,
- İş şartlarını ıslah etmek.

Stres ve tükenmişlik bireyin kariyeri önündeki setlerden biri olduğunu düşündüğümüzde örgüt, bireylere stres ve tükenmişlik hissiyle baş edebilmeyi öğretebilmelidir.

#### **1.9.6.4. Engellenme**

Bir takım kişilik özellikleri, beceri ve tutumlarla belirli kıvama gelen birey örgüte de bu getirileri ile dâhil olur. Zamanla birey beraberinde getirdiği bu özelliklerin bir kısmı olumlu ya da olumsuz bir biçimde değişime uğrar. Elbette olumlu değişimle birey kişisel anlamda gelişme yaşar. Bu gelişim kariyer yaşamıyla paralellik göstereceğinden bireyin hem kendisinde ruhsal ve fiziksel sağlık, saygı gibi kazanımlar sağlar ve bu olumluluğu örgüte de pozitif bir biçimde yansır. Ancak olumsuzlukları getiren çalışma yaşamı mevcut kişisel özelliklere de zarar vereceğinden bireye ve örgüte faydasız kariyer açısından ise engellenmiş bir durumla karşı karşıya kalacaktır. Buradan hareketle bireylerin ihtiyaçları noktasında yaşadığı tıkanıklıklar engellenme olarak tanımlanabilir (Aytaç, 2005:295).

Bireyin bu durumla karşı karşıya kalması onu iki tutum arasında bırakmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006:74). Birey engellenme karşısında örgütün hâlâ tatmin edici olduğu kanaatinde ise onunla bütünleşme çabası içerisine girerek engelleme durumunu aşmayı deneyecektir. Elbette bu tercih için örgütte bireyi tatmin edici bazı şeylerin var olması gerekir. Aksi takdirde birey hem kendi huzursuz ve düşük motivasyonlu çalışmaya devam edecek ve örgüte de bu nedenlerden ötürü zarar verecektir. Eğer tatmin edici bulmuyorsa işi bırakma yoluna gidecektir. Bu da birey için potansiyelini gerçekleştirebileceği bir iş bulmasıyla daha iyiye gidebilme yolunu açarken işletme bakımından yeni bir eleman arayışı için maliyet ve zaman kaybı anlamı taşıyacaktır.

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

### **2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişimi**

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınan (Kılıç, 2008:57), son 20 yılda da endüstri ve psikoloji alanları içerisinde ünü artan (Karahana, 2008:232) bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlara baktığımızda birbirinden farklılık göstermektedirler. Bu durumun sebebi ise farklı disiplinlerin kendi alanlarında konuyu değerlendirmeleridir (Morrow,1983).

Genel olarak örgütsel bağlılığı; özdeşleşme, katılım, sadakat ve örgüt değerlerine inanç olarak özetlenebilecek, bireyin psikolojik olarak örgüte olan bağlılığını ifade eden kavram olarak tanımlayabiliriz (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009:72). Dolayısı ile örgütsel bağlılığın örgüte karşı psikolojik bir aidiyet olduğunu söyleyebiliriz.

Mowday vd. (1979) göre, örgütsel bağlılığın üç temel özelliği vardır:

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve bağlılık
- Örgüt amaçları için çaba harcamak
- Örgütün parçası olarak kalma konusunda isteklilik.

Bu üç temel özellikten hareketle örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın eylemleri “gönüllü” bir hâl almaktadır. Eylemlerdeki gönüllülük bağlılığın sağlanması sonucudur.

Örgütsel bağlılık kimi değişkenlere bağlı olarak azalıp artabilmektedir. Bu oranla örgütsel bağlılığın yüksek olduğu çalışanların bu özelliği performanslarına da yansımaktadır. Örgütlerin rekabet avantajı sağlama ve süreklilik gösterebilmeleri bir yönden bu tip çalışanlara bağlıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütlerin çalışanların bağlılıklarını ve bağlılığında etkili olan faktörlerin analiz edilmesi gerekmektedir (Demir ve Öztürk, 2011:23). Aynı zamanda örgütsel bağlılık bireye istikrar ve aidiyet sağlar. Dolayısı ile stresli çalışma koşulların etkisini azaltıcı bir faktördür (Koç, 2009:203)

Örgütler yaşamlarını devam ettirmek için işgörenleri kendilerine bağlamaları gerekmektedir. Bunun için de duygusal ve maddi anlamda özendirici ve bağlayıcı yollar takip ederler. Örgütlerin bu yaklaşımı çalışanın doyumlu, sadık, üretken, az maliyetli, uyumlu ve sorumluluk sahibi olmasından ötürüdür (Bayram, 2005:126). Ayrıca örgütler duygusal bağlılık olanlarla çalışmayı daha çok ister. Bunun nedeni ise yüksek sadakat ve aidiyet duygusunun olmasıdır. Bu noktada belirtmek gerekir ki, örgütsel bağlılık sadakatten farklılık arz etmektedir. Örgütsel bağlılığı sadakatten ayıran önemli nokta; çalışanın yetenek ve gayretini kendi çıkar ve amaçlarını da gözeterek aidiyet duygusu içerisinde olmasıdır (Koç, 2009:201).

Etkili ve verimli bir örgüt oluşturmanın önemi düşünüldüğünde bunun tesisi için motivasyonu yüksek düzeyde sağlanmış olan çalışanlara ihtiyaç vardır. Örgütün istenilen sonuçlara ulaşması, personelden beklenen bağlılık ve rol davranışlarının yerine getirilebilmesi motive edilmiş çalışanlarla sağlanabilir (Sığı, 2007:262). Bu açıklamadan hareketle, örgütsel bağlılık hem çalışan için bir tetikleyici hem de örgütün varlığının devamı için önemli bir unsurdur diyebiliriz. Çalışan bağlılığının önemli olmasının bir diğer nedeni ise; çalışanların iş yerinde geçirdikleri zamanın belirleyiciliği üzerindeki etkisidir (Çekmecelioğlu, 2006:155).

Bireyin örgüte dahil olmasıyla başlayan süreçte, çalışanın örgüt faaliyetlerine katılması, amaç ve değerleri özümsemesi noktasında örgütsel bağlılık önemli rol oynar ve kendini en çok bu kabul edişin derecesiyle gösterir (Kılıç, 2008:56). Çalışan ile örgütsel amaç ve değerler arasında bu özdeşleşmenin sağlanması bağlılığın koşulu olarak düşünülebilir aksi takdirde çalışanın bu uyumsuzlukla örgüte bağlılığı ve devamı zorlaşabilmektedir.

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılığın tanımında farklı disiplinlerin değerlendirme ve bakış açılarından kaynaklı yaşanan çokluk, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda da söz konusudur. Sınıflandırma konusunda da konuya farklı açılardan yaklaşımların varlığı sınıflandırmayı çeşitlendirmiştir.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, örgüt çalışan ilişkisinde çalışanın örgüt üyeliğinin devamı yönündeki isteğini destekleyen psikolojik bir durum olarak tanımlamakta ve bağlılığı; devam, duygusal ve normatif olmak üzere üç sınıfta toplamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997:1). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan son akademik çalışmalara bakıldığında da sınıflandırmanın devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olarak üç sınıfta toplandığı görülmektedir (Balay, 1999:238). Bu bilgiyle beraber örgütsel bağlılığa ilişkin yazında çalışanların örgüt üyeliklerinin devamını genel anlamda tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki temele dayandırılacak tepkilere dayandırıldığına da değinilmektedir (Mowday vd., 1979; Kılıç, 2008).

Bu çalışmada bağlılık türünün çıkış şekli ve öğelerini belirlemeye yönelik oluşturulan yaklaşımlardan genel kabul gören iki sınıflandırma; tutumsal ve davranışsal bağlılık ele alınacaktır.

### **2.2.1. Tutumsal Bağlılık**

Tutum; bireyin duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak çevresindeki diğer birey, nesne ve olaylara gösterdiği eğilimlerdir. Bu eğilimler olumlu veya olumsuzdurlar (Kolasa, 1979:431). Bu anlamda bireyin örgüt sınırları dâhilinde gösterdiği tutumlar örgütle arasındaki bağı ortaya koyan bir etken olmaktadır (Gül,2002:40-41).Böylelikle birey ile örgüt arasındaki bağ, mahiyeti yönünde çalışanın belirli bir takım davranışlar sergilemesi sonucu doğacaktır. Bu davranışlar devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz olabileceği gibi sadakat, örgütle özdeşleşme ve örgüt yararına çalışma gibi olumlu yönde de olabilirler.

Bireyin örgütle değer, amaç ya da kimlik gibi etkenler üzerinden özdeşleşme, ortak frekans yakalama olarak tanımlanabilir. Bu noktada örgütle özdeşleşen birey bu bağla üyeliğini devam ettirmek isteyecektir. Bu bağda karşılıklı bir menfaat ilişkisinin varlığından söz etmek mümkündür (Gül,2002: 41).

Bu bilgiler ışığında tutumsal bağlılığa sahip çalışanların salt kurumsal kuralların bağlayıcılığıyla pasif bir biçimde değil, örgütün amaç, misyon, vizyon ve başarısına bilişsel, davranışsal, duygusal olarak gönüllü bir biçimde aktif katkısı söz konusudur diyebiliriz (Bakan, 2011:77).

### 2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık; çalışanın uzun süre kaldığı örgütte bazı koşullarda başa çıkma konusunda geliştirdiği davranış kalıplarıyla ilgilidir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:6). Davranışsal bağlılık kavramı sosyal psikologlar tarafından kullanılmıştır. Bu kavramda bireyin örgüte kalmasıyla kastedilen, bu niyeti taşıması, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Özetle davranışsal bağlılık; bağlılığın dışavurumu olarak değerlendirilebilir (Gül,2002:47).

Davranışsal bağlılık örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik gelişmektedir. Kişinin edindiği bir takım davranış kalıpları süreklilik arayışı içerisinde ona uygun ya da onu meşru kılacak tutumlar geliştirir (Bolat ve Bolat, 2008:77). Örneğin; birey bulunduğu bir davranışı kimi etkenlerin etkisiyle devam ettirmekte ve zamanla bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe bağlandığı davranışa haklı ya da uygun tutumlar geliştirme ve bu davranışın tekrarını sağlamaktadır (Bayram, 2005:129). Bireyin bu davranışları kendiyile örtüşen örgütte kalmaya devam yolu ve bu zaman içerisinde statü, emeklilik birikimi, kıdem gibi kazanımlardan da vazgeçememe durumudur aynı zamanda. Bu açıdan değerlendirildiğinde birey kendi isteklerini ikinci sıraya atarak örgütün kendisinden beklediği davranışları tekrarladığı gözlemlenebilir (Bakan, 2011:92). Örgütsel bağlılığın alt boyutları tutumsal ve davranışsal bağlılığın karşılaştırılması Tablo 3'te verilmiştir.

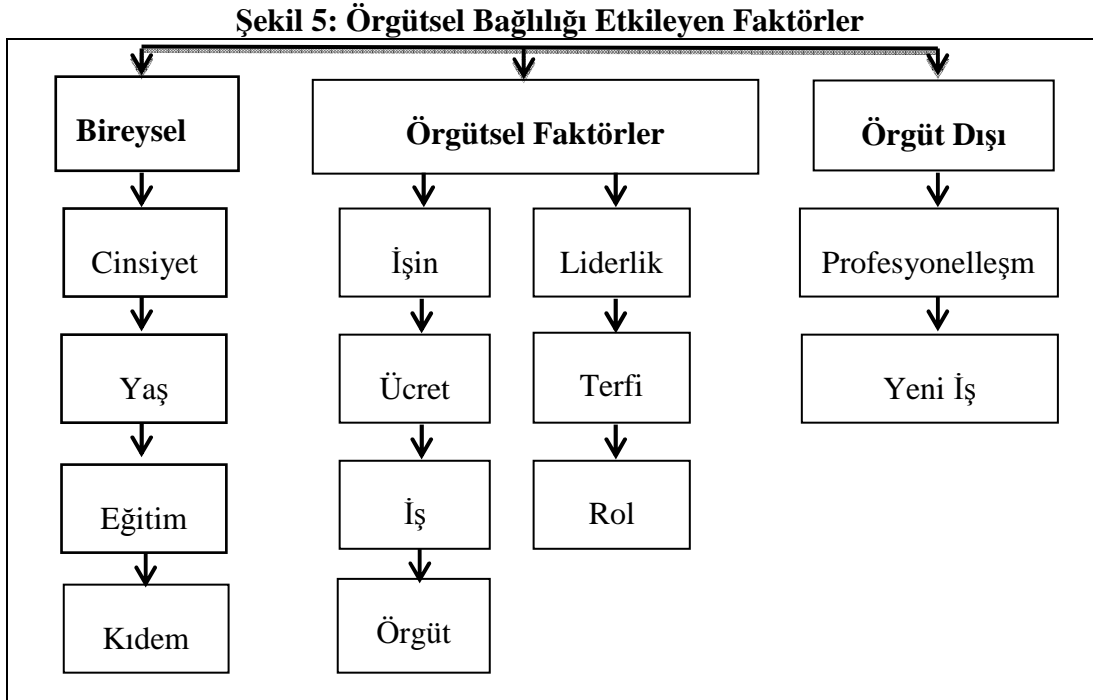
**Tablo 3:Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması**

<b>TUTUMSAL BAĞLILIK</b>	<b>DAVRANIŞSAL BAĞLILIK</b>
Bağlılık duygusal bir nitelik taşımaktadır.	Bağlılık bireyin davranışları ile ilgilidir.
Bireyin, örgütün amaç ve değerlerine inanması ve benimsemesi. Bireysel amaç ve değerlerle, örgütün amaç ve değerlerinin uyum sağlaması.	Kişinin, örgüt üyeliklerini sürdürmek için çaba sarf ederek davranışlar geliştirmesi.
Terfi, özdeşleşme, vb. gibi ödüllerin bu tür bağlılıkla güçlü bir ilişkisi vardır.	Ücret ve emekli aylığı vb. teşvikler ile güçlü bir ilişkisi vardır.

Kaynak: Kılıç, 2008:73

### 2.3. Örgütsel Bağlılığın Belirleyici Etkenleri

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerde ve değişkenlerin sınıflandırmasında farklılıklar söz konusudur. Bu çalışmada bu faktörlerin sınıflandırılması bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem, örgütsel faktörler; işin niteliği, liderlik, ücret, terfi, iş tatmini, rol çatışması, örgüt kültürü ve örgüt dışı faktörler ise profesyonelleşme, yeni iş olanakları olarak sınıflandırıştır. Üç başlıkta toplanan faktörlere ait değişkenler aşağıdaki şekilde verilmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler Şekil 5'te verilmiştir.



Kaynak: Kılıç, 2008:74

#### 2.3.1. Bireysel Faktörler

##### 2.3.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Toplumların içinde buldukları durumlar, çeşitli etkenlerin de etkisiyle bir iş bölümü ortaya çıkarmıştır. Ne var ki iki cins olan insan da yani; kadın ve erkeği de kimi işler konusunda işbölümüne tabi tutulmuştur. Geleneksel olarak kadın ve erkek yapısal ve fizyolojik özelliklerine göre iş dağılımına tabi tutulmuşlardır. Son yıllarda yaşanan

hızlı gelişmeler kadının iş hayatına dâhil oluşu, sonraları ise dâhil olduğu iş hayatına kariyer yönlü bakışı bu durumu değiştirmiştir.

İnsanların günlük hayatlarının büyük bir bölümü kaplayan hiç kuşkusuz iş ve aile unsurlarıdır. Bireyler her iki kurumda da hayatlarına dair önemli roller üstlenmekte ve bu rollerde başarı ve tatmini arzulamaktadırlar. İş ve aile ikilisinin etki gücü, geçmişten gelen ailevi rollerin yanı sıra teknolojik ve çalışma hayatına dair değişimlerle de ilgilidir. Bu değişimlerle kadının iş hayatındaki yeri de değişmiş, yaşanan gelişmeler etkisini kadınlar üzerinde daha fazla hissettirmiştir. İş ve aile arası yaşanan sorunlar, beklentiler, bu iki kurum arasındaki denge ve ayrı ayrı tatmin oluş bireyin bağlılığının da belirleyicisidir (Çarıkçı vd., 2010:54).

Çalışan kadınların erkeklere oranla üstlenmeleri gereken rollerin fazlalığı daha fazla çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Rollerin kadın üzerinde baskısı iş-aile dengesinin kurulmasında engel oluşturmaktadır (Çarıkçı vd., 2010:56). Bu nedenle kariyerine ve işine yönelen kadın için ailevi rollerin anlamsızlaşması gibi durumlar da ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda değişik sonuçlara ulaşılmıştır. Kimi çalışmalarda kadınların bağlılıkları fazla iken kimi çalışmalarda erkeklerin bağlılıkları daha yüksek çıkabilmiştir. Bu durumun sebepleri de farklılık arz etmektedir. Kadınların iş ortamını değiştirmekten fazla hoşlanmadıkları gerekçesi ile bağlılıklarının yüksek çıkması gibi anne, eş, ev kadını rollerinden kaynaklı örgütsel bağlılıklarının düşük olması da muhtemeldir (Uygur, 2009:24-25). Bununla birlikte erkeklerin bağlılıklarının yüksek çıktığı çalışmalarda da erkeklerin daha yüksek mevkilere gelebilme olanaklarının kadınlara oranla fazla olması öne sürülmektedir.

Cinsiyete bağlı olarak örgütsel bağlılıkla ilgili anlamlı bir farklılık çıkmaması her iki cinse de eşit olanak ve fırsatların tanınmasından dolayı olduğu da ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu bazen kadınların örgütsel bağlılığının erkeklerden daha yüksek olduğu, bazen de erkeklerin kadınlardan daha yüksek olduğu gözlemlendiğinden bu konuda net bir görüşün sunulması zorlaşmaktadır (Kılıç, 2008:76).

### **2.3.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş**

Mesleğin evrildiği kavramlardan biri de yaştır. Bireyin yaşıyla beraber mesleki yaşında gelişme ve değişimler yaşanır. Bu bağlamda yaşın, örgütsel bağlılıkla ilişkisi kaçınılmaz görünmektedir.

Yapılan araştırmalarda çalışanların yaşa bağlı olarak örgütsel bağlılıklarına ilişkin farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yaşı ilerleyen bireyin performans ve donanım bakımından geri seviyelerde kalması ya da yerinde sayması diğer örgütlerin cazibesini çekmeyeceğinden örgütsel bağlılıklarının yüksek olabileceği gibi çalışma yaşamının başında olan genç bireylerin de bu anlamda tecrübesizliklerinden ötürü bulunduğu örgüte bağlılığının fazla olması beklenebilir (Uygur, 2009:23).

Yaş etkenin tek başına bağlılık ile ilişkisinde pozitif yönlü sonuçlara ulaşamadığından daha çok kıdem ve hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalara göre yaş attığı oranda bağlılığın da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak da yaşı ilerleyen bireylerin farklı eğitim görme, iş ve alan bulma olanaklarının azalmasıdır. Bu durum bağlılığı arttırıcı bir etken olarak görülmektedir (Çöl ve Gül, 2005:294).

### **2.3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim**

Eğitim, insanın doğumu ile başlayıp hayatı boyunca devam eden bilgilenme süreci olarak tanımlanabilir. Eğitim öncelikle bireyin kendisine daha sonra topluma uyum sağlaması için gerek duyduğu bilgi, beceri ve alışkanlıkların edinildiği süreci kapsar. Bunun örgüte bakan yönüne baktığımızda günümüzde hayatın her evresinde görülen hızlı ve sürekli gelişim eğitimi ve eğitilmiş çalışanların varlığını mecbur kılmaktadır (Fındıkçı, 2009:230). Bu açıdan bakıldığında eğitilmiş çalışanlar aranan elemanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, araştırmalara göre negatif yönlüdür. Bunun nedeni ise eğitilmiş çalışanların örgütten ziyade işlerine olan bağlılıkları ve örgütün karşılayabileceğinden fazla bir beklenti içerisinde olmalarıdır. Bireyin donanımı nedeni ile kendini kanıtlama ve daha iyi koşullarda çalışma, kendini geliştirme imkânlarının fazla olacağı çalışma ortamlarını tercih etmeleri söz konusu



olabilmektedir. Bu bağlamda az eğitilmiş çalışanın donanım noksanlığından ötürü sahip olduğu işe ve ortama daha çok bağlanacağı sonucuna ulaşmak mümkündür (Uygur, 2009: 24).

Eğitim düzeyinin yüksek olması bireyin beklentilerinin de yüksek olması yanı sıra alternatif iş imkânlarının da artışı gibi sonuçları beraberinde de getirebilmektedir. Bu bilgiye dayanarak örgütsel bağlılıkla eğitim arasında ters yönlü bir ilişkiye rastlamak mümkündür. Bununla birlikte eğitim düzeyinde farklılık örgütte kalma isteğini arttırabilir (Çöl ve Gül, 20005:295)

#### **2.3.1.4. Örgütsel Bağlılık Ve Kıdem**

Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişkinin söz konusu olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık ve kıdem arasında, çalışılan sürenin artışı ile örgütsel bağlılığın da artışı söz konusudur (İnce ve Gül, 2005).

Örneğin, Gaertner ve Nollen (1989) yaptığı araştırmalarda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuş, Cohen (1993) ise çalışanın çalışma süresinin artışıyla beraber elde ettiği kazançların artması, çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından söz etmiştir (Aktaran: Bakan, 2011:124). Örgütte uzun süre çalışan bireylerin bu süreçte emek verip elde ettikleri statü, terfi ve diğer imkânlar vazgeçilemeyen yatırımlar olarak görüldüğünden, birey kendini örgüte bağımlı hissetmektedir.

Meyer ve Allen (1997) ise; kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sebebi hakkında net bir şey söylemenin mümkün olmadığını belirtirler. Uzun süre çalışmayla fazla tecrübe kazanılması ve bunun neticesi olarak bağlılığın oluştuğu diğer yandan örgütsel bağlılığa sahip olanların örgütte kalmayı tercih ettikleri gibi farklı yorumlardan ötürü kıdem konusunun yaş unsuru ile ele alınması gerekliliğini savunurlar.

Netice itibari ile bu iki kavram arası bağ pozitif yönlüdür demek mümkündür. Kıdemi dolayısı ile tecrübe sahibi olan çalışanın hâlihazırdaki bilgi, deneyim, beceri birikimleri örgütün sağlandığı ortam ve imkânlarla sağlanmıştır. Bu durum çalışanın

örgüte karşı kendini sorumlu hissetmesi gibi bir netice doğurmaktadır (Uygun, 2009:23).

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

#### **2.3.2.1. İşin Niteliği**

Örgütsel bağlılığa etkisi söz konusu olan faktörlerden biri, işin niteliğidir. Örgütsel bağlılığın artışı, çalışan beklentilerinin iş kapsamı arasındaki uyumluluk ile ilintilidir. Çünkü çalışan bu uyumlulukla işine anlam kazandırmaktadır. İşin anlam kazanması, örgütsel bağlılığı statüsü düşük ve yüksek meslekler noktasında etkilemektedir. Daha açık biçimde ifade edecek olursak, düşük seviyede çalışanlar ile yüksek statülü çalışanlar arasında örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasında fark vardır. Şöyle ki; yüksek seviyede çalışanlar için örgütsel özellikler (kararlarda rol alma gibi) faktörler daha ön plana çıkmakta iken düşük seviyede çalışanlar için daha bireysel konular ön plana çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005:71). Bunun yanı sıra statüsü düşük mesleklerde yaş, eğitim, medeni durum gibi faktörler daha etkili olurken statüsü yüksek işlerde etkin olan, işin niteliği ve kapsamı olmaktadır (Kılıç, 2008:82).

Çalışanın kendi işiyle alakalı denetleme, planlama, yetki ve sorumluluk gibi kazanımlarla iş zenginleştirmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen Amernic ve Aranya (1983), çalışanların bu yolla işlerini başarılı bir biçimde yerine getirdiklerini ve nihai olarak bundan zevk duymaları sağlandığından bağlılığa olumlu etkisi söz konusudur (Aktaran: İnce ve Gül, 2005:71).

#### **2.3.2.2. Ücret**

Ücret, farklı disiplinler tarafından çeşitli biçimde algılanıp tanımlanmış bir kavramdır. En geniş ve yaygın anlamıyla ücret, istihdam neticesinde örgütün maddi ve maddi olmayan bütün ödülleri olarak tanımlanabilir (Ataay ve Acar, 2010:349).

Çalışmanın bireyin psikolojik bir vazgeçilmezi olduğu gerçeğiyle birlikte ihtiyaç yönü çalışmayı ücret konusuna sıkı sıkıya bağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireyin yaşamını idame için ücrete duyulan ihtiyaç oranı ile örgütsel bağlılık arasında sıkı bir bağ kurmak kaçınılmazdır.

Ücret ve bağlılık arasındaki ilişkide en hassas nokta ise; ücrette adil dağılımdır. Buradan çalışanın adil dağılıma olan inancının örgütsel bağlılığını güçlendirici bir fonksiyon üstlendiği sonucuna varmak da mümkündür (Çöl ve Gül, 2005:296).

Üst seviyede çalışanlar için ücretin bağlılığa etkisi daha kuvvetli biçimde hissedilmektedir (İnce ve Gül, 2005:73).

Ücret hem fizyolojik ihtiyaçların tatmini hem de moral sahibi olmak bakımından önemli bir husustur. Bu noktalardan hariç çalışanların bağlılıkları, devam, moral gibi davranışlarını etkileyen unsur olarak bir de ücretin seviyesi konusu vardır. Yapılan çalışmalara bakıldığında düşük ücretlilerin kendini örgüte bağımlı hissedememesine ve başka iş olanaklarının peşine düşmeye sevk ettiği, bununla birlikte çok yüksek ücretin de ihtiyaçları fazlasıyla karşılaması da devamsızlık gibi neticeler doğurabildiği gözlenmektedir (Eren, 2001:271-272).

### **2.3.2.3. İş Tatmini**

Birey gününün önemli bir parçasını işinde geçirmektedir. Bunu ömre yaydığımızda karşımıza çıkan zaman dilimi iş hayatında doyumun, tatminin insanın hem psikolojik hem de fizyolojik açısından önem taşımaktadır (Keser, 2011:98).

İş tatmini çalışanın hem maddi hem de çalışmaktan zevk duyduğu iş arkadaşları ve ortaya koyduğu işin sağladığı mutluluk olarak tanımlanabilir (Eren, 2001:202). Bireyin emeği neticesinde ortaya koyduğu iş, eser gurur ve memnuniyet hissini doğuracaktır. Bu noktada da tekdüzeliğin olumsuz etkilerinden sakınmak, yaptığı işten gurur duymaktan alıkoyan diğer engelleri bertaraf edebilmek önemlidir.

İş tatmini bireylerin alt yaşam alanı olarak, yaşam tatmini direkt olarak etkileyen bir kavramdır. Bu bağlamda iş tatminin sağlanması gerekli bir hâl almaktadır. Bunun için de (Keser, 2011:99);

- İşin gerektirdiği yeteneklerin,
- İşle bütünleşme
- İşin anlamı
- İş yapılırken bireye tanınan özerklik
- Performans hakkında alınan geribildirimler

İş tatmininin tesisinde sağlanması gereken özelliklerdir.

#### **2.3.2.4. Liderlik**

Lider bulunduğu konuma, dikkatin toplandığı noktaya bağlı olarak; karizmatik, sembolik, mistik, uzman gibi kavramlarla tanımlanabilmektedir. Hepsinin ortak noktası olarak üyesi olduğu grup tarafından kendine rol biçilmiş ve grubu çarpıcı biçimde etkileyen kişi olarak tanımlanabilir (Kolasa, 1979:574).

Liderlik tarzının etkin olup olmama konusunda belirleyicisi grup üyeleri ve ortama olan bağlılıkla ilgilidir. Dolayısıyla liderin koşullara uyan ve esnek olma özelliklerini barındırması gereği doğmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1998:244).

Örgütler rekabet, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle artık kendini dış çevredeki gelişmelere odaklanmaktadır. Bunun neticesi vizyon-misyon, güdüleme, harekete geçirme, cesaretlendirme, gibi öncelenen değerler söz konusudur. Bu bağlamda lider bunları çalışanlara yansıtırken kendi irade ve gücünü de muhafaza eden bir konumda olmalıdır (Yavuz, 2009:52). Nitekim yapılan çalışmalar liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymakta ve bunları gerekli kılmaktadır. Çünkü liderlikten duyulan memnuniyet bağlılığı etkileyecektir.

#### **2.3.2.5. Örgüt Kültürü**

Çeşitli disiplinlerin tanımlarından derleme ile örgüt kültürü, kişiye ortak değer ve inançlar düzeni aracılığı ile örgüt içi davranışları ve örgüt işleyişini anlamada yardımcı olan normlar olarak ifade edilebilir. (Eren, 2001:135). Bu noktada örgüt kültürü bireyin, örgütün kendine ne ölçüde uygun olduğunu belirlemesi bakımından önemli bir etkidir. Örgüt kültürü birey ile örgütü birbirine bağlayan bir vazife görür ve güçlü kültüre sahip örgütlerde birey ile örgüt arası amaç, değer ve inançlar arası bir bütünleşme sağlanır (Bakan, 2011:160).

Örgütler birbirinden farklı kültür yapısına sahip bireyleri içinde barındırmaktadır. Bu bağlamda örgütün bu farklılıklardan bir ahenk sağlaması, ortak amaç, değer ve standart davranışların paylaşıldığı ortam sağlanmalıdır. Çünkü benzer davranış ve tutumlar beraber hareket edebilmenin gereklerindedir. Aynı zamanda örgüt, yekparelik sağladığı kültür ile çevresiyle olan ilişkilerini de şekillendirmektedir. Bu yönüyle de

topluma bağlanmakta, yerini, önemi ve başarısını belirleyen önemli araçlardan birini etkin kılmaktadır (Eren, 2001:135-136). Örgüt kültürü faktörüyle çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendiği (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007) çalışmalar da bu bilgiyi desteklemektedir.

### **2.3.2.6. Rol Çatışması**

Tüm canlılar arası yaşanan çatışma insanlar açısından; fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesi noktasında oluşan engellerden dolayı meydana gelen gerginlik hâlleridir. Çatışmanın örgütsel boyutu ise bireyler ve gruplar arası, çalışma kaynaklı sorunların faaliyetlerin normal süreç ve şekillerinin karışmasına veya durmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2001:543).

Çalışanların içinde bulunduğu gerilim, örgütteki yerlerinden kaynaklanabilir. Çalışanların yaşadığı çatışmalar; yaş, psikolojik direncin azaldığı evreler veya bireyin kişisel ve sosyal sorumluluk kavramları ile iş gereği kabullenmesi gereken kavramların uyumsuzluğu noktasında “ahlâki” olarak da ortaya çıkabilmektedir (Kolasa, 1979:310).

Çatışmaların iyi yönetilmesi farklı davranış biçimleri ve kararların alınması bakımından esneklik, yaratıcılık ve uzmanlık alanlarının artmasına yardımcı olur (Eren, 2001:543)

### **2.3.2.7. Terfi**

Çalışma hayatında, çalışanın kariyerinde ilerleme beklentisi kaçınılmaz bir durumdur. Bunun yanında sunulan kariyer imkânlarının adil, mesleğe uygun, tutarlı olması da bağlılığı güçlendirici ve azaltıcı rol üstlenmektedir (Bakan, 2011:145).

Yükselme ya da terfi, çalışanın pozisyon, ücret, yetki ve sorumluluk konularında daha üst seviyede iş görmeye devam etmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamadan hareketle çalışanın eski konumuna nazaran daha fazla sorumluluk aldığı, yetki ve ücrette artışın elde edildiği bu durum yükselme fonksiyonun sağlanmış olduğunu gösterir (Şimşek ve Öge, 2007:122).

Yükselme her çalışanın isteğidir. Yükselmenin adil ve tutarlı olması da bu istekle beraberdir çünkü nitelikli personelin yetenekleri gereği ilerlemesi tatminin sağlanması, adil olması ise hem motivasyonun hem de bağlılığın devamının sağlanmasında rolü söz konusudur. Bunun sağlandığı örgütlerde güven duygusunun pekişmesi ve işin daha çok benimsenerek iş tatminin artması sağlanmış olacaktır (Kılıç,2008:88).

### **2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler**

#### **2.3.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik genel anlamda içerisinde; alanında iyi eğitimle donatılmış, sürekli bir ilerleme kaydeden bir çabayı ifade eder. Tanımı açarsak; işin yerine getirilmesi noktasında iyi bir eğitim alma ve bu eğitimle pratikte oluşan tecrübe ile mükemmelliğe ulaşarak özgün, özgür faaliyetlerde bulunabilmektir. Profesyoneller işlerine özen gösterir ve en ince ayrıntısına kadar hesaplı çalışırlar. Mesleğinin tüm püf noktalarına olan hâkimiyet onlara beklentilerin üzerinde bir işi ortaya koyma yetisi de sağlar (Adıgüzel vd., 2011:240). Profesyonelliğe dair bu özelliklerden hareketle bireyi popülerleştirdiğini, aranan eleman yaptığını söylemek ve işinde özgün, özgür alana olan gereklilik bu bireyleri örgüte bağlı kılmayı zorlaştıran özellikler olarak ortaya çıkmaktadır.

Profesyonellik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ifade edilmektedir. Profesyonellik bazı meslekler konusunda mesleki ve örgütsel bağlılık ikilemi de yaşatabilmektedir. Bu ikiliği ortadan kaldırmak ve profesyonel çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak için örgütlerin profesyonellere yönelik kariyer fırsatlarına ve otonomi gibi uygulamalara yer verilmektedir (İnce ve Gül, 2005:84-85).

#### **2.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları**

İstihdam ve alternatif iş olanakları bireyin sahip olduğu donanımın yanı sıra örgüt olanakları, ülke ekonomisi, küresellik gibi konularla da ilişkilidir. Bireysel açıdan bakıldığında ise eğitimin yeni iş olanaklarına yönelmede etkisi büyüktür ancak aktif fakat alternatif iş sahası bulunmayan çalışanların örgütsel bağlılık göstermeleri beklenir (İnce ve Gül, 2005:85-86). Bir diğeri ise ulusal kültürdür. Bu görüşü savunanlar çalışanın tutum ve davranışlarının kültürel farklılıklara bağlı olarak

değiŖeceđi fikrinden hareket derler. Nitekim Asya’da daha çok kurucusu ve ailesinin hakimiyet gösterdiği ve terfi, karar, kontrol gibi mekanizmaların bu hakimiyete olan iliŖkiye bağlı olabildiği gibi batı Ŗlkelerinde daha bireyci,terfinin bireyin niteliklerine bağımlı, ve karara sŖrecinde etkin alıŖan profili ortaya çıkabilmektedir (Bakan, 2011:210).

Alternatif iŖ imkânlarının olmadığı durumlarda birey memnuniyetsizliğine rağmen örgütte kalmaya devam edebilir fakat gönŖllŖ olarak ekstra bir gayret ve kimlik bŖtŖnleŖmesi sağlanamaz (Bakan, 2011:210).

## **2.4. ÖrgŖtsel Bağlılığın Sonuçları**

### **2.4.1. ÖrgŖtsel Bağlılık ve Performans**

Performans, alıŖanın belirli bir zaman aralığında kendisine verilen iŖi yerine getirmesi itibariyle elde edilen sonuçlardır. Bu sonuçlar alıŖanın performansı ile ilgili bilgiler sunmakta, olumlu ise yŖksek, olumsuz ise dŖŖŖk performansa sahip olduğu kabul edilir (Kılıç, 2008:92). Ayrıca örgŖtsel bağlılığın yaŖam tatmini etkilediği, dolayısı ile bireyin motivasyon ve performansını arttırdığı (Özdeveciğlu ve AktaŖ, 2007:13) sŖylenebilir.

Performans ile ilgili yapılan alıŖmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiŖtir. Kimi alıŖmalar örgŖtsel bağlılık ile performans arasında pozitif iliŖki bulurken kimileri bu iliŖkiyi zayıf olarak ifade etmiŖtir. İki olgu arasındaki iliŖkinin pozitif yŖnlŖ olması gerektiğini savunanlar Ŗu Ŗ tarzda gerekleŖeceđini savunurlar (Bakan, 2011:216):

- İŖe bir bŖtŖn olarak bağlılık: dŖzenli devamsızlık alışkanlık davranıŖı gŖsterecek, örgŖt için gönŖllŖ bir biçimde yŖksek dŖzeyde çaba harcayacaktır.
- Spesifik bir iŖe bağlılık: kendini gerekleŖtirme ve kariyer basamaklarında ilerlemek için yŖksek çaba gŖsterecektir.
- ÖrgŖte bağlılık: örgŖte bŖtŖn olarak bağlılık duyan birey ise Ŗyeliđinin devamı için abalayacak ve örgŖte yaptığı yatırımların karŖılıđını uzun dŖnemde alabilmek için yŖksek performans sergileyecektir.

Örgütler için hayati bir konu olan kar, rekabet ortamında devamlılığı koruyabilmek yani; az maliyet ve çok işle kendini ayakta tutabilmesi anlamına gelmektedir. Bu, farklı bir deyişle performansın yüksek olması gerektiğini ifade eder. Bu nedenle stresin düşük seviyede tutulması, iş tatmininin varlığı çok önemlidir (Yılmaz ve Ekici, 2003:8).

#### **2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme-Devamsızlık**

İnsan kaynakları problemlerinden birisi de devamsızlık konusudur. Devamsızlığın nedenleri; sağlık problemleri, hayati meseleler olabileceği gibi stres gibi bireyin işten uzaklaşmasına neden olacak psikolojik etkenlerde söz konusu olabilmektedir. Nitekim iş tatmini olmayan stresli bireyler işten uzaklaşmak istemektedirler.

İşe devamsızlık kavramı; örgüt tarafından belirlenen çalışma saatlerine işgörenin riayetsizliği olarak tanımlanabilir (Bakan, 2011: 233). Çalışanın işe gelmeme durumu örgütün yıllık izin olarak önceden belirlediği izin süreleri veyahut sağlık gibi zaruri hâlleri ifade eden durumlarda söz konusudur. Bu durumların haricinde çalışanların işe gelmemeleri devamsızlık olarak ifade edilmektedir.

İşe devamsızlık; iş yerinde bulunması gerektiği zamanlarda orada bulunmama ya da ayrılmış olma, geç kalma, sık izin alma gibi durumlarla kendini gösterebilir (Keser, 2011:122). Örgütsel bağlılığın devamsızlık ile ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. İlişkiyi sıkı bulanların yanı sıra, etkisinin düşük seviyede olduğu sonucuna varan çalışmalar söz konusudur (İnce ve Gül, 2005:95). Meyer ve Allen'e göre devamsızlığın; yaş, kıdem, cinsiyet, tatmin, baskı, kişisel yeterlilik ve parasal gibi birçok nedeninin olabileceği gerçeğiyle birlikte, örgütsel bağlılıkla devamsızlık arasındaki bağ "gönüllülük" durumuyla açıklanabilir. Yani; çalışan nedensiz bir biçimde işe gelmeme yönünde bir davranış sergiliyorsa bu gönüllü devamsızlık olarak adlandırılır ve aynı zamanda bireyin örgütsel bağlılığının da aynı oranda düşüklüğünü ifade eder (Bakan, 2011:235).

Devamsızlığın en büyük zararı sınırlı olan zamanın verimsiz ve tekin olmayan bir biçimde geçirilmesine neden olmasıdır (Yılmaz ve Ekici, 2003:9).



### **2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Stres**

Stres insan yaşamını tümüyle kuşatan teknolojik ve iletişim alanındaki gelişmelerin yine daha çok bireyin tüm bunlara uyumu sırasında ortaya çıkan ve bu anlamda da çalışma hayatında da ünü artan bir kavram olarak gündeme gelmektedir. İnsan hayatında varlığı süregelen stresin sadece belirleyici faktörler bakımından değiştiğini söylemek mümkündür.

Şu hâlde stresi tanımlamak gerekirse; bireyin bulunduğu ortam ya da iş koşullarından etkilenmesiyle bedende oluşan biyo-kimyasal salgıların da hareket geçmesiyle koşullara uyum sağlamak için harekete geçmesi diyebiliriz (Eren, 2001:292).

İnsanların bu değişimden etkilenmelerinin diğer bir önemli etken de bu değişimlerin sahip olduğu hızdır. Stresin giderek yaygın bir olgu olması bu konuda çalışmalarını arttırmıştır. Ne ki stres kesin çözümü aranan bir olgu olmamıştır (Yılmaz ve Ekici, 2003:1-3). Stres yok edilmesi gereken değil, seviyesi belli bir oranda tutulması gereken bir durumdur. Çünkü stresin yokluğu; performans ve hırs düşüklüğüne neden olurken, çokluğu ise; davranış bozukluğu ve performans azalmasına neden olabilmektedir. Bu durum stresin kontrollü olması gerektiğini göstermektedir.

Örgütsel yaşamda stresin fiziksel, psikolojik, davranışsal olarak bireysel, performans düşüklüğü, devamsızlık, iş gücü devri, iş kazaları gibi örgütsel bir takım olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003:3-9). Örgütsel bağlılık düzeyinin ekonomik anlamda tatmin edilmiş bireylerde gelişeceği ve böylelikle tükenmişlik hissinin de bireylerde azalacağı (Akbolat vd., 2010:61) bulgusu bazı çalışmalarda elde edilmiştir.

### **2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgören Devri - İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti bireyin mevcut işine dair devam edip etmem konusundaki kendi fikridir. Bireyin bu düşüncesinin çeşitli nedenleri olabilir. Motivasyon düşüklüğü ya da örgüte katkıda bulunma da bir isteksizlik yaşıyor olabilirler. Bunun yanı sıra istenmeyen iş koşulları da bunun tetikçisi olabilmektedir. Bu noktada işten ayrılma niyetinin her zaman için olumsuz değerlendirilmesi de hatalı olur. İşe katkısı olmayan,

verimsiz bir çalışanın işten ayrılması ile örgüte dâhil olacak yeni çalışanlarla enerji ve verim elde edilebilir (Koçoğlu, 2013:6).

Örgütsel bağlılığın davranışsal bazda en önemli sonuçlarından biri işgücü devrinin azalmasıdır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etme ve örgütte daha fazla kalma istekleri vardır. Netice itibari ile ayrılma olasılıkları düşüktür. Bazı araştırma sonuçları da örgütsel bağlılık ile işgücü devri arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Yavuz ve Tokmak, 2009:23).

Fiziksel şartlar, stres ve tatminsizlik gibi çeşitli nedenlerle işinde tutunamayan çalışanlar zamanla iş ortamından soğumakta ve sonuç itibari ile işten ayrılmaların yaşandığı görölmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003:9).

Çalışanın işten ayrılmayı düşünmesi tatminsizlik ev diğer olumsuzluklarla başlar. lâkin çalışanın işten ayrılma düşüncesi düşünce süzgecinden geçirilmeden hemen uygulanması beklenen bir durum değildir. Nitekim çalışan düşünce süzgecinden, işten ayrılma durumunda karşılaşacağı maddi, manevi durumları, örgüte bağlılığı söz konusu ise başka örgütü kabullenme olasılığı, statü ve son olarak da bir iş bulup bulamayacağını geçirmektedir (Keser, 2011:125).

İşten ayrılma isteğinin nedenlerinden biri hiç kuşkusuz yukarıda da belirttiğimiz gibi örgütsel bağlılığın zayıf olmasıyla ilgilidir. O hâlde örgütsel bağlılık ile işten ayrılma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların çalıştıkları yerden ayrılmalarının daha güç olduğunu söylemek mümkündür.

## **BÖLÜM 3: KARIYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde; BİT ve özelleştirilmiş BİT olan iki kurum arasında yapılan “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık” değişkenlerini ölçmeye yönelik anket çalışmamızla demografik değişkenlerle kariyer yönetim sistemleri (kariyer yönetim, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) arasındaki, demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık (tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık) değişkenleri arasındaki ve kariyer yönetim sistemleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular sunulmuştur.

### **3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları**

Bu başlık altında çalışmamızla hedeflediklerimiz, çalışma sonucunda akademik alana yapacağı katkı ve çalışmamızın sınırları ile kısıtları sunulacaktır.

#### **3.1.1. Araştırmanın Amacı**

Gelişen ve değişen dünyada örgütün varlığının devamı ve rekabet edebilir olması en önemli kaynaklarından insan faktörünün etkin ve verimli kullanılmasıyla doğru orantılıdır. Örgüt için insan unsurunun bu önemi; çalışan tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi konularını beraberinde getirmiştir.

İnsan kaynağının önemi ve etkinliği örgütsel ve bireysel amaçların uyumluluğu ile ilişkilidir. Bu nedenle iş tatmininin inşası, iş gücü devrinin azaltılması, örgütsel bağın sağlanması gibi konular kariyer yönetiminin temel amaçlarını oluşturmaktadır (Kılıç: 2008:9).

Bu araştırmada: kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer gelişmesi ile örgütsel bağlılık hakkında literatür taraması aracılığı ile teorik bilgi sunulmuş ve iki farklı sektör üzerinde uygulanan anket çalışmasıyla kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ve örgütsel bağlılık (tutumsal bağlılık, örgütsel bağlılık) arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık algıları daha sonra bir BİT ve özelleştirilmiş BİT kurumları

arasında anket verileri üzerinden karşılaştırılmış, fark ve benzerliklerin saptanması amaçlanmıştır.

### **3.1.2. Araştırmanın Önemi**

Son yüzyılda çalışma hayatında yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler hem örgütler hem de çalışanlar açısından birçok yeni kavramı çalışma hayatına dâhil etmiştir. Bu değişiminin kuşkusuz en önemli yanı; insanı en önemli kaynaklardan biri hâline getirmesidir. Örgütlerin sürekliliği sağlamak, rekabet etmek ve çağına ayak uydurmak durumunda olmaları onları eldeki kaynakları en etkin ve verimli bir biçimde kullanmaya yöneltmektedir. Günümüz örgütlerinde en önemli kaynağı oluşturan insan, bu nedenlerden ötürü örgütlerin dikkatini; motivasyon, kariyer, bağlılık, tatmin konularına çekmektedir.

Bireyin çalışma arzusu ve ihtiyacı, örgütlerin insan kaynağına olan ihtiyacı, örgütle çalışanı ortak amaç noktasında birleştirmektedir. Bu bağlamda örgütün çağı yakalamak için bireyi eğitip, geliştirip diri ve güncel tutması, örgütsel ve bireysel amaçlar noktasında uyumu yakalaması ve iş devrinin azaltılıp performansın artırılması için örgütsel bağlılığın sağlanmasının bir yolu da örgütlerde uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarıdır.

Tüm bu bilgilerden hareketle çalışmamız; örgütler için artık çok önemli yer tutan kariyer ve örgütsel bağlılık kavramlarının aralarındaki ilişkinin ölçülmesi, özel ve devlete bağlı kurumların kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık algı ve uygulamaları yansıtması açısından önem taşımaktadır.

### **3.1.3. Araştırmanın Kısıtları**

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedefleyen bu çalışmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Araştırmada kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme kavramları örgütsel açıdan ele alınarak değerlendirilmiştir.
- Araştırma, Türkiye genelinde yapılmasının maliyet, yardımcı eleman gibi kaynakların sınırlılığı nedeni ile İstanbul'da faaliyet gösteren kurumsallaşmış ve kariyer yönetim sistemine önem verdiği varsayılan biri BİT, diğeri

özelleştirilmiş olan eski bir BİT kurumunda hizmet veren iki kurumun genel müdürlük biriminde yönetici ve işgören olarak görev yapanlar üzerinde uygulanmıştır.

- Çalışmamız işletmelerin bilgi ve uygulamalarını çok fazla yansıtmak ve anket uygulamasının geniş tutulmasını istememeleri nedeni ile anket sayıları kısıtlı tutulmuştur. Bu kısıt çalışmamızdaki analiz tercihlerimizi de etkilemiş ve kısıtlamıştır.

## **3.2. Araştırma Metodolojisi**

### **3.2.1. Veri Toplama Araçları ve Araştırma Değişkenleri**

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak, Kılıç'ın (2008) “ Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı doktora çalışmasında yer alan anket kullanılmıştır. Anketin birinci kısmı örgütlerin kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına yönelik 22, ikinci kısmı ilgili literatür ve Mowday vd. (1979) tarafından hazırlanan örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak oluşturulan, tutumsal ve davranışsal bağlılığı ölçmeye yönelik 20 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Üçüncü kısımda ise demografik değişkenlere yönelik 9 soru bulunmaktadır. Ankette ayrıca bir adet açık uçlu soru yer almaktadır. Ankette yer alan her bir ifadeye katılım düzeyi 5’li Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir. Üç ana bölümden oluşan araştırma değişkenleri şöyledirler;

#### **a. Demografik Değişkenler**

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini ölçmeye yönelik anket çalışmamızın demografik değişkenler kısmı; cinsiyet, yaş, medeni hâl, eğitim durumu, aylık gelir düzeyi, işletmedeki çalışma yılı, toplam çalışma hayatı yılı, işletme pozisyon ve iş değişikliği sayısından oluşmaktadır. Demografik değişkenlere ait sorular Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4:Demografik Değişkenler**

1- Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek						
2- Yaşınız ?	<input type="checkbox"/> 17-22	<input type="checkbox"/> 23-28	<input type="checkbox"/> 29-34	<input type="checkbox"/> 35-40	<input type="checkbox"/> 41-46	<input type="checkbox"/> 47-52	<input type="checkbox"/> 53-58	<input type="checkbox"/> 59 ve üstü
3- Medeni Haliniz?	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Dul	<input type="checkbox"/> Boşanmış				
4- Eğitim Durumunuz?	<input type="checkbox"/> Orta Okul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora			
5.Aylık Gelir Düzeyiniz:	( )1001-1500 TL	( )1501-2000 TL	( )2001-2500 TL	( )2501-3000 TL	( )3000-3500 TL	( )3500 TL ve üzeri		
6. Bu işletmede çalışma süreniz ne kadardır? .....	.....yıl	..... ay	(Lütfen belirtiniz)					
7. Toplam çalışma süreniz (Kıdem Yılıınız):	( ) 1-5 Yıl	( ) 6- 10 Yıl	( ) 11-15 Yıl	( ) 16-20 Yıl	( ) 21 Yıl ve Üzeri			
8.İşletmedeki pozisyonunuz:.....	(Lütfen belirtiniz)							
9.Son işinize başlayıncaya kadar kaç iş değiştirdiniz?.....	(Lütfen belirtiniz)							

**b. Kariyer Yönetim Sistemi Değişkenleri**

Anketin birinci kısmını oluşturan kariyer yönetim sistemleri soruları; 1-6 arası kariyer yönetimi uygulamalarına, 7-15 arası kariyer planlama uygulamalarına, 16-22 arası sorular ise kariyer geliştirme uygulamalarına yönelik kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Bu dağılım Tablo.5'te verilmiştir.

**Tablo 5:Kariyer Yönetim Sistemi Değişkenleri**

<b>Kariyer Yönetimi</b>	1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.
	2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.
	3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.
	4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.
	5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.
	6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.
<b>Kariyer Planlama</b>	7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.
	8-Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.
	9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.
	10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.
	11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.

Tablo 5'in devamı

	12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.
	13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.
	14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.
	15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.
<b>Kariyer Geliştirme</b>	16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.
	17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.
	18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.
	19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.
	20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.
	21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.
	22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.

### c. Örgütsel Bağlılık Değişkenleri

İkinci bölüm soruları ise davranışsal ve tutumsal bağlılığı ölçmek üzere sorulmuş kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmeye dair soruların dağılımı ise şöyledir: 1,5,6,12,14,19,20 tutum bağlılık, 2,3,4,7,8,9,10,11,13,15,16,17,18 numaralı sorular ise davranışsal bağlılığı ölçen sorulardır. Bu dağılım Tablo 6 'da verilmiştir.

**Tablo 6:Örgütsel Bağlılık Değişkenleri**

<b>Tutumsal Bağlılık</b>	1- Kendimi bu işletmeye ait hissediyorum.
	5- Bu işletmede çalışanlardan istenilen tutum ve davranışlar, kendi düşüncelerim ve değer yargılarımla uyum içerisindedir.
	6- Çevremdekilere bu işletmenin bir çalışanı olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.
	12- Bu işletmenin geleceği benim için önemlidir.
	14- Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım olarak görürüm.
	19- Bu işletmede sorumluluk bilinciyle çalışmaktayım.
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	20- Çalıştığım işletmenin beklentileri, kişiliğim ve yeteneklerime uygundur.
	2- Arkadaşlarıma, bu işletmenin çalışılabilecek mükemmel bir yer olduğunu söylerim.
	3- Bu işletmenin başarılı olması için daha çok çaba göstermeye hazırım.

Tablo 6'nın devamı

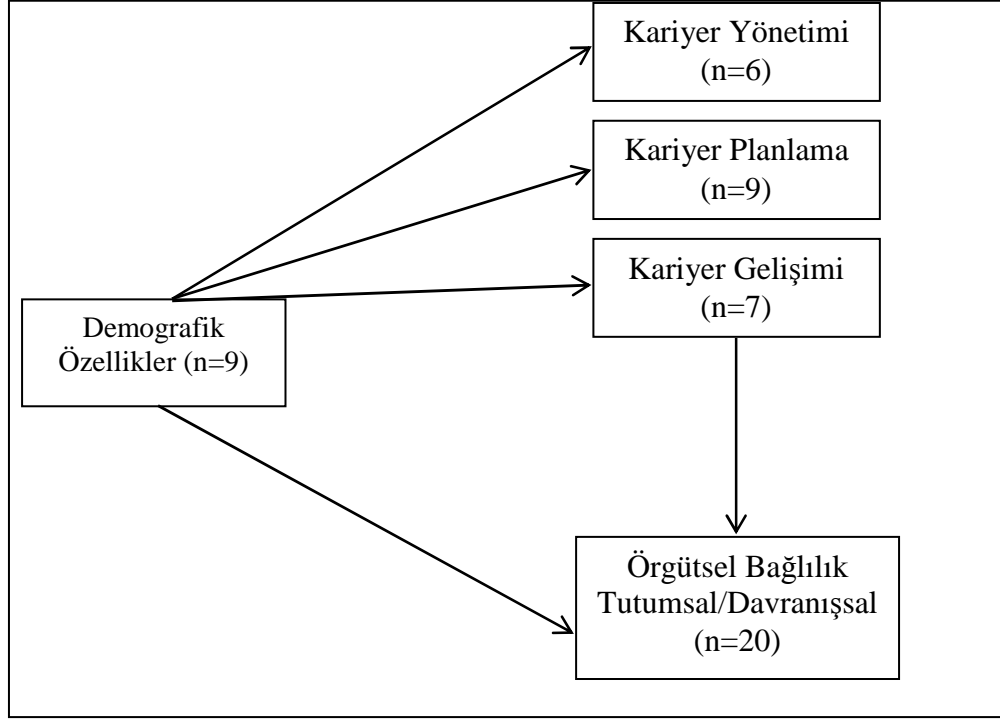
4- Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için verilecek her türlü görevi yapmaya hazırım.
7- Bu işletme, iş performansımın artması açısından beni olumlu yönde etkilemektedir.
8- Bu işletmedeki çalışma koşulları (fiziki ortam, çalışma saatleri, iş yükü vb.) benim için uygundur.
9- Bu işletmede çalıştığım sürece hak ettiğim yere geleceğime inanıyorum.
10- Bu işletmede çalışmaya devam etmenin bana mesleki açıdan katkı sağlayacağına inanıyorum.
11- Bu işletmenin çalışanlar ile ilgili uygulamalarını her zaman onaylıyorum.
13- Benim için bu işletme çalışılabilecek işletmeler arasında en iyisidir.
15- Mesleki bilgi ve deneyimlerimi her zaman bu işletmede kullanmak isterim.
16- Bu işletmeden ayrıldığım takdirde başka bir kurumda aynı statüde iş bulamam.
17- Bu işletmede terfi ederek daha üst görevlere geleceğime inanıyorum.
18- Bu işletmeden maddi kayıplarım olacağını düşündüğüm için ayrılmak istemem.

### 3.2.2. Araştırma Modeli

Araştırmamızın kısıtları içerisinde sunduğumuz anket çalışmamızı yürüttüğümüz işletmelerin bilgi ve uygulamalarına yönelik bilgi edinilmesinin istenilmemesi ve geniş uygulamalara izin verilmemesi nedeni ile ulaşılan anket sayısı ile faktör ve çoklu regresyon analizleri yapılamamıştır. Anket örneğimizi aynen aldığımız doktora tezi olan Kılıç (2008)'in “ Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmada faktör analizi ve çoklu regresyon analizleri yapılmış ve kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi incelenmiş ve bulunmuştur. Biz de çalışmamızı bu doktora tezine dayandırarak etkisini kabul ettiğimiz kariyer yönetim sistemleri ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerinden araştırma modelimizi; demografik değişkenlerle kariyer yönetimi sistemi arasında, demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık arasında ve kariyer yönetim sistemi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olarak belirledik. Araştırma modeli Şekil 6'da gösterilmiştir.



**Şekil 6: Araştırma Modeli**



### 3.2.3. Araştırma Hipotezleri

Belediye İktisadi Teşebbüsü ve özelleştirilmiş Belediye İktisadi teşebbüsü olmak üzere iki kurumda gerçekleştirilen “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık ilişkisini ölçmeye yönelik çalışmamızın temel hipotezleri şu şekildedir:

- Kariyer yönetimi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Kariyer planlama ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Kariyer geliştirme ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- İşletmenin özel/kamu durumlarına göre çalışanların kariyer yönetim sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- İşletmenin özel/kamu durumlarına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **3.2.4. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren Belediye İktisadi Teşebbüsü ve özelleştirilmiş Belediye İktisadi Teşebbüsü statüsündeki işletmeler oluşturmaktadır. Ancak araştırmada evrenin tamamı maliyet, mesafe, zaman ve kurumların bilgi paylaşma konusundaki isteksizlikler gibi nedenlerden ötürü örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda seçilen kurumların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına önem veren kurumsallaşmış işletme olmaları göz önünde bulundurulmuştur. Anket ilgili kurumların sadece genel müdürlük çalışanlarına uygulanmıştır. Örneklem kurumların genel müdürlüklerinde hizmet veren yaklaşık 180 çalışanından kamu ayağından 60 kişi, özel sektörden ise 58 kişi anketimizi yanıtlamıştır.

### **3.2.5. Araştırma Yöntemi**

Bu araştırmada, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere veri toplama işlemi anket yöntemiyle sağlanmıştır. Anket soruları Gonca Kılıç'ın "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli doktora tezinden cevap seçeneklerinden biri değiştirilmek ve demografik kısım sorularından bazıları çıkartılmak suretiyle geriye kalan kısmı aynen alınmıştır.

Anket biri BİT diğeri özelleştirilmiş BİT olmak üzere iki işletmede karşılaştırma yapılmak suretiyle 2013 yılının Haziran ve Temmuz aylarında uygulanmıştır. Anket sayısı toplamda 118 adet olup, kâğıt üzerinde uygulanmıştır. Uygulanan anket formu EK-1'de verilmiştir.

Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; "Kariyer Yönetim Sistemleri", ikinci bölümde "Örgütsel Bağlılık", üçüncü bölümde ise "Demografik" alana ilişkin sorular bulunmaktadır. Anketin birinci kısmını oluşturan kariyer yönetim sistemleri soruları; 1-6 arası kariyer yönetimi uygulamalarına, 7-15 arası kariyer planlama uygulamalarına, 16-22 arası sorular ise kariyer geliştirme uygulamalarına yönelik kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm soruları ise davranışsal ve tutumsal bağlılığı ölçmek üzere sorulmuş kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmeye dair soruların dağılımı ise şöyledir: 1,5,6,12,14,19,20 tutum

bağlılık, 2,3,4,7,8,9,10,11,13,15,16,17,18 numaralı sorular ise davranışsal bağlılığı ölçen sorulardır. Soruların sayısal dağılımı ise şu şekildedir; kariyer sistemlerine yönelik 22, örgütsel bağlılık yaklaşımlarına yönelik 20, demografik özelliklere ilişkin ise 9 soru olmak üzere toplamda 51 sorudur. Anket sorularına katılım düzeyi 5’li Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS v.19 istatistiksel analiz paket programı kullanılmıştır.

Araştırma veri çözümleme sürecinde ankette belirtilen her bir ifadeye katılım dereceleri; Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Tamamen Katılıyorum=5 şeklinde puanlandırılarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada örnekleme yer alan çalışanların bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile verilmiştir. Ayrıca kariyer yönetim sistemleri ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerin, frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

### **3.3. Örneklem Kurumlar Hakkında Genel Bilgiler**

Devlet fonksiyonları yaşanan değişimlerle beraber 1930’lardan itibaren güvenlik konularından sonra yerini daha çok ekonomik ve sosyal konulara bırakmaya başlamıştır (Eryılmaz, 2007:194). Bu doğrultuda zamanla devlet ve birimleri ekonomik ve ticari faaliyetlere yoğun bir biçimde katılmıştır. Devlet birimlerinin bu anlamda hizmet veren kurumları devlet anlayışı, siyasi, ekonomik ve ticari konjonktürle de yakından ilişkili olmuştur. Bu fonksiyon değişimi; endüstrileşme, küreselleşme, hızlı nüfus artışı, hızlı kentleşme ve demokratik gelişmelerin etkisiyle gelişerek yerel hizmette de hizmet artış ve çeşitliliğini beraberinde getirmiş (Berk,2003:47), bu politikalar ülkemize 1980’lerden sonra girmiş, ağırlıklı olarak 1990’lı yıllardan sonra uygulanmıştır (Özdemir, 2008:41).

Yerel hizmet alanında belediyelere bakıldığında da; 5393 sayılı Belediye Kanunu çerçevesinde kendi görev ve hizmet alanlarının gerektirdiği işleri yapmak ve giderleri karşılamak amacıyla iktisadi girişimlerde buldukları görülmektedir (Öner, 2006:224). Bu açıklamaya dayanarak belediye iktisadi teşebbüsleri; ulaşım, alt yapı, doğalgaz, toplu konut gibi müşterek mahalli temel ihtiyaçlar alanlarının yanında

spordan sanata çeşitli alanlarda hizmetler veren, belediye tarafından kurulan, bağımsız bütçeli ve özel hukuk tüzel kişileri olarak tanımlanabilir (Meşe, 2011:203-205).

Yaşanan hızlı değişim, artan hizmet çeşit ve talepleri, artan kent sorunları sunulan hizmetlerde yetersizliği beraberinde getirmiştir. Daha etkin, verimli bir biçimde hizmet sunulması, artan taleplere cevap verilebilmesi için üretilen çözüm yolları olarak “ihale, imtiyaz, yap-işlet-devret ve şirketleşme” yolları uygulanmış, bunun en önemli örneklerinden biri de 1985’ten itibaren kurulmaya başlanan Belediye İktisadi Teşebbüsleri olmuştur (Özdemir, 2008:42).

Belediye İktisadi Teşebbüsleriyle ilgili bir diğer önemli konu ise BİT’lerin özelleştirilmesidir. Özelleştirme hakkında maliyet, kaynak sıkıntısı, rekabet, yetersizlik gibi birçok neden sunulmaktadır. Bu nedenler ana hatlarıyla; ticari, ideolojik, faydacı ve popülist olarak betimlenmektedir(Özdemir, 2008:49). Genel olarak maliyet sıkıntısı ve daha kaliteli hizmet nedeni ile açıklanan özelleştirme nedenleri kimi kesimlerce ideolojik karşılanmakta ve özelleştirme ile kamu yararının ortadan kalktığı da savunularak eleştirildiği de görülmektedir.

Sonuç olarak belediyelerin hızlı kentleşme ve kalabalık nüfusun etkisiyle hizmet noktasında taleplere ve çeşitliliğe cevap verebilmek, verimli ve tatminkâr hizmet sunmak için özelleştirme yolunu kullanmaktadırlar.

### **3.4. Bulguların Analizi**

Bu başlık altında Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan ankete ait; güvenilirlik analizi, genel istatistik veriler, demografik değişkenlere ait veriler, ölçekler arası farklılıklara dair t-testi, ANOVA ve korelasyon analizi bulguları sunulmuştur.

#### **3.4.1. Güvenilirlik Analizi**

Çalışmalarda sorulara verilen cevapların ne derece bilinçli verildiğinin ve farklı zamanlarda aynı sonuçları verme derecesini gösteren güvenilirlik analizi önemlidir. Bu çalışmada da güvenilirlik analizi için CronbachAlpfa modeli uygulanmıştır.

BİT ve özelleştirilmiş BİT kurumlarında kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme) ve bu kurumların çalışanlarının örgütsel bağlılık (tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık) faktörlerine ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7:Güvenilirlik Katsayıları**

	<b>GENEL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>Kariyer Yönetimi</b>	0,790	0,793	0,812
<b>Kariyer Planlaması</b>	0,901	0,903	0,901
<b>Kariyer Geliştirme</b>	0,866	0,886	0,848
<b>Kariyer Yönetim Sistemi (Genel)</b>	0,902	0,919	0,887
<b>Tutumsal Bağlılık</b>	0,814	0,832	0,796
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	0,861	0,883	0,849
<b>Örgütsel Bağlılık (Genel)</b>	0,940	0,945	0,937

Analiz sonucu değerlere bakıldığında; 0 ile 1 arası değer alan güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) değerinin  $\alpha > 0.7$  olması arzu edildiğinden (Altunışık, 2012:126) , anketimizdeki temsili olarak A ve B firmaları olarak adlandırdığımız işletmelerimizin; kariyer sisteminin alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının ayrı ayrı ve genel olmak üzere tüm değerlerin 0.7'nin üzerinde olduğu, çoğunluğunun ise 0.9 değeri ve üzeri olması faktörlerimizin yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğunu göstermektedir.

### 3.4.2. Genel İstatistikî Veriler

Anket çalışmamızın genel istatistikî verileri Tablo 8'de verilmiştir. Bu araştırmada A olarak isimlendirdiğimiz enerji sektöründe hizmet veren BİT kurumunun genel müdürlük binasında beyaz yaka çalışanlarla yaptığımız toplamda 60, B olarak adlandırdığımız ve ulaşım sektöründe hizmet veren özelleştirilmiş eski BİT kurumunun genel müdürlük binasında beyaz yaka çalışanlarla yaptığımız toplamda 58 adet anket bulunmaktadır. A kurumu bu oranın %50,85'ini, B kurumu ise %49,15'ini oluşturmaktadır.

**Tablo 8:İşletme Türüne Göre Dağılım**

<b>Değişkenler</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Firma</b>	A	60	50,85
	B	58	49,15

### 3.4.3. Demografik Değişkenlere Ait Veriler

Çalışmamıza ait demografik değişkenlere göre dağılımı gösteren yüzde ve frekanslar ise Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9: Demografik Değişkenlere Göre Dağılım**

Değişkenler	Gruplar	TOPLAM		A		B	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yaş	17-22	1	0,85	0	0,00	1	1,72
	23-28	17	14,41	4	6,67	13	22,41
	29-34	33	27,97	7	11,67	<b>26</b>	<b>44,83</b>
	35-40	<b>35</b>	<b>29,66</b>	<b>22</b>	<b>36,67</b>	14	24,14
	41-46	21	17,80	19	31,67	2	3,45
	47-52	7	5,93	5	8,33	2	3,45
	53-58	2	1,69	2	3,33	0	0,00
	59 ve Üstü	1	0,85	1	1,67	0	0,00
Cinsiyet	Kadın	27	22,88	16	26,67	11	18,97
	Erkek	<b>91</b>	<b>77,12</b>	<b>44</b>	<b>73,33</b>	<b>47</b>	<b>81,03</b>
Medeni Hal	Evli	<b>78</b>	<b>66,10</b>	<b>46</b>	<b>76,67</b>	<b>32</b>	<b>55,17</b>
	Bekar	39	33,05	13	21,67	26	44,83
	Boşanmış	1	0,85	1	1,67	0	0,00
Eğitim Durumunuz	Ortaokul	2	1,69	2	3,33	0	0,00
	Lise	14	11,86	8	13,33	6	10,34
	Önlisans	12	10,17	6	10,00	6	10,34
	Lisans	<b>68</b>	<b>57,63</b>	<b>30</b>	<b>50,00</b>	<b>38</b>	<b>65,52</b>
	Yüksek Lisans/Doktora	22	18,64	14	23,33	8	13,79
Aylık Gelir Düzeyiniz	1001-1500	2	1,69	1	1,67	1	1,72
	1501-2000	32	27,12	10	16,67	<b>22</b>	<b>37,93</b>
	2001-2500	<b>44</b>	<b>37,29</b>	<b>28</b>	<b>46,67</b>	16	27,59
	2501-3000	21	17,80	13	21,67	8	13,79
	3001-3500	9	7,63	4	6,67	5	8,62
	3501 ve üzeri	10	8,47	4	6,67	6	10,34

Tablo 9’da verileri incelendiğinde, demografik unsurlar açısından A işletmesinde 35-40 yaş aralığında çalışanların, B işletmesinde 29-34 yaş aralığında çalışanların daha yoğun olduğu görülmektedir. B işletmesi A işletmesine göre daha genç çalışanlara sahip denebilir. Cinsiyet dağılımına baktığımızda her iki işletmede de erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Medeni hâl dağılıma bakıldığında yine her iki kurumda evlilerin %66 oranla çoğunlukta olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumuna göre dağılımlarına bakıldığında her iki işletmede de lisan mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Aylık gelir düzeylerine bakıldığında A işletmesi çalışanlarının %46 oranla 2001-2500 aralığında gelir düzeyine sahip oldukları, B işletmesinde çalışanların ise %37 oranla 1501-2000 aralığında gelir düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 10:Çalışma Durumlarına İlişkin Dağılım**

Değişkenler	Gruplar	TOPLAM		A		B	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
<b>İşletmedeki Çalışma Süreniz</b>	1-5 yıl	<b>32</b>	<b>27,12</b>	9	15,00	23	39,66
	6-10 Yıl	26	22,03	2	3,33	24	<b>41,38</b>
	11-15 Yıl	30	25,42	22	36,67	8	13,79
	16-20 Yıl	28	23,73	<b>25</b>	<b>41,67</b>	3	5,17
	21 Yıl ve Üzeri	2	1,69	2	3,33	0	0,00
<b>Toplam Çalışma Yılımız</b>	1-5 yıl	19	16,10	9	15,00	10	17,24
	6-10 Yıl	25	21,19	1	1,67	<b>24</b>	<b>41,38</b>
	11-15 Yıl	<b>34</b>	<b>28,81</b>	15	25,00	19	32,76
	16-20 Yıl	28	23,73	<b>25</b>	<b>41,67</b>	3	5,17
	21 Yıl ve Üzeri	12	10,17	10	16,67	2	3,45
<b>Göreviniz</b>	Memur	<b>57</b>	<b>48,31</b>	<b>32</b>	<b>53,33</b>	<b>25</b>	<b>43,10</b>
	Şef	6	5,08	2	3,33	4	6,90
	Uzman	20	16,95	5	8,33	15	25,86
	Mühendis	11	9,32	11	18,33	-	-
	Uzm.Yrd.	11	9,32	-	-	11	18,97
	Yönetici	4	3,39	3	5,00	1	1,72
	Diğer	8	6,78	7	11,67	2	3,45

Tablo 10'un devamı

<b>Daha Önce Kaç Yerde Çalıştınız</b>	İlk iş	<b>39</b>	<b>33,05</b>	<b>20</b>	<b>33,33</b>	<b>19</b>	<b>32,76</b>
	1 kere iş değişikliği	24	20,34	14	23,33	10	17,24
	2 kere iş değişikliği	27	22,88	16	26,67	11	18,97
	3 kere iş değişikliği	19	16,10	7	11,67	12	20,69
	4 ve daha fazla iş değişikliği	9	7,63	3	5,00	6	10,34

Anketimizin demografik kısmında çalışanların çalışma durumlarına ilişkin Tablo 10'daki bilgilere yönelik soruların yüzde ve frekanslarına baktığımızda; A işletmesinde çalışanların %41 oranla işletmedeki çalışma sürelerinin 16-20 yıl aralığında olduğu buna karşın B işletmesinde çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin %41'inin 6-10 arası olduğu görülmektedir. Buradan hareketle A işletmesinin çalışanlarının daha sadık ya da örgütsel memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Toplam çalışma yıllarına bakıldığında işletmede çalışma yıllarıyla aynı oranda oldukları görülmektedir. Buna göre her iki işletmede ve her iki aralıkta çalışanların sadık oldukları ya da örgütsel memnuniyetlerinin oldukları söylenebilir. Görev dağılımlarına bakıldığında her iki işletmede de memurların sayısının fazla olduğu görülmektedir. İş değişikliği değerlerine bakıldığında ise; her iki işletmede de çoğunluğun ilk işi olduğu gözlenmektedir.

#### **3.4.4. Ölçekler Arası Farklılıklara Dair Veriler**

Bu bölümde Demografik Bilgiler, Kariyer Yönetim Sistemi alt faktörleri ve Örgütsel Bağlılık alt faktörleri arasında istatistiksel anlamlı farklılıkların olup olmadıklarını incelemek amacıyla yapılmış olan t-testi ve ANOVA sonuçlarına yönelik ortalamaların da yer aldığı tablolar ve değerlendirmeler yer almaktadır.



**Tablo 11:Kariyer Yönetim Sistemleri ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım**

	Genel Ortalama	Standart Sapma	A Ortalama	B Ortalama	p	t
Kariyer Yönetimi	2,9477	,76351	2,9917	2,9023	,527	,634
Kariyer Planlaması	2,9944	,76469	2,9852	3,0038	,895	-,132
Kariyer Geliştirme	3,3608	,70771	3,4119	3,3079	,427	,797
Tutumsal Bağlılık	3,8523	,58199	3,8476	3,8571	,930	-,088
Davranışsal Bağlılık	3,4192	,62764	3,4231	3,4151	,945	,069

Yukarıdaki tabloda (Tablo 11’de) Kariyer Yönetim Sistemi’nin alt faktörleri olan “Kariyer Yönetimi”, “Kariyer Planlaması” ve “Kariyer Geliştirme” ile Örgütsel Bağlılık’ın alt faktörleri olan “Tutumsal Bağlılık” ve “Davranışsal Bağlılık” ölçeklerinin A ve B şirketlerinde farklı olup olmadıklarını istatistiksel olarak incelemek için yüzde 95 güven aralığında t-testi yapılmış; p değerleri sütunu incelendiğinde ölçekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Bir diğer deyişle, her iki şirkette de, beş ölçek için farklı algı biçiminin bulunmadığı söylenebilmektedir. Ancak bunların yanında demografik özelliklere göre farklılıkların olup olmadığını incelemek için her bir faktöre yönelik değerlendirmelerin yer aldığı tablolar da oluşturulmuştur.

**Tablo 12:“Kariyer Yönetimi” Faktörüne İlişkin Demografik Verilere ve İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım**

Değişkenler	Gruplar	Genel Ortalama	Standart Sapma	A Ortalama	B Ortalama
Yaş	17-22	2,83	-	-	2,83
	23-28	2,97	0,619	2,88	3,00
	29-34	3,01	0,665	3,14	2,97
	35-40	3,03	0,868	<b>3,30</b>	<b>2,61</b>
	41-46	2,65	0,832	2,60	3,17
	47-52	3,31	0,742	3,33	3,25
	53-58	2,58	-	2,58	-
	59 ve Üstü	2,33	-	2,33	-
Cinsiyet	Kadın	3,03	0,718	2,95	3,15
	Erkek	2,92	0,779	3,01	2,84
Medeni Hal	Evli	2,90	0,805	3,00	2,77
	Bekar	3,05	0,676	3,03	3,06
	Boşanmış	2,33	-	2,33	-

Tablo 12'nin devamı

<b>Eğitim Durumu</b>	Ortaokul	2,33	-	2,33	-
	Lise	3,60	0,678	3,90	3,19
	Önlisans	2,88	0,811	2,47	3,28
	Lisans	2,84	0,743	2,88	2,81
	Yüksek Lisans/Doktora	2,97	0,701	3,04	2,85
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>	1001-1500	3,00	0,471	2,67	3,33
	1501-2000	3,12	0,897	3,07	3,14
	2001-2500	2,87	0,748	2,90	2,80
	2501-3000	2,98	0,696	<b>3,23</b>	<b>2,56</b>
	3001-3500	2,74	0,566	2,42	3,00
	3501 ve üzeri	2,87	0,749	3,29	2,58
<b>Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	3,07	0,639	2,98	3,10
	6-10 Yıl	2,64	0,673	2,25	2,67
	11-15 Yıl	3,03	0,873	3,13	2,77
	16-20 Yıl	2,96	0,794	2,89	3,56
	21 Yıl ve Üzeri	3,50	-	3,50	-
<b>Toplam Çalışma Yılı</b>	1-5 yıl	3,05	0,667	2,98	3,12
	6-10 Yıl	2,83	0,632	2,50	2,84
	11-15 Yıl	2,90	0,880	2,98	2,83
	16-20 Yıl	2,91	0,745	2,91	2,89
	21 Yıl ve Üzeri	3,26	0,863	3,27	3,25
<b>Görev</b>	Memur	2,89	0,776	2,83	2,98
	Şef	2,61	0,655	2,83	2,50
	Mühendis	2,92	-	2,92	-
	Uzm. Yrd.	2,89	-	-	2,89
	Uzman	2,94	0,742	3,13	2,88
	Yönetici	3,25	0,776	3,56	2,33
	Diğer	3,56	1,102	3,55	3,67
<b>Daha Önce Kaç Yerde Çalıştığı</b>	İlk iş	2,86	0,677	2,92	2,81
	1 iş değişikliği	2,97	0,886	3,00	2,93
	2 iş değişikliği	3,12	0,769	3,26	2,91
	3 iş değişikliği	2,94	0,735	2,88	2,97
	4 + iş değişikliği	2,76	0,882	2,28	3,00

Yukarıdaki tabloda (Tablo 12'de) Kariyer Yönetimi ölçek ortalamalarının demografik bileşenler doğrultusunda A ve B şirketleri için dağılımları izlenmektedir. Aralarında istatistiksel anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla; ölçeğin normal dağılım sergilemesi ve homojenliği göz önünde bulundurularak, t-testi veya ANOVA analizleri yapılmış; bu analizlerin neticesinde bu iki grup katılımcılar arasında farklılık gösteren durumlar tespit edilmiştir.

Buna göre; 35-40 arasında olan çalışanların Kariyer Yönetimi'nden memnurluğuna dair değerlendirmelerinde, yapılan t-testi sonucunda,  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu yaş aralığındaki A şirketindeki çalışanların orta değer olan 3'ün çok üzerinde olmasa da 3,30 ortalama ile Kariyer Yönetimi'nden memnun oldukları söylenebilmektedir. B şirketindeki çalışanların ise; 2,61 ortalama ile Kariyer Yönetimi'nden memnun olmadıkları belirtilebilmektedir.

2501-3000 TL arası gelire sahip çalışanların Kariyer Yönetimi'nden memnurluğuna dair değerlendirmelerinde, yapılan t-testi sonucunda, istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu gelir aralığındaki A şirketindeki çalışanların orta değer olan 3'ün çok üzerinde olmasa da 3,23 ortalama ile Kariyer Yönetimi'nden memnun oldukları söylenebilmektedir. B şirketindeki çalışanların ise; 2,56 ortalama ile Kariyer Yönetimi'nden memnun olmadıkları belirtilebilmektedir.

Demografik bilgilere göre farklılıkların değerlendirmelerine bakıldığında, yapılan ANOVA sonucunda, sadece eğitim durumuna göre genel değerlendirmede (A ve B şirketi birlikte) ve A şirketi değerlendirmesinde istatistiksel anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Genel değerlendirmede; lise mezunları 3,60 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görölmektedir ve buna göre Kariyer Yönetimi'nden memnun oldukları söylenebilmektedir. 2,33 ortalama ile ortaokul mezunlarının en düşük ortalama olduğu görölmekte ve Kariyer Yönetimi'nden memnun olmadıkları belirtilebilir. Bunların dışındaki eğitim seviyelerinde bu iki ortalamanın arasında ortalamalara sahip oldukları ve orta-nötr değer olan 3'ün altında ortalamalarda olduğu görölmektedir. A şirketinin değerlendirmesinde de eğitim durumlarına göre benzer durum söz konusudur; en yüksek ortalama 3,90 ile lise mezunlarının, en düşük ortalama ise 2,33 ile ortaokul mezunlarıdır.

**Tablo 13:“Kariyer Planlaması” Faktörüne İlişkin Demografik Verilere ve İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım**

<b>Değişkenler</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Genel Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>A Ortalama</b>	<b>B Ortalama</b>
<b>Yaş</b>	17-22	3,22	-	-	3,22
	23-28	3,05	0,679	3,00	3,06
	29-34	2,98	0,674	2,68	3,06
	35-40	3,07	0,914	3,24	2,79
	41-46	2,81	0,700	2,78	3,17
	47-52	3,16	0,981	3,18	3,11
	53-58	3,00	-	3,00	-
	59 ve Üstü	2,33	-	2,33	-
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	3,02	0,760	2,94	3,12
	Erkek	2,99	0,770	3,00	2,98
<b>Medeni Hal</b>	Evli	3,00	0,806	2,98	3,02
	Bekar	3,01	0,687	3,06	2,98
	Boşanmış	2,33	-	2,33	-
<b>Eğitim Durumu</b>	Ortaokul	2,56	-	2,56	-
	Lise	3,61	0,691	3,86	3,28
	Önlisans	3,01	0,727	2,65	3,37
	Lisans	2,90	0,733	2,85	2,94
	Yüksek Lisans/Doktora	2,92	0,798	2,98	2,81
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>	1001-1500	2,39	0,550	2,00	2,78
	1501-2000	3,21	0,903	3,20	3,22
	2001-2500	2,92	0,779	2,89	2,98
	2501-3000	3,04	0,639	3,20	2,78
	3001-3500	2,85	0,539	<b>2,44</b>	<b>3,18</b>
	3501 ve üzeri	2,78	0,590	<b>3,22</b>	<b>2,48</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	2,95	0,720	2,81	3,00
	6-10 Yıl	2,89	0,745	2,50	2,92
	11-15 Yıl	3,02	0,876	3,04	2,99
	16-20 Yıl	3,12	0,706	3,04	3,74
	21 Yıl ve Üzeri	3,00	-	3,00	-

Tablo 13'ün devamı

<b>Toplam Çalışma Yılı</b>	1-5 yıl	2,96	0,650	2,81	3,10
	6-10 Yıl	3,01	0,753	3,56	2,99
	11-15 Yıl	2,92	0,912	2,93	2,91
	16-20 Yıl	3,02	0,663	3,00	3,15
	21 Yıl ve Üzeri	3,16	0,814	3,11	3,39
<b>Görev</b>	Memur	2,96	0,792	2,89	3,04
	Şef	2,69	0,474	3,06	2,50
	Mühendis	2,72	-	2,72	-
	Uzm.Yrd.	3,05	-	-	3,05
	Uzman	3,03	0,687	3,18	2,98
	Yönetici	3,28	0,517	3,44	2,78
	Diğer	3,57	1,102	3,48	4,22
<b>Daha Önce Kaç Yerde Çalıştığı</b>	İlk iş	2,87	0,806	2,84	2,91
	1 kere iş değişikliği	3,15	0,794	3,13	3,19
	2 kere iş değişikliği	3,12	0,710	3,19	3,02
	3 kere iş değişikliği	2,93	0,686	2,86	2,97
	4 ve daha fazla iş değişikliği	2,84	0,846	2,44	3,04

Yukarıdaki tabloda (Tablo 13'te) Kariyer Planlama faktörünün değerlendirmelerinin demografik bilgilere göre genel ve A ve B şirketlerinin ortalamaları yer almaktadır. Aralarında istatistiksel anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi veya ANOVA yapılmıştır, bu analizlerin sonucunda A ve B şirket değerlendirmeleri arasında istatistiksel anlamlı farklılıklar olan ortalamalar kalın harflerle, demografik bilgiler arasındaki farklılıklar italik olarak belirtilmiştir.

Buna göre; eğitim durumuna göre çalışanların Kariyer Planlaması'ndan memnunluğuna dair değerlendirmelerinde, yapılan t-testi sonucunda, istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. A şirketindeki eğitim durumu lise olan çalışanların orta değer olan 3'ün çok üzerinde olmasa da 3,86 ortalama ile Kariyer Planlaması'ndan memnun oldukları söylenebilmektedir. Buna karşılık bu durumdan memnun olmayanlar olarak belirtebileceğimiz kesim ise 2,56 ile ortaokul mezunlarıdır. Diğer eğitim seviyesinde çalışanların ortalamaları da 3'ün altında olduğu görülmektedir. B işletmesinde çalışanların ise; 3,37 ortalama ile Kariyer Planlaması'ndan önlisans mezunlarının memnun oldukları, 2,81 ortalama ile yüksek lisans/doktora mezunlarının memnun olmadıkları belirtilebilir.

Yapılan t-testi sonucu tablo incelendiğinde aylık gelir düzeyi 3001-3500 TL arası çalışanların Kariyer Planlaması'ndan memnunluğuna dair değerlendirmelerinde, istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu gelir aralığındaki B şirketindeki çalışanların orta değer olan 3'ün çok üzerinde olmasa da 3,18 ortalama ile Kariyer Planlaması'ndan memnun oldukları söylenebilmektedir. A şirketinde aynı ücret aralığında çalışanların ise; 2,44 ortalama ile Kariyer Planlaması'ndan memnun olmadıkları belirtilebilmektedir. Bu durumun maaş aralığı 3501 ve üzeri olan çalışanlarda A işletmesinde 3,22 ortalama ve B işletmesinin 2,48 ortalama ile tersi bir durum gösterdiği söylenebilir.

Demografik bilgilere göre farklılıkların değerlendirmelerine bakıldığında, yapılan ANOVA sonucunda, sadece eğitim durumuna göre genel değerlendirmede (A ve B şirketi birlikte) ve A şirketi değerlendirmesinde istatistiksel anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Genel değerlendirmede; lise mezunları 3,61 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir ve Kariyer Planlaması'ndan memnun oldukları söylenebilir. 2,56 ortalama ile ortaokul mezunlarının en düşük ortalama olduğu görülmektedir. Bunların dışındaki eğitim seviyelerinde bu iki ortalamanın arasında ortalamalara sahip oldukları ve orta-nötr değer olan 3 ve altında ortalamalarda olduğu görülmektedir. A şirketinin değerlendirmesinde de eğitim durumlarına göre benzer durum söz konusudur; en yüksek ortalama 3,86 ile lise mezunlarının, en düşük ortalama ise 2,56 ile ortaokul mezunlarıdır.

**Tablo 14:“Kariyer Geliştirme” Faktörüne İlişkin Demografik Verilere ve İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım**

Değişkenler	Gruplar	Genel Ortalama	Standart Sapma	A Ortalama	B Ortalama
Yaş	17-22	3,43	-	-	3,43
	23-28	3,16	0,701	2,82	3,26
	29-34	3,40	0,725	3,49	3,06
	35-40	3,38	0,748	3,56	3,08
	41-46	3,29	0,687	3,27	3,43
	47-52	3,82	0,513	3,69	4,14
	53-58	3,29	-	3,29	-
	59 ve Üstü	3,43	-	3,43	-
Cinsiyet	Kadın	3,34	0,742	3,35	3,34
	Erkek	3,37	0,702	3,44	3,30
Medeni Hal	Evli	3,37	0,718	3,42	3,31
	Bekar	3,33	0,704	3,40	3,30
	Boşanmış	3,43	-	3,43	-
Eğitim Durumu	Ortaokul	3,36	-	3,36	-
	Lise	3,79	0,669	3,88	3,67
	Önlisans	3,24	0,622	3,17	3,31
	Lisans	3,34	0,688	3,36	3,32
	Yüksek Lisans/Doktora	3,23	0,782	3,37	2,98
Aylık Gelir Düzeyi	1001-1500	2,71	-	2,71	2,71
	1501-2000	3,60	0,685	3,51	3,64
	2001-2500	3,29	0,716	3,39	3,11
	2501-3000	3,45	0,703	3,49	3,38
	3001-3500	2,97	0,622	2,79	3,11
	3501 ve üzeri	3,20	0,687	<b>3,82</b>	<b>2,79</b>
Çalışma Süresi	1-5 yıl	3,23	0,781	3,14	3,27
	6-10 Yıl	3,21	0,648	3,07	3,22
	11-15 Yıl	3,46	0,762	3,44	3,52
	16-20 Yıl	3,54	0,578	3,51	3,76
	21 Yıl ve Üzeri	3,43	1,010	3,43	-
Toplam Çalışma Yılı	1-5 yıl	3,26	0,667	3,14	3,37
	6-10 Yıl	3,24	0,687	3,71	3,22
	11-15 Yıl	3,34	0,853	3,27	3,39
	16-20 Yıl	3,45	0,562	3,49	3,14
	21 Yıl ve Üzeri	3,63	0,677	3,66	3,50

Tablo 14'ün devamı

<b>Görev</b>	Memur	3,36	0,648	3,38	3,33
	Şef	3,02	0,490	<b>3,57</b>	<b>2,75</b>
	Mühendis	2,99	-	2,99	-
	Uzm.Yrd.	3,61	-	-	3,61
	Uzman	3,26	0,710	3,46	3,19
	Yönetici	3,71	0,849	4,05	2,71
	Diğer	3,88	0,795	3,88	3,86
<b>Daha Önce Kaç Yerde Çalıştığı</b>	İlk iş	3,32	0,652	3,26	3,38
	1 iş değişikliği	3,57	0,693	3,53	3,61
	2 iş değişikliği	3,39	0,665	3,58	3,12
	3 iş değişikliği	3,25	0,696	3,47	3,12
	4+iş değişikliği	3,14	1,086	2,81	3,31

Yukarıdaki tabloda (Tablo 14'te) Kariyer Geliştirme faktörünün değerlendirmelerinin demografik bilgilere göre genel ve A ve B şirketlerinin ortalamaları yer almaktadır. Aralarında istatistiksel anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi veya ANOVA yapılmıştır, bu analizlerin sonucunda A ve B şirket değerlendirmeleri arasında istatistiksel anlamlı farklılıklar olan ortalamalar kalın harflerle, demografik bilgiler arasındaki farklılıklar italik olarak belirtilmiştir.

Buna göre; aylık geliri 3501 ve üzeri olan çalışanların Kariyer Geliştirme'den memnurluğuna dair değerlendirmelerinde, yapılan t-testi sonucunda, istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu aylık gelir düzeyi aralığındaki A şirketi çalışanların orta değer olan 3'ün üzerinde 3,82 ortalama ile Kariyer Geliştirme'den memnun oldukları söylenebilmektedir. B şirketindeki çalışanların ise; 2,79 ortalama ile Kariyer Geliştirme'den memnun olmadıkları söylenebilir. B işletmesinin genel ortalamasına bakıldığında en düşük ortalama 2,71 ile 1001-1500 aylık gelir düzeyi aralığında olanlarda görülmektedir. Belirtilen ortalamalar dışındaki değerlerin 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir.

Görev dağılıma göre çalışanların Kariyer Geliştirme'den memnurluğuna dair değerlendirmelerinde, yapılan t-testi sonucunda, istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu gelir aralığındaki A şirketinde "şef" statüsünde çalışanların orta değer olan 3'ün çok üzerinde olmasa da 3,57 ortalama ile Kariyer Geliştirme'den memnun oldukları söylenebilmektedir. B şirketinde aynı statüde çalışan şeflerin ise; 2,75 ortalama ile Kariyer Geliştirme uygulamalarından memnun olmadıkları belirtilebilir.



**Tablo 15:“Tutumsal Bağlılık” Faktörüne İlişkin Demografik Verilere ve İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım**

<b>Değişkenler</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Genel Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>A Ortalama</b>	<b>B Ortalama</b>
<b>Yaş</b>	17-22	2,86	-	-	2,86
	23-28	3,76	0,633	3,36	3,89
	29-34	3,79	0,631	3,49	3,87
	35-40	3,96	0,524	4,01	3,88
	41-46	3,88	0,603	3,89	3,79
	47-52	3,94	0,521	3,94	3,93
	53-58	3,86	-	3,86	-
	59 ve Üstü	3,57	-	3,57	-
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	3,79	0,590	3,77	3,82
	Erkek	3,87	0,582	3,88	3,87
<b>Medeni Hal</b>	Evli	3,90	0,517	3,94	3,85
	Bekar	3,76	0,697	3,55	3,87
	Boşanmış	3,57	-	3,57	-
<b>Eğitim Durumu</b>	Ortaokul	3,57	-	3,57	-
	Lise	4,06	0,611	4,25	3,81
	Önlisans	3,67	0,625	3,64	3,69
	Lisans	3,84	0,569	3,78	3,89
	Yüksek Lisans/Doktora	3,88	0,576	3,90	3,86
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>	1001-1500	2,79	0,303	3,00	2,57
	1501-2000	3,97	0,511	4,16	3,89
	2001-2500	3,81	0,520	3,79	3,83
	2501-3000	3,99	0,460	4,01	3,96
	3001-3500	3,41	0,981	2,75	3,94
	3501 ve üzeri	3,99	0,549	4,25	3,81
<b>Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	3,74	0,762	3,35	3,89
	6-10 Yıl	3,76	0,468	3,71	3,77
	11-15 Yıl	3,96	0,491	3,93	4,04
	16-20 Yıl	3,97	0,509	3,99	3,86
	21 Yıl ve Üzeri	3,57	-	3,57	-
<b>Toplam Çalışma Yılı</b>	1-5 yıl	3,56	0,823	3,35	3,76
	6-10 Yıl	3,91	0,477	3,43	3,93
	11-15 Yıl	3,89	0,542	3,92	3,87
	16-20 Yıl	3,87	0,510	3,90	3,57
	21 Yıl ve Üzeri	4,02	0,537	4,09	3,71

Tablo 15'in devamı

<b>Görev</b>	Memur	3,87	0,540	3,96	3,76
	Şef	4,19	0,458	4,50	4,04
	Mühendis	3,18	-	3,18	-
	Uzm.Yrd.	3,95	-	-	3,95
	Uzman	3,89	0,446	3,97	3,86
	Yönetici	4,21	0,589	4,43	3,57
	Diğer	3,95	0,620	3,84	4,71
<b>Daha Önce Kaç Yerde Çalıştığı</b>	İlk iş	3,85	0,545	3,81	3,89
	1 iş değişikliği	3,80	0,818	3,86	3,73
	2 iş değişikliği	3,89	0,440	3,93	3,83
	3 iş değişikliği	3,74	0,548	3,76	3,73
	4+iş değişikliği	4,13	0,431	3,86	4,26

Yukarıdaki tabloda (Tablo 15'te) Tutumsal Bağlılık faktörünün değerlendirmelerinin demografik bilgilere göre genel ve A ve B şirketlerinin ortalamaları yer almaktadır. Aralarında istatistiksel anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi veya ANOVA yapılmıştır, bu analizlerin sonucunda A ve B şirket değerlendirmeleri arasında istatistiksel anlamlı farklılıklar olan ortalamalar kalın harflerle, demografik bilgiler arasındaki farklılıklar italik belirtilmiştir.

Tablo incelendiğinde aylık gelir düzeylerine göre; A işletmesi çalışanlarının aylık gelir aralığı 3501 ve üzeri olan çalışanların 4,25 ortalama ile Tutumsal Bağlılığa ilişkin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareketle bu gelir aralığında çalışanların tutumsal bağlılıklarından söz edilebilir. Burada, tablodan hareketle aylık gelir düzeyi yüksekliği ile doğru orantılı tutumsal bağlılığın varlığına ilişkin yorum yapmak güçtür çünkü A işletmesinde aylık gelir düzeyi 1501-2000 olan çalışanların ortalaması 4,16 iken, buna karşın gelir aralığı 3001-3500 olan çalışanların ortalaması 2,75'tir.

Tablodan görev dağılımına bakıldığında A işletmesinde şef statüsünde çalışanların 4,50 ortalama ile tutumsal bağlılıklarının olduğu söylenebilir. Ortalamanın orta seviye olan 3'ün altına düşmediği görülmekle birlikte şefleri; 4,43 ortalama ile yöneticiler, 3,97 ile uzmanlar, 3,96 ile memurlar takip etmektedir. B işletmesindeki en yüksek ortalamanın ise 4,71 ile diğer kategorisinde toplanan çalışanlara ait olduğu, onu ise 4,04 ile şef statüsünde çalışanların takip ettiği görülmektedir.

**Tablo 16:“Davranışsal Bağlılık” Faktörüne İlişkin Demografik Verilere ve İşletmelere Göre İstatistiksel Dağılım**

<b>Değişkenler</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Genel Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>A Ortalama</b>	<b>B Ortalama</b>
<b>Yaş</b>	17-22	2,62	-	-	2,62
	23-28	3,44	0,496	3,04	3,56
	29-34	3,34	0,547	3,09	3,41
	35-40	3,46	0,759	3,55	3,32
	41-46	3,44	0,676	3,43	3,50
	47-52	3,64	0,454	3,71	3,46
	53-58	3,65	-	3,65	-
	59 ve Üstü	2,62	-	2,62	-
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	3,38	0,578	3,31	3,48
	Erkek	3,43	0,644	3,46	3,40
<b>Medeni Hal</b>	Evli	3,46	0,582	3,48	3,43
	Bekar	3,36	0,710	3,28	3,40
	Boşanmış	2,62	-	2,62	-
<b>Eğitim Durumu</b>	Ortaokul	3,54	-	3,54	-
	Lise	3,84	0,524	4,04	3,58
	Önlisans	3,54	0,659	3,47	3,62
	Lisans	3,29	0,586	3,26	3,32
	Yüksek Lisans/Doktora	3,47	0,715	3,39	3,62
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>	1001-1500	3,19	0,163	3,31	3,08
	1501-2000	3,54	0,596	3,75	3,45
	2001-2500	3,32	0,580	3,25	3,44
	2501-3000	3,59	0,492	3,60	3,57
	3001-3500	3,14	0,914	2,71	3,48
	3501 ve üzeri	3,42	0,864	3,98	3,04
<b>Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	3,33	0,608	3,03	3,45
	6-10 Yıl	3,29	0,623	2,92	3,32
	11-15 Yıl	3,41	0,711	3,39	3,45
	16-20 Yıl	3,63	0,535	3,61	3,82
	21 Yıl ve Üzeri	3,73	-	3,73	-
<b>Toplam Çalışma Yılı</b>	1-5 yıl	3,26	0,644	3,03	3,48
	6-10 Yıl	3,39	0,542	3,08	3,40
	11-15 Yıl	3,36	0,764	3,30	3,40
	16-20 Yıl	3,50	0,515	3,52	3,31
	21 Yıl ve Üzeri	3,71	0,551	3,75	3,50

Tablo 16'nın devamı

<b>Görev</b>	Memur	3,42	0,531	3,38	3,47
	Şef	3,37	1,081	4,15	2,98
	Mühendis	2,96	-	2,96	-
	Uzm.Yrd.	3,46	-	-	3,46
	Uzman	3,47	0,597	3,77	3,36
	Yönetici	3,79	0,600	4,03	3,08
	Diğer	3,71	0,938	3,62	4,38
<b>Daha Önce Kaç Yerde Çalıştığı</b>	İlk iş	3,40	0,611	3,32	3,48
	1 iş değişikliği	3,41	0,803	3,47	3,33
	2 iş değişikliği	3,49	0,489	3,56	3,38
	3 iş değişikliği	3,32	0,580	3,41	3,27
	4 +iş değişikliği	3,54	0,735	3,23	3,69

Yukarıdaki tabloda (Tablo16'da) Kariyer Yönetimi faktörünün değerlendirmelerinin demografik bilgilere göre genel ve A ve B şirketlerinin ortalamaları yer almaktadır. Aralarında istatistiksel anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi veya ANOVA yapılmıştır, bu analizlerin sonucunda A ve B şirket değerlendirmeleri arasında istatistiksel anlamlı farklılıklar olan ortalamalar kalın harflerle, demografik bilgiler arasındaki farklılıklar italik olarak belirtilmiştir.

Buna göre; 35-40 arasında olan çalışanların Kariyer Yönetimi'nden memnurluğuna dair değerlendirmelerinde, yapılan t-testi sonucunda, istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu yaş aralığındaki A şirketindeki çalışanların orta değer olan 3'ün çok üzerinde olmasa da 3,30 ortalama ile Kariyer Yönetimi'nden memnun oldukları söylenebilmektedir. A şirketindeki çalışanların ise; 2,61 ortalama ile Kariyer Yönetimi'nden memnun olmadıkları belirtilebilmektedir.

2501-3000 TL arası gelire sahip çalışanların Kariyer Yönetimi'nden memnurluğuna dair değerlendirmelerinde, yapılan t-testi sonucunda, istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu gelir aralığındaki A şirketindeki çalışanların orta değer olan 3'ün çok üzerinde olmasa da 3,23 ortalama ile Kariyer Yönetimi'nden memnun oldukları söylenebilmektedir. A şirketindeki çalışanların ise; 2,56 ortalama ile Kariyer Yönetimi'nden memnun olmadıkları belirtilebilmektedir.

Demografik bilgilere göre farklılıkların değerlendirmelerine bakıldığında, yapılan ANOVA sonucunda, sadece eğitim durumuna göre genel değerlendirmede (A ve B Şirketi birlikte) ve A Şirketi değerlendirmesinde istatistiksel anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Genel değerlendirmede; lise mezunları 3,84 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ve buna göre Davranışsal Bağlılıklarının olduğu söylenebilmektedir. 3,29 ortalama ile lisans mezunlarının en düşük ortalama olduğu görülmektedir. Bunların dışındaki eğitim seviyelerinde bu iki ortalamanın arasında ortalamalara sahip oldukları ve orta-nötr değer olan 3'n üstünde ortalamalarda olduğu görülmektedir.

Aylık gelir düzeylerine bakıldığında A işletmesinde 3501 ve üzeri gelir düzeyindekilerin 3,98 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak davranışsal bağlılıktan söz edilebilir.. Genel olarak A işletmesinde ortalamanın 2501-3000 arası gelir düzeyi çalışanlarının 2,71 en düşük ortalaması haricinde 3'n üstünde olduğu görülmektedir. Bu ortalamaların, ortalama değerimiz 3'n az üzerinde olmalarına rağmen davranışsal bağlılıklarından söz edilebilir.

### **3.5. Korelasyon Analizi**

Bu bölümde demografik veriler, kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

#### **3.5.1. Demografik Değişkenler ve Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi**

Bu bölümde demografik veriler ve kariyer yönetim sistemi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına dair tablolar ve değerlendirmeler yer almaktadır. Analizde genel veriler, A işletmesine ait veriler ve B işletmesine ait veriler ayrı ayrı incelenmiştir. Burada sadece genel verilere dair tablolar ve yorumlar yer almaktadır. Genel veriler ve işletmeler arasında farklı sonuçların olduğu ilişkiler tespit edildiğinde, bu ilişkilere de yer verilmiştir.

**Tablo 17: Yaş ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		<b>Yaş Grubu</b>	<b>Kariyer Yönetimi</b>	<b>Kariyer Planlaması</b>	<b>Kariyer Geliştirme</b>
<b>Yaş Grubu</b>	Pearson Correlation	1	-,072	-,053	,096
	p		,439	,567	,303
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Yönetimi</b>	Pearson Correlation	-,072	1	,769**	,628**
	p	,439		,000	,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Planlama</b>	Pearson Correlation	-,053	,769**	1	,767**
	p	,567	,000		,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Geliştirme</b>	Pearson Correlation	,096	,628**	,767**	1
	p	,303	,000	,000	
	N	118	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 17. incelendiğinde; istatistiksel anlamlı ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek için p değerine bakılır; bu değer  $p < 0,05$  olduğu durumlarda istatistiksel anlamlı bir ilişki den bahsedilebilir. Bu tabloda Yaş ile Kariyer Yönetimi arasındaki değer 0,439, Yaş ile Kariyer Planlaması arasındaki değer 0,567 ve yaş ile Kariyer Geliştirme arasındaki değer 0,303'tür. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Yaş ile Kariyer Yönetimi arasında -0,072 ile ters yönlü, Yaş ile Kariyer Planlaması arasında -0,053 ile ters yönlü ve yaş ile Kariyer Geliştirme arasında 0,096 ile aynı yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir. Bu değer pozitif olduğunda aynı yönlü, negatif olduğunda ters yönlü ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir. +1 ve -1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvvetli olduğu anlamına gelmektedir.

**Tablo 18:Eğitim Durumu ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		<b>EGİTİM DURUMU</b>	<b>Kariyer Yönetimi</b>	<b>Kariyer Planlaması</b>	<b>Kariyer Geliştirme</b>
<b>EGİTİM DURUMU</b>	Pearson Correlation	1	-,156	-,196*	-,172
	p		,092	,033	,063
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Yönetimi</b>	Pearson Correlation	-,156	1	,769**	,628**
	p	,092		,000	,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Planlama</b>	Pearson Correlation	-,196*	,769**	1	,767**
	p	,033	,000		,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Geliştirme</b>	Pearson Correlation	-,172	,628**	,767**	1
	p	,063	,000	,000	
	N	118	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 18. incelendiğinde; bu tabloda Eğitim Durumu ile Kariyer Yönetimi arasındaki p değeri 0,092, Eğitim Durumu ile Kariyer Geliştirme arasındaki değer ise 0,063'tür ve istatistiksel anlamlı ilişki yoktur. Bunun yanında, Eğitim Durumu ile Kariyer Planlaması arasındaki değer ise 0,033'tür, buna göre istatistiksel anlamlı ilişki vardır, korelasyon katsayısı -0,196'dır, buna göre eğitim durumu ile Kariyer Planlaması arasında ters yönlü ilişki vardır, bir diğer ifade ile eğitim seviyesi yükseldikçe kariyer planlamasından memnuniyet azalmaktadır.

**Tablo 19:Gelir Durumu ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		<b>GELİR DURUMU</b>	<b>Kariyer Yönetimi</b>	<b>Kariyer Planlaması</b>	<b>Kariyer Geliştirme</b>
<b>GELİR DURUMU</b>	Pearson Correlation	1	-,102	-,115	-,149
	p		,270	,214	,108
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Yönetimi</b>	Pearson Correlation	-,102	1	,769**	,628**
	p	,270		,000	,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Planlama</b>	Pearson Correlation	-,115	,769**	1	,767**
	p	,214	,000		,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Geliştirme</b>	Pearson Correlation	-,149	,628**	,767**	1
	P	,108	,000	,000	
	N	118	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 19. incelendiğinde; bu tabloda Gelir Durumu ile Kariyer Yönetimi arasındaki p değeri 0,270, Gelir Durumu ile Kariyer Planlaması arasındaki p= 0,214 ve Gelir Durumu ile Kariyer Geliştirme arasında ise p=0,108'tür. Elde edilen bu değerler doğrultusunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Gelir Durumu ile Kariyer Yönetimi arasında -0,102, Gelir Durumu ile Kariyer Planlaması arasında -0,115 ve Gelir Durumu ile Kariyer Geliştirme arasında -0,149 ile ters yönlü ilişkilerin olabileceği belirtilebilir.



**Tablo 20:Firmadaki Çalışma Süresi ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		<b>FİRMADA ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>Kariyer Yönetimi</b>	<b>Kariyer Planlaması</b>	<b>Kariyer Geliştirme</b>
<b>FİRMADA ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	Pearson Correlation	1	,028	,087	,178
	p		,761	,350	,053
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Yönetimi</b>	Pearson Correlation	,028	1	,769**	,628**
	p	,761		,000	,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Planlama</b>	Pearson Correlation	,087	,769**	1	,767**
	p	,350	,000		,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Geliştirme</b>	Pearson Correlation	,178	,628**	,767**	1
	p	,053	,000	,000	
	N	118	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 20. incelendiğinde; bu tabloda Firmada Çalışma Süresi ile Kariyer Yönetimi arasındaki p değeri 0,761, Firmada Çalışma Süresi ile Kariyer Planlaması arasındaki değer ise 0,350 ve Firmada Çalışma Süresi ile Kariyer Geliştirme arasındaki değer 0,053'tür. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Firmada Çalışma Süresi ile Kariyer Yönetimi arasında 0,028, Firmada Çalışma Süresi ile Kariyer Planlaması arasında 0,087 ve Firmada Çalışma Süresi ile Kariyer Geliştirme arasında 0,178 ile aynı yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir. Daha açık bir ifade ile; firmada çalışma süresinin artması ile kariyer sistemleri arasındaki memnuniyetin arttığı da zayıf bir oranla söylenebilir.

**Tablo 21:Toplam Çalışma Süresi ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		<b>TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>Kariyer Yönetimi</b>	<b>Kariyer Planlama</b>	<b>Kariyer Geliştirme</b>
<b>TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	Pearson Correlation	1	,051	,048	,154
	p		,583	,605	,095
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Yönetimi</b>	Pearson Correlation	,051	1	,769**	,628**
	p	,583		,000	,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Planlaması</b>	Pearson Correlation	,048	,769**	1	,767**
	p	,605	,000		,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Geliştirme</b>	Pearson Correlation	,154	,628**	,767**	1
	p	,095	,000	,000	
	N	118	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 21. incelendiğinde; bu tabloda Toplam Çalışma Süresi ile Kariyer Yönetimi arasındaki p değeri 0,583, Toplam Çalışma Süresi ile Kariyer Planlaması arasındaki değer ise 0,605 ve Toplam Çalışma Süresi ile Kariyer Geliştirme arasındaki değer 0,095'tir. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Toplam Çalışma Süresi ile Kariyer Yönetimi arasında 0,051, Toplam Çalışma Süresi ile Kariyer Planlaması arasında 0,048 ve Toplam Çalışma Süresi ile Kariyer Geliştirme arasında 0,154 ile aynı yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir.

**Tablo 22: İş Değişikliği Sayısı ile Kariyer Yönetim Sistemi Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		<b>İŞ DEĞİŞİKLİĞİ</b>	<b>Kariyer Yönetimi</b>	<b>Kariyer Planlama</b>	<b>Kariyer Geliştirme</b>
<b>İŞ DEĞİŞİKLİĞİ</b>	Pearson Correlation	1	,021	,013	-,071
	p		,822	,889	,444
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Yönetimi</b>	Pearson Correlation	,021	1	,769**	,628**
	p	,822		,000	,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Planlama</b>	Pearson Correlation	,013	,769**	1	,767**
	p	,889	,000		,000
	N	118	118	118	118
<b>Kariyer Geliştirme</b>	Pearson Correlation	-,071	,628**	,767**	1
	p	,444	,000	,000	
	N	118	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 22. incelendiğinde; istatistiksel anlamlı ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek için p değerine bakılır, bu değer 0,05'in altında ise istatistiksel anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilir. Bu tabloda İş Değişikliği ile Kariyer Yönetimi arasındaki değer 0,822, İş Değişikliği ile Kariyer Planlaması arasındaki değer 0,889 ve İş Değişikliği ile Kariyer Geliştirme arasındaki değer 0,444'tür. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; İş Değişikliği ile Kariyer Yönetimi arasında 0,021 ile ters yönlü, İş Değişikliği ile Kariyer Planlaması arasında 0,013 ile aynı yönlü ve İş Değişikliği ile Kariyer Geliştirme arasında -0,071 ile ters yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir. Buna göre; iş değişikliği arttıkça kariyer yönetimi ile kariyer planlamadan memnuniyetin arttığı, kariyer geliştirmeden ise memnuniyetin azaldığı söylenebilir. Bu değer pozitif olduğunda aynı yönlü, negatif

olduğunda ters yönlü ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir. +1 ve -1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvvetli olduğu anlamına gelmektedir.

### 3.5.2. Demografik Veriler ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Bu bölümde demografik veriler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına dair tablolar ve değerlendirmeler yer almaktadır. Analizde genel veriler, A işletmesine ait veriler ve B işletmesine ait veriler ayrı ayrı incelenmiştir. Burada sadece genel verilere dair tablolar ve yorumlar yer almaktadır. Genel veriler ve işletmeler arasında farklı sonuçların olduğu ilişkiler tespit edildiğinde, bu ilişkilere de yer verilmiştir.

**Tablo 23:Yaş ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		Yaş Grubu	Tutumusal Bağlılık	Davranışsal Bağlılık
Yaş Grubu	Pearson Correlation	1	,101	,062
	p		,275	,503
	N	118	118	118
Tutumusal Bağlılık	Pearson Correlation	,101	1	,715**
	p	,275		,000
	N	118	118	118
Davranışsal Bağlılık	Pearson Correlation	,062	,715**	1
	p	,503	,000	
	N	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 23. incelendiğinde; istatistiksel anlamlı ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek için p değerine bakılır, bu değer 0,05'in altında ise istatistiksel anlamlı bir ilişki den bahsedilebilir. Bu tabloda Yaş ile Tutumsal Bağlılık arasındaki değer 0,275, Yaş ile Davranışsal Bağlılık arasındaki değer 0,503'tür. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Yaş ile Tutumsal Bağlılık arasında 0,101, Yaş ile Davranışsal Bağlılık arasında 0,062 ile aynı yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği

belirtilebilir. Buna göre; yaşı artmasıyla tutumsal bağlılığın daha fazla artmasıyla beraber davranışsal bağlılıkların artmasından zayıf oranla söz edilebilir. Bu değer pozitif olduğunda aynı yönlü, negatif olduğunda ters yönlü ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir. +1 ve -1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvvetli olduğu anlamına gelmektedir.

**Tablo 24:Eğitim Durumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		<b>EGİTİM DURUMU</b>	<b>Tutumsal Bağlılık</b>	<b>Davranışsal Bağlılık</b>
<b>EGİTİM DURUMU</b>	Pearson Correlation	1	-,020	-,187*
	p		,832	,043
	N	118	118	118
<b>Tutumsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	-,020	1	,715**
	p	,832		,000
	N	118	118	118
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	-,187*	,715**	1
	p	,043	,000	
	N	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 24. incelendiğinde; bu tabloda Eğitim Durumu ile Tutumsal Bağlılık arasındaki ilişki katsayısı  $p > 0,05$  ( $p=0,832$ )'dir. Buna göre; eğitim durumu ile tutumsal bağlılık arasında istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Eğitim Durumu ile Davranışsal Bağlılık arasındaki değer 0,043'tir. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Eğitim Durumu ile Tutumsal Bağlılık arasında -0,020, Eğitim Durumu ile Davranışsal Bağlılık arasında -0,187 ile ters yönlü ve zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir. Daha açık bir ifade ile eğitim durumu arttıkça tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık azalmaktadır.

**Tablo 25: Gelir Durumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		<b>GELİR DURUMU</b>	<b>Tutumsal Bağlılık</b>	<b>Davranışsal Bağlılık</b>
<b>GELİR DURUMU</b>	Pearson Correlation	1	-,007	-,052
	p		,943	,578
	N	118	118	118
<b>Tutumsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	-,007	1	,715**
	p	,943		,000
	N	118	118	118
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	-,052	,715**	1
	p	,578	,000	
	N	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 25. incelendiğinde; istatistiksel anlamlı ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek için p değerine bakıldığında; Tablo verilerinde Gelir Durumu ile Tutumsal Bağlılık arasındaki değer  $p=0,943$ , Gelir Durumu ile Davranışsal Bağlılık arasındaki değer  $p=0,578$ 'dir. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Gelir Durumu ile Tutumsal Bağlılık arasında  $-0,007$  ile ters yönlü, Gelir Durumu ile Davranışsal Bağlılık arasında  $-0,052$  ile ters yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir.

**Tablo 26:Firmadaki Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu (Genel Veriler)**

		<b>FIRMADA ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>Tutumsal Bağlılık</b>	<b>Davranışsal Bağlılık</b>
<b>FIRMADA ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	Pearson Correlation	1	,150	,190*
	p		,105	,039
	N	118	118	118
<b>Tutumsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	,150	1	,715**
	p	,105		,000
	N	118	118	118
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	,190*	,715**	1
	p	,039	,000	
	N	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 26. incelendiğinde; bu tabloda Firmada Çalışma Süresi ile Tutumsal Bağlılık arasındaki p değeri 0,105, Firmada Çalışma Süresi ile Davranışsal Bağlılık arasındaki değer ise 0,039'dur. Buna göre firmada çalışma süresiyle tutumsal bağlılık arasında istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilememiştir ancak davranışsal bağlılık arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Firmada Çalışma Süresi ile Tutumsal Bağlılık arasında 0,150, Firmada Çalışma Süresi ile Davranışsal Bağlılık arasında 0,190 ile aynı yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir. Yani, firmadaki çalışma süresinin artmasıyla tutumsal ve davranışsal bağlılıkların artışı söz konusudur denebilir.

**Tablo 27:Firmadaki Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu (A İşletmesi)**

		<b>FIRMADA ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>Tutumsal Bağlılık</b>	<b>Davranışsal Bağlılık</b>
<b>FIRMADA ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	Pearson Correlation	1	<i>,289*</i>	<i>,331**</i>
	p		<i>,025</i>	<i>,010</i>
	N	60	60	60
<b>Tutumsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	<i>,289*</i>	1	<i>,773**</i>
	p	<i>,025</i>		<i>,000</i>
	N	60	60	60
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	<i>,331**</i>	<i>,773**</i>	1
	p	<i>,010</i>	<i>,000</i>	
	N	60	60	60

Yukarıdaki Tablo 27. incelendiğinde; bu tabloda Firmada Çalışma Süresi ile Tutumsal Bağlılık arasındaki p değeri 0,025, Firmada Çalışma Süresi ile Davranışsal Bağlılık arasındaki değer ise 0,010'dir. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Firmada Çalışma Süresi ile Tutumsal Bağlılık arasında 0,289, Firmada Çalışma Süresi ile Davranışsal Bağlılık arasında 0,331 ile aynı yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir. Bu bilgilere dayanarak firmada çalışma süresi arttıkça tutumsal ve davranışsal bağlılıkların artışı da söz konusudur denebilir.



**Tablo 28:Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu (Genel Veriler)**

		<b>TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>Tutumusal Bağlılık</b>	<b>Davranışsal Bağlılık</b>
<b>TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	Pearson Correlation	1	,167	,177
	p		,071	,056
	N	118	118	118
<b>Tutumusal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	,167	1	,715**
	p	,071		,000
	N	118	118	118
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	,177	,715**	1
	p	,056	,000	
	N	118	118	118

Tablo 28 verileri incelendiğinde; bu tablodaki p değerinin Toplam Çalışma Süresi ile Tutumsal Bağlılık arasında 0,071, Toplam Çalışma Süresi ile Davranışsal Bağlılık arasında 0,056'dır. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Toplam Çalışma Süresi ile Tutumsal Bağlılık arasında 0,167, Toplam Çalışma Süresi ile Davranışsal Bağlılık arasında 0,177 ile aynı yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir.

**Tablo 29:Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu (A İşletmesi)**

		<b>TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>Tutumusal Bağlılık</b>	<b>Davranışsal Bağlılık</b>
<b>TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	Pearson Correlation	1	,338**	,342**
	p		,008	,008
	N	60	60	60
<b>Tutumusal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	,338**	1	,773**
	p	,008		,000
	N	60	60	60
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	,342**	,773**	1
	p	,008	,000	
	N	60	60	60

Tablo 29 verileri doğrultusunda; bu tabloda p değerinin Toplam Çalışma Süresi ile Tutumsal Bağlılık arasındaki değer 0,008, Toplam Çalışma Süresi ile Davranışsal Bağlılık arasındaki değer 0,008 olduğu görülmektedir. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Toplam Çalışma Süresi ile Tutumsal Bağlılık arasında 0,338 ile ters yönlü, Toplam Çalışma Süresi ile Davranışsal Bağlılık 0,342 ile aynı yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir.

**Tablo 30: İş Değişikliği Sayısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		<b>İŞ Değişikliği</b>	<b>Tutumsal Bağlılık</b>	<b>Davranışsal Bağlılık</b>
<b>İŞ Değişikliği</b>	Pearson Correlation	1	,046	0,117
	p		,619	,801
	N	118	118	118
<b>Tutumsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	,046	1	,715**
	p	,619		,000
	N	118	118	118
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	0,117	,715**	1
	p	,801	,000	
	N	118	118	118

Yukarıdaki Tablo 30. incelendiğinde; p değerleri doğrultusunda; tabloda İş Değişikliği ile Tutumsal Bağlılık arasındaki değer 0,619, İş Değişikliği ile Davranışsal Bağlılık arasındaki değer 0,801 olduğu görülmektedir. Buna göre istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Ancak ilişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; İş Değişikliği ile Tutumsal Bağlılık arasında 0,046 ile ters yönlü, İş Değişikliği ile Davranışsal Bağlılık arasında 0,117 aynı yönlü zayıf ilişkilerin olabileceği belirtilebilir.

### **3.5.3. Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi**

Bu bölümde Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına dair tablolar ve değerlendirmeler yer almaktadır. Analizde genel veriler, A işletmesine ait veriler ve B işletmesine ait veriler ayrı ayrı incelenmiştir. Burada sadece genel verilere dair tablolar ve yorumlar yer almaktadır. Genel veriler ve işletmeler arasında farklı sonuçların olduğu ilişkiler tespit edildiğinde, bu ilişkilere de yer verilmiştir.

**Tablo 31:Kariyer Yönetim Sistemleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		<b>Kariyer Yönetimi</b>	<b>Kariyer Planlama</b>	<b>Kariyer Geliştirme</b>	<b>Tutumusal Bağlılık</b>	<b>Davranışsal Bağlılık</b>
<b>Kariyer Yönetimi</b>	Pearson Correlation	1	,769**	,628**	,390**	,644**
	P		,000	,000	,000	,000
	N	118	118	118	118	118
<b>Kariyer Planlama</b>	Pearson Correlation	,769**	1	,767**	,416**	,679**
	P	,000		,000	,000	,000
	N	118	118	118	118	118
<b>Kariyer Geliştirme</b>	Pearson Correlation	,628**	,767**	1	,536**	,643**
	P	,000	,000		,000	,000
	N	118	118	118	118	118
<b>Tutumusal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	,390**	,416**	,536**	1	,715**
	P	,000	,000	,000		,000
	N	118	118	118	118	118
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	Pearson Correlation	,644**	,679**	,643**	,715**	1
	P	,000	,000	,000	,000	
	N	118	118	118	118	118

Tablo 31 verilerince; Kariyer Yönetimi ile Kariyer Geliştirme ilişkisi  $p=0,000$ , Kariyer Yönetimi ile Tutumsal Bağlılık için  $p=0,000$  ve Kariyer Yönetimi ile Davranışsal Bağlılık için  $p=0,000$ 'dır. İlişkinin yön ve kuvveti için Korelasyon katsayılarına bakıldığında; Kariyer Yönetimi ile Kariyer Geliştirme arasında 0,628 Kariyer Yönetimi ile Tutumsal Bağlılık arasında 0,390 ile Kariyer Yönetimi ile Davranışsal Bağlılık arasında 0,644 ile aynı yönlü ilişkilerin olabileceği belirtilebilir. Kariyer Planlama ile Kariyer Geliştirme arasındaki değer 0,000, Kariyer Planlama ile Tutumsal Bağlılık arasındaki değer 0,000, Kariyer Planlama ile Davranışsal Bağlılık arasındaki değer 0,000'dır. Buna göre; istatistiksel anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin yön ve kuvvetine yönelik yorum yapabilmek için Korelasyon katsayılarına bakıldığında;

Kariyer Planlama ile Kariyer Geliştirme arasındaki değer 0,767, Kariyer Planlama ile Tutumsal Bağlılık arasındaki değer 0,416, Kariyer Planlama ile Davranışsal Bağlılık arasındaki değer 0,679 ile aynı yönlü ilişkilerin varlığından söz edilebilir.

### 3.6. A ve B işletmelerinin Ölçek Maddelerine Katılım Oranları

Bu başlık altında A ve B işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin ölçek maddelerine katılım yüzde ve frekansları verilmiş, bu yolla çalışanların bu değişkenlerden hangi uygulamalara daha olumlu hangi uygulamalara daha olumsuz değerlendirme yaptıkları bilgisine ulaşılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 32: A İşletmesi Kariyer Yönetimi Uygulamaları Katılım Oranları**

BİT ÇALIŞANLARININ KARİYER YÖNETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN KATILIM ORANLARI	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	18	%10,8	15	%9	14	%8,4	10	%6	3	%1,8
2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	6	%3,6	12	%7,2	12	%7,2	21	%12,6	9	%5,4
3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	4	%2,4	9	%5,4	18	%10,8	23	%13,8	6	%3,6
4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	5	%3	10	%6	15	%9	24	%14,4	6	%3,6
5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	6	%3,6	16	%9,6	14	%8,4	19	%11,4	5	%3
6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	10	%6	17	%10,2	16	%9,6	15	%9	2	%1,2

Yukarıdaki tablo incelendiğinde A işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi ölçek maddelerine ilişkin daha olumlu değerlendirme yaptıkları husus; işten çıkarılmada çalışanların verimliliğinin göz önünde bulundurulduğu, diğer maddelere göre daha olumsuz değerlendirilme yapılan uygulama ise terfi konusunda niteliklere göre ve adil uygulanma yapıldığıdır.

**Tablo 33: A İşletmesi Kariyer Planlama Uygulamaları Katılım Oranları**

BİT ÇALIŞANLARININ KARIYER PLANLAMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN KATILIM ORANLARI	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	6	%3,6	12	%7,2	19	%11,4	20	%12	3	%1,8
8-Yöneticiler ile bir araya gelen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1	%0,6	10	%6	18	%10,8	26	%15,6	5	%3
9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	2	%1,2	25	%15	17	%10,2	13	%7,8	3	%1,8
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1	%0,6	8	%4,8	11	%6,6	33	%19,8	7	%4,2
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	5	%3	24	%14,4	14	%8,4	15	%9	2	%1,2
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	6	%3,6	23	%13,8	17	%10,2	12	%7,2	2	%1,2
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	5	%3	13	%7,8	16	%9,6	23	%13,8	3	%1,8
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	7	%4,2	16	%9,6	20	%12	13	%7,8	4	%2,4
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	11	%6,6	19	%11,4	16	%9,6	11	%6,6	3	%1,8

A işletmesinin kariyer planlama ölçek maddelerine katılım oranlarına bakıldığında; çalışanların yetki ve görevlerine ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi daha olumlu değerlendirilirken, çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyerek çeşitli testler uygulanması daha olumsuz değerlendirilmiştir.

**Tablo 34:A İşletmesi Kariyer Geliştirme Uygulamalarına Katılım Oranları**

BİT ÇALIŞANLARININ KARİYER GELİŞTİRME UYGULAMALARINA İLİŞKİN KATILIM ORANLARI	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	2	%1,2	9	%5,4	17	%10,2	30	%18	2	%1,2
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1	%0,6	8	%4,8	14	%8,4	28	%16,8	9	%5,4
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	3	%1,8	6	%3,6	18	%10,8	29	%17,4	4	%2,4
19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.			3	%1,8	15	%9	<b>32</b>	<b>%19,2</b>	10	%6
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1	%0,6	4	%2,4	13	%7,8	30	%18	12	%7,2
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	3	%1,8	8	%4,8	25	%15	21	%12,6	3	%1,8
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	8	%4,8	<b>19</b>	<b>%11,4</b>	20	%12	10	%6	3	%1,8

A işletmesinin kariyer geliştirme uygulamalarına yönelik ölçek maddelerine katılım oranlarına bakıldığında; işe yeni başlayan personel için gerekli bilgi ve eğitimin verilmesi ne daha olumlu değerlendirme yapılırken, çalışanların gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilmesi daha olumsuz değerlendirme yapılmıştır.

**Tablo 35: B İşletmesi Kariyer Yönetimi Uygulamaları Katılım Oranları**

ÖZELLEŞTİRİLMİŞ BİT ÇALIŞANLARININ KARİYER YÖNETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN KATILIM ORANLARI	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	9	%5,22	14	%8,12	19	%11,02	15	%8,7	1	%0,58
2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	8	%4,64	18	%10,4	15	%8,7	17	%9,86	0	
3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	2	%1,16	4	%2,32	20	%11,6	<b>29</b>	<b>%16,82</b>	3	%1,74
4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	12	%6,96	13	%1,8	15	%8,7	17	%9,86	1	%0,58
5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	4	%2,32	14	%8,12	28	%16,24	11	%6,38	1	%0,58
6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	4	%2,32	<b>15</b>	<b>%8,7</b>	19	%11,02	19	%11,02	1	%0,58

B işletmesi kariyer yönetimi uygulamaları ölçek maddelerine katılım oranlarına bakıldığında; işe alımlarda işin niteliğine uygun seçim yapılmasına daha olumlu değerlendirme yapılırken, üst görevlere ilişkin personel açığının terfi yoluyla içeriden yapılmasına daha olumsuz değerlendirme yapılmıştır.



**Tablo 36: B İşletmesi Kariyer Planlama Uygulamaları Katılım Oranları**

ÖZELLEŞTİRİLMİŞ BİT ÇALIŞANLARININ KARİYER PLANLAMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN KATILIM ORANLARI	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Kathıyorum		Tamamen Kathıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	5	%2,9	10	%5,8	18	%10,44	23	%13,34	2	%1,16
8-Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	5	%2,9	12	%6,96	11	%6,38	27	%15,66	3	%1,74
9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	8	%4,64	<b>19</b>	<b>%11,02</b>	15	%8,7	15	%8,7	1	%0,58
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	0		9	%5,22	14	%8,12	<b>33</b>	<b>%19,14</b>	2	%1,16
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	6	%3,48	17	%9,86	17	%9,86	17	%9,86	1	%0,58
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	8	%4,64	18	%10,44	16	%9,28	15	%8,7	1	%0,58
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	3	%1,74	7	%4,06	19	%11,02	26	%15,08	3	%1,74
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	7	%4,06	9	%5,22	20	%11,6	21	%12,18	1	%0,58
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	7	%4,06	<b>21</b>	<b>%12,18</b>	15	%8,7	13	%7,54	2	%1,16

B işletmesi kariyer planlama uygulamalarına ilişkin ölçek maddelere katılım oranlarına bakıldığında; çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesine daha olumlu değerlendirme yapılırken, çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel

yeteneklerini belirleyerek çeşitli testlerin uygulanmasına daha olumsuz değerlendirme yapmıştır.

**Tablo 37: B İşletmesi Kariyer Geliştirme Uygulamaları Katılım Oranları**

ÖZELLEŞTİRİLMİŞ BİT ÇALIŞANLARININ KARIYER GELİŞTİRME UYGULAMALARINA İLİŞKİN KATILIM ORANLARI	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	2	%1,16	13	%7,54	16	%9,28	25	%14,5	2	%1,16
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	4	%2,32	10	%5,8	16	%9,28	24	%13,92	4	%2,32
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	4	%2,32	14	%8,12	13	%7,54	22	%12,76	5	%2,9
19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	2	%1,16	3	%1,74	15	%8,7	<b>29</b>	<b>%16,82</b>	9	%5,22
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1	%0,58	3	%1,74	15	%8,7	<b>28</b>	<b>%16,24</b>	11	%6,38
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1	%0,58	7	%4,06	25	%14,5	21	%12,18	4	%2,32
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	7	%4,06	<b>18</b>	<b>%10,44</b>	18	%10,44	14	%8,12	1	%0,58

B işletmesi kariyer geliştirme politikalarına yönelik ölçek maddelere ilişkin katılım oranlarına bakıldığında; işe yeni başlayan personele gerekli bilgi ve eğitimin

sağlanmasına daha olumlu değerlendirme yapılırken, çalışanların gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgilerin verilmesine daha olumsuz değerlendirme yapılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Biri BİT ve diğeri özelleştirilmiş BİT olan iki işletmede, örneklem grubunu farklı bireysel özelliklere sahip 118 kişinin oluşturduğu anket uygulamasıyla; kariyer yönetimi uygulamalarının ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenerek, kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızın örneklem gruplarını oluşturan çalışanların çoğunluğunu; her iki işletmede de cinsiyeti erkek, eğitim durumu lisans, medeni durumu evli, işletme pozisyonu ise çoğunluğunu memurların (ancak yöneticiye varana kadar şef, uzman, uzman yardımcısı gibi çeşitlik gösteren bireylerin) oluşturduğu görülmektedir. Her iki işletmede de çalışanların büyük bir kısmının ilk işleri olduğu görülmektedir. Aylık gelir durumlarına bakıldığında işletmelerde farklılıklar görülmektedir. A işletmesinde 2001-2500 gelir aralığı olanlar çoğunluğu oluştururken, B işletmesinde çoğunluğu 1501-2000 arası gelir düzeyi olanların oluşturduğu görülmektedir. İşletmedeki çalışma yıllarına bakıldığında A işletmesi çalışanları çoğunluğunu 16-20 yıl arası çalışanlardan, B işletmesi ise 6-10 yıl arası çalışanlardan oluşturmaktadır. Bu iki işletmenin faaliyet süreleri itibarıyla bu durum değerlendirildiğinde elde edilen sonuç doğal değildir. Çünkü her iki işletmede hemen hemen eş zamanlı olarak kurulmuşlardır. Bir diğer değerlendirme kriteri de personel sirkülasyonunun yoğunluğudur. İşletmelerin her ikisinden elde edilen bilgiler neticesinde A işletmesinde personel sirkülasyon katsayısı B işletmesine göre çok düşüktür. Bunu da işletmeler, işin mahiyeti ve personel kalitesindeki standart değişimlerinin gerekliliğiyle izah etmektedirler. Bir diğer ifadeyle, A işletmesi personel özelliklerinin çok değişken olmasını gözetmemekle birlikte, B işletmesi sürekli gelişen bir seyir sergilediği için personelini de sürekli revize etme ihtiyacından bahsetmiştir.

Araştırmamızın örneklemini oluşturan çalışanların kariyer yönetim sistemleri uygulamalarına yönelik sorulara dair işletmelere göre katılım düzeyleri ölçülmüştür. A işletmesinde kariyer yönetim uygulamalarına yönelik işten çıkarılmada çalışanların verimliliğinin göz önüne alınması ve işe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılmasına ilişkin katılımcı ortalamaları olumlu çerçevede yüksek ölçüde tespit edilmiştir. Buradan çıkan sonuca göre A işletmesinde işten çıkarma sürecinin verimlilik doğrultusunda ve geçerli bir biçimde işlediği görülmektedir. Bu durum işletmenin kurumsal yapısıyla ilişkilendirilebilecektir. Ancak elde edilen veriler neticesinde A

işletmesinde işten çıkarmanın çok düşük olduğu; personelin çalıştığı yıl ortalamasından tespit edilebilmektedir. Bu durum, hem çelişki olarak hem de işten çıkarılmamasının olmasıyla ilişkilendirilmiştir.

Terfi konusunda çalışanlar, atamaların hem kendi içlerinde niteliklere bağlı olarak adil bir biçimde yapıldığını hem de yönetim kadroları için eğitim programları düzenledikleri belirtilmiştir. Bu durum da yine işletmenin kurumsal yapısı ve organizasyon kalitesiyle ilişkilendirilmiştir. Netice itibariyle Türkiye’de sektörünün en büyüğü ve dünyada da beşinci sırada olan A işletmesi, hem işe alımlarda personel niteliğine önem vermekte hem de hizmet içi eğitimlerde personel niteliğinin geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu uygulamalar doğrultusunda elde edilen bu sonuç doğal karşılanmaktadır.

Yine A işletmesinde kariyer planlama uygulamalarına bakıldığında; çalışanların görev tanımlarının belirginliğine ilişkin olumlu kanaatleri görülmektedir. Bu da yine A işletmesinin insan kaynakları departmanının çağın gereksinimlerine uygun kurumsal işletme davranışı sergileme çabasının sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Elde edilen bir diğer sonuçta çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek testler uygulanarak pozisyonların belirlenmesine ilişkin uygulamalara verilen yanıtlardır. Bu bağlamda katılımcılar olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bu da insan kaynakları faaliyetlerinde bu yöndeki eksikliğe işaret etmektedir. Dolayısıyla kariyer planlama faaliyetleri bağlamında da nitelikli personelin kariyer gelişimine olumsuz etki edecek bir bulgu sayılmalıdır. İnsan kaynakları uygulamaların revize edilmesi ve performans değerlendirme, personel bazlı verimlilik analizleri ve bunlara ilişkin test uygulamalarının daha sağlıklı bir biçimde uygulamaya sokulması önerilir.

Son olarak A işletmesinde kariyer geliştirme politikalarına bakıldığında çalışanların; yeni başlayanlar için adaptasyon eğitimlerinin yeterli ve sağlıklı olduğu sonucuna ulaşılmış, hizmet içi eğitimlerin ise adaptasyon eğitimlerine nazaran daha olumsuz değerlendirildiği görülmüştür. Elde edilen bu sonuçta yine kariyer planlama ve sürekli gelişim noktasında insan kaynakları departmanının eksik bir yönü olarak nitelendirilmiştir. Bu sonuçlar ışığında A işletmesinin A işletmesinde kariyer gelişim sürecinin kariyer geliştirme sürecine göre daha verimli işlediği söylenebilecektir.

B işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik katılım düzeylerine bakıldığında; işe alımlarda nitelikli eleman tercihine ilişkin ortalamanın yüksek olduğu

saptanmaktadır. B işletmesi, alanında Dünya'nın en büyüğü olması neticesinde bu yaklaşımının pozisyonu ve kurumsallığı gereği olduğu söylenebilecektir. Nitekim, hizmet noktasında B işletmesinin faaliyet zemini göz önünde bulundurulduğunda, sektöre ilişkin nitelikli personel istihdam edilemesi zaruri bir davranış olmaktadır.

Dikey kademe geçişlerinin oldukça etkin bir biçimde uygulanmadığı, özellikle üst kademeler için yönetici temininin dışarıdan yapıldığı durumu tespit edilmiştir. Bu yaklaşım, personel açısından kariyer planlama noktasında olumsuz bir durum teşkil edecektir. Nitekim, bu duruma yönelik personel kariyer algısı, kariyerin belirli bir noktaya kadar ulaşıp oradan sonra ilerleme imkânı bulamayacağı şeklinde gelişecektir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık noktasında bu durum olumsuz sonuçlar yaratabilecek, personelin kariyer planlaması sürecinde farklı alternatiflere yönelmesine sebebiyet verebilecektir.

B işletmesinde görev yetki ve sorumluluk tanımlarının netliğine işaret edilmiştir. Bu durum da yine örgütsel bağlılık noktasında personel açısından olumlu bir unsur olacaktır. Nitekim belirsiz iş uygulamaları çalışanlarda psikolojik ve buna bağlı olarak ta fizyolojik rahatsızlıkları tetikleyebildiği gibi mobbing oluşumuna da zemin hazırlayabilmektedir. Ancak, bu duruma ilişkin olarak mevcut yapının analiz edilmesi ayrı bir çalışma konusu olacağından, ilgili disiplin için araştırma konusu olarak önerilmektedir.

Son olarak B işletmesinin kariyer geliştirme uygulamalarına bakıldığında, adaptasyon eğitimlerinin hizmet içi gelişim eğitimlerine nazaran daha yüksek ortalama sergiledikleri görülmektedir. Bu durum, adaptasyon eğitimlerinin hizmet içi eğitimlere nazaran daha titizlikle uygulandığına bir işaret sayılabilir. İşletmelerin her ikisinde de yeni başlayan personel için verilen adaptasyon eğitimleri, uyum sürecini hızlandırmak ve personelin hem işini doğru algılayarak doğru bir biçimde yapmasını sağlamak hem de yeni personelin kontrolü için daha az sayıda kıdemli personel görevlendirmek suretiyle iş yükü artışını engellemek düşüncesinin varlığı da insan kaynaklarının bu duruma ilişkin açıklamaları arasında yer almaktadır. Bu durum A işletmesiyle benzer niteliktedir ve personelin örgütsel bağlılığın devamı açısından negatif bir etken olarak değerlendirilmelidir. Nitekim, hizmet içi eğitimler personelin hem motivasyon olarak hem kişisel yeterlilik olarak hem de kişisel yeterliliğin paralelinde verimliliğinin artması olarak bireyin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir. Çalışanların işe hakim ve

yaptıkları işten ötürü aldıkları taktirin örgütsel bağlılığı etkilediği araştırmalarda olarak görülmekte ve çalışmamızda da bu duruma ilişkin bulgular literatürler paralellik göstermektedir.

Örneklem grubumuz işletme çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına yönelik değerlendirmelere genel olarak baktığımızda A işletmesi çalışanlarının kariyer geliştirme uygulamalarına, B işletmesi çalışanlarının ise kariyer planlama uygulamalarına dair daha yüksek ortalamalar sergiledikleri görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda A işletmesinin kariyer kariyer yönetimi ve kariyer planlama faaliyetlerini iyileştirmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. B işletmesinde ise kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin iyileştirilmesi gerekliliği sonucu tespit edilmiştir.

Demografik açıdan kariyer yönetim sistemlerine ilişkin istatistiksel dağılıma bakıldığında A işletmesinde kariyer yönetiminden;

- 35-40 yaş arası çalışanlar diğer yaş grubu çalışanlarına göre daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Bu yaş aralığı literatürde kariyer platosu olarak adlandırılmaktadır. Bu yaş aralığındaki çalışanlar genellikle kariyer planlamasına yönelik düşüncelerden büyük ölçüde uzaklaştıkları gibi çeşitli çevresel etkenlerden ötürü yavaşlama evresine girmektedir. Dolayısıyla bu yaş aralığı çalışanların örgütsel bağlamda desteklenmesi, bu bireylerin kazanılması noktasında çok önemlidir. Ancak, A işletmesinde bu durumun aksi yönde bir görüşün varlığı tespit edilmiştir. Bu da kariyer kaygısının olmamasıyla ilişkilendirilebilmektedir.
- Aylık gelir düzeyi 2501-3000 arası gelir düzeyine sahip olan katılımcılar kariyer planlama noktasında diğer gelir gruplarındaki katılımcılara nazaran daha olumlu bir görüşe sahiptirler. Bu durum hem kariyer yönetimi noktasında üst sınıfın artan beklentilerine ulaşmamış olmaları hem de alt sınıfların kariyer kaygılarını geçmiş olmaları ile ilişkilendirilmiştir. Nitekim bu gelir grubundaki personelin, yaş ortalamaları itibarıyla kariyerin kaygısının durağanlaştığı dönemdeki kimselerden oluştuğu sonucu çapraz tablolar yardımıyla doğrulanmıştır. Bu doğrulama da yaklaşımımızı teyit eder niteliktedir.

A işletmesinde kariyer planlaması doğrultusunda elde edilen veriler doğrultusunda;

- Aylık gelir düzeyi 3501 ve üzeri olanlar diğer gelir düzeyi aralıklarına göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu grup en üst gelir sınıfını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, kariyeri planlaması noktasında hedeflerine ulaştıkları şeklinde değerlendirilebileceklerdir. Bu itibarla, elde edilen sonuçlarla gelir düzeyi doğal bir paralellik teşkil etmektedir.

Benzer şekilde A işletmesinde kariyer geliştirme uygulamalarından en yüksek düzeyde memnuniyet belirten katılımcı grubu, en üst gelir grubundaki katılımcılardır. Bu sonuçta yine kariyer planlamayla benzer özellik göstermekte ve ulaşılan nihai nokta olarak değerlendirilmektedir.

Bir diğer taraftan şef pozisyonundaki katılımcılar da benzer şekilde kariyer geliştirme noktasında en yüksek ortalamayı sergilemişlerdir. Bu durum da yine kariyer beklentileriyle paralel olarak, hedefe ulaşmış olmanın doğurduğu bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Nitekim, işletmenin üst düzey yönetici teminini daha çok dışarıdan sağlaması da, kariyer basamaklarının bir yerde sonlandığına işaret ettiği gibi ulaşılan şeflik pozisyonunun da kariyer basamaklarını üst sıralarında yer aldığı yönünde değerlendirme mümkün olmaktadır.

B işletmesine bakıldığında kariyer planlama uygulamalarına yönelik en yüksek puan ortalamasının gelir düzeyine bağlı olarak 3001-3500 aralığında gelire sahip olan katılımcılarda olduğu görülmektedir. Kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme bağlamında B işletmesinde katılımcı gruplar arasında anlamlı farklılıkların olmadığı da elde edilen bir diğer sonuçtur. Bu durumda yine B işletmesindeki kariyer sürecinin yönetim tercihlerine bağlı olarak ilerlemesinin sonucu olarak yorumlanmıştır.

Çalışanların kariyer yönetim boyutuna ilişkin verilerine bakıldığında kariyer yönetimi ile yaş ve kariyer yönetimi ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kariyer planlamasına bakıldığında yaş ile anlamlı bir farklılık bulunamazken aylık gelir düzeyi ile kariyer planlama arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kariyer geliştirmeye bakıldığında ise; kariyer geliştirme ile görev arasında ve kariyer geliştirme ile aylık gelir arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılıkların dayanakları yukarıda izah edilen nedenlerle benzer yönde kabul edilmelidir.



Kariyer geliştirme ile yaş arasındaki ilişki doğrusal olarak tespit edilmiştir; buna göre; yaş arttıkça kariyer gelişmeden memnuniyet artmaktadır. Firmada çalışma süresine bakıldığında ise; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur. Yani; firmada çalışılan süre arttıkça kariyer yönetim sistemlerinden memnuniyette artmaktadır. Toplam çalışma süresine bakıldığında yine bu sürenin artmasıyla kariyer yönetim sistemlerinden memnuniyetin arttığı görülmektedir. İş değişikliğine bakıldığında ise; kariyer yönetimi ile kariyer planlama ile aynı yönlü ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık açısından; yaş ile tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki ilişkinin doğru orantılı ve aynı yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda yaş arttıkça tutumsal ve davranışsal bağlılık düzeyinin arttığı söylenebilmektedir. Eğitim değişkeni açısından; eğitim düzeyi arttıkça tutumsal ve davranışsal bağlılığın azaldığı görülmektedir. Bu durum da eğitim düzeyiyle birlikte beklentilerin ve bakış açısının değiştiği yönünde yorumlanmaktadır. Gelir durumu açısından; yüksek gelir düzeyine sahip olanların tutumsal bağlılık düzeyinin diğer gelir gruplarına nazaran daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer değerlendirme kriteri olan çalışma süreleri bağlamında; kurumda çalışma süresi uzun olan katılımcıların tutumsal ve örgütsel bağlılık düzeyinin kendilerinden daha az kıdeme sahip olanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Toplam çalışma süresinin uzunluğu bağlamında ise yine tutumsal ve örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş değiştirme sıklığı açısından tutumsal ve davranışsal bağlılık düzeyleri incelendiğinde, tutumsal bağlılıkla ters yönlü davranışsal bağlılıkla aynı yönlü seyreden bir ilişki biçiminin valığı saptanmıştır. Son olarak kariyer yönetim sistemleri uygulamalarının tam uygulanmasıyla tutumsal bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu yönde etkilendiği sonucu da bu araştırmada elde edilen bir diğer sonuçtur.

Çalışanların tutumsal bağlılık boyutuna ilişkin veriler incelendiğinde; tutumsal bağlılık düzeyi ile aylık gelir görev pozisyonu değişkenleri için gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan davranışsal bağlılıkla eğitim, aylık gelir arasında ve görev arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Yukarıdaki ayrımlardan hareketle özet olarak; demografik değişkenlerle kariyer yönetim sistemleri arasındaki ilişki analiz edildiğinde; gelir durumu, toplam çalışma

yılı, iş değişikliği ile anlamlı bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasındaki ilişki için ise; firmada çalışma süresiyle davranışsal bağlılık arasında, toplam çalışma süresiyle davranışsal bağlılık arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Korelasyon analizi ile kariyer yönetim sistemleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; kariyer yönetimi- tutumsal bağlılık, kariyer yönetimi - davranışsal bağlılık, kariyer planlama-tutumsal bağlılık ve kariyer planlama-davranışsal bağlılık ölçekleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon ilişkisinin varlığı tespit edilmiştir..

Araştırmamızın bulguları doğrultusunda işletmelerin insan kaynakları yönetimi birimleri yöneticilerine yönelik sunulabilecek öneriler şu şekildedir;

- Kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin faaliyetlerin, A işletmesinde özellikle terfiinin adil ve çalışan niteliklerine göre yapılması konusuna daha önem vermesi gerektiği yönündedir. B işletmesinde ise personel açığının içerden karşılanarak terfi yoluna gidilmesine daha önem vermesi gerektiği yönündedir. Bu uygulamalarla çalışanların motivasyon ve verimliliklerinin artışı sağlanmalıdır. Bu uygulama örgütsel bağlılığı pekiştirici etki gösterebilir.
- Kariyer planlama uygulamalarına ilişkin A işletmesinde, çalışanların özel yetenek ve becerilerinin keşfedilmesine yönelik çalışmalara daha önem verilmesi ve B işletmesinde ise çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için kariyer yollarının çizilmesi gerektiği söylenebilir. Bu yolla çalışanların motivasyon artışı, yetenekleri doğrultusunda kariyer yolunda ilerlemesi ve gerekli eğitim ve donanım olanakları sağlanmalıdır. Bunun için insan kaynaklarının koçluk, mentorluk gibi uygulamalarla, eğitim geliştirme programlarını hayata geçirmesi etkili bir yol olabilir.
- Kariyer geliştirme politikalarına bakıldığında her iki işletme çalışanlarının da gerekli donanımlar sonunda ulaşacakları pozisyonlar hakkında bilgilendirme yapılma konusuna daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Çalışanlar gelebilecekleri mevkiler için motive edilip kendilerine hedef çıkartılabilir.
- A işletmesinin kariyer yönetimi ve kariyer planlama uygulamalarına daha çok önem vermesi, B işletmesinin ise; kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme

politikalarına daha önem vermesi ve aktif uygulamaya yönelmesi çalışanların bağlılık ve tatmin düzeylerini arttırıcı yönde etki edebilir.

- Kariyer yönetim sistemlerinin yaş, çalışma süresi, gelir düzeyi ve pozisyon gibi demografik değişkenlerle ilişkisi dikkate alınarak, ilgili değişkenlerle düzenlenecek faaliyetler arttırılmalıdır.
- Örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve iş değişikliği gibi ilgili demografik değişkenler dikkate alınmalı.

Hizmet sektöründe olan ve müşteri memnuniyeti sağlaması gereken işletmelerimizin daha verimli olma ve kaliteli hizmet sunma noktasında çalışanların kariyerlerine yönelik gerekli imkânların sağlanması gerekmektedir. Bu imkânların sağlanması çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracığından işletmelerin rekabet gücünü de arttırıcı yönde olacaktır.

## KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet Cevat; (2010), “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi” , Editörler : CavideUyargil , Zeki Adal ,İsmail Durak Ataay , vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, s.85-155.

ADIGÜZEL, Orhan, H. Tanrıverdi, D. Sönmez Özkan; (2011), “Mesleki Profesyonellik Ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, s.238-260.

AKBOLAT Mahmut, Oğuz Işık ve Mevlüt Karadağ; (2010), “ Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, s.41-64.

AKGEMCİ, Tahir; (2007), “Gelecekte Kariyer Yönetimi ve Güncel Sorunlar” Editör: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Gazi, s.281-309.

ALTUNIŞIK, Remzi; (2012), “Araştırmalarda Ölçme ve Ölçekler”, Editörler: Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, s.109-130.

ARSLAN, Mahmut; (2005), *İş ve Meslek Ahlakı*, Siyasal, Ankara.

AYTAÇ, Serpil; (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi, Bursa.

BAKAN, İsmail (2011), *Örgütsel Bağlılık*, Gazi, Ankara.

BALAY, Refik; (1999), “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, s.237-246.

BARUTÇUGİL, İsmet; (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Editör: Canan Başoğlu), Kariyer, İstanbul.

BASIM, Nejat, Adnan Çelik; (2007), “İş Yaşamında Mesleki Tükenmişlik”, Editör: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Gazi, s.265-280.

- BAYRAM, Levent; (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, s. 125-139.
- BEDÜK, Aykut; (2007), “Kariyer Geliştirme Politikalarında Yeni Bir Kavram: Koçluk” , Editör: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Gazi, s.214-242.
- BERK, Ahmet; (2003), “Yerel Hizmet Sunumu ve Belediye İktisadi Teşebbüsleri”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:49, s.47-63.
- BOLAT, Oya İnci, Tamer Bolat; (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi” , *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:11 Sayı:19, s. 75-94.
- BOLAT, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen; (2003), “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme” , *Yönetim*, Sayı:45, s.3-19.
- BURGER, Jerry M.; (2006), *Kişilik*, Çeviren: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, Kaknüs, İstanbul.
- CAN BAYSAL, Ayşe ve Erdal Tekarslan; (1998), **Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ÇALIK, Temel, Figen Ereş; (2006), *Kariyer Yönetimi*, Gazi, Ankara.
- ÇARIKÇI, İlker Hüseyin, M. Çiftçi ve S. Derya; (2010), “İş- Aile Yaşam Çatışması: Türkiye’deki Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, s.53-65.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya; (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” , *İş, Güç Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, s.153-168.
- ÇELİK, Adnan; (2007), “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”, Editörler: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi, s.1-30.

- ÇÖL, Güner ve Hasan Gül; (2005), Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, Nisan, s. 291-306.
- DEMİR, Cengiz ve Umut Can Öztürk; (2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” , *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı: 1, s.17-41.
- DENİZ, Mehmet, Ahmet Ünal; (2007), “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *e-Journal Of New World Sciences Academy*, Cilt:2, Sayı:2, s.102-120.
- DUYGULU, Ethem ve Kemal Eroğlu; (2006), “Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması” , *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:21, Sayı:2, s.1-21.
- DÜNDAR, GÖNEN; (2010), “Kariyer Geliştirme” ,Editörler : Cavide Uyargil , Zeki Adal ,İsmail Durak Ataay , vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta , s.264-294.
- ERDEM, Ramazan; (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma” , *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:2, Ekim, s. 63-79.
- EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta, İstanbul.
- EREN, Erol; (1989), *Yönetim Psikolojisi*, 3.Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- ERKAL, Mustafa E. ; (2006), *Sosyoloji*, Der, İstanbul.
- ERTÜRK, Mümin; (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal; (2007), *Kamu Yönetimi*, Okutman, İstanbul.
- ERYİĞİT, Süleyman; (2000), “Kariyer Yönetimi” , *Kamu-İş*, Cilt:6, Sayı:1.
- FETTAHLIOĞLU, Ömer Okan, Adnan Çelik; (2007), “Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu”, Editör: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Gazi, Ankara, s.243-264.

FINDIKÇI, İlhami; (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa, İstanbul.

GÜL, Hasan; (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi” , *Ege Akademik Bakış*, Cilt:2 Sayı:1, s. 37-56.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren ve Fikret Gültekin; (2009), “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri” , *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:23, s.147-158.

HİCKS, G. Herbert; (1979), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından* (Editör ve Çevirenler: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin), Turhan, Ankara.

İNCE, Mehmet ve Hasan Gül; (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi, Konya.

KARADOĞAN, Emirali; (2009), “Mesleksel Gelişimi Hedefleyen Eşler” , *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:64, Sayı:4, s.137-152.

KARAHAN, Atila; (2008), Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:3, s.231-246.

KAYNAK, Tuğray; (1989), *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa, İstanbul.

KESER, Aşkın; (2011), *Çalışma Psikolojisi*, Ekin, Bursa.

KESİCİ, Burcu ve Nejat Basım; (2007), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” , Editör: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Gazi, s.310-333.

KILIÇ, Gonca ve Yüksel Öztürk; (2010), “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” , *Ege Akademik Bakış*, Sayı:3, s.981-1011.

KILIÇ, Gonca; (2008), “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” , Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

KINGIR, Said, Gül Gün; (2007), “Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları” , *EKEV Akademi Dergisi*, Sayı:30, s.279-298.

KIREL, Çiğdem, Fatma Kocabaş ve Aytül Ayşe Özdemir; (2010), “İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehir’de Özel Sektörde Bir Alan Araştırması”, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt:24, Sayı:3, s.4-15.

KOÇ, Hakan; (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi” , *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı.28, s.200-211.

KOÇOĞLU, Merve; (2013), “Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi* , Sayı:35, Mart-Nisan, s.1-20.

KOLASA, J. Blair (1979), *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş* (Çeviren: Kemal Tosun Vd.), İstanbul Üniversitesi Davranış Bilimleri Enstitüsü Yayını No:1, İstanbul.

MEŞE, Mustafa; (2011), “Belediye Şirketleri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Sayder Dış Denetim Dergisi*, Sayı:4, s.203-215.

MEYER, John and Natalie ALLEN; (1997), **Commitment In The Workplace: Theory, Research and Application**, Thousand Oaks, California:Sage Publications.

MORROW, Paula C. ; (1983), “Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment”, *Academy Of Management Review*, Vol.8, No.3.

MOWDAY T. Richard, Richard M. Steers and Lyman W. Porter; (1979), “The Measurement Of Organizational Commitment”, *Journal Of Vocational Behavior*, No.14, pp.224-247.

ÖNER, Şerif; (2006), *Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi*, Nobel, Ankara.

ÖZÇELİK, A. Oya; (2010), “Eğitim ve Geliştirme”, Editörler : Cavide Uyargil , Zeki Adal , İsmail Durak Ataay , vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta , s.161-204.

ÖZDEMİR, Gürbüz; (2008), “Belediye İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi” , *Sayıştay Dergisi*, Sayı:71, s.41-74.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Aylın Aktaş; (2007), “Kariyer Bağımlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü” , *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, Sayı:28, s.1-20.



ÖZKALP, Enver, Ç. Kirel, Z. Sungur ve A. Cengiz; (2006), “Örgütsel Toplumsallaştırma Sürecinde Mentorluk ve Mentor’un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Görevlileri Üzerine Bir İnceleme” *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, s.55-70.

ÖZKALP, Enver; (2012), “Kültür ve Kültürel Değişme”, *Davranış Bilimleri-1* (Editör: Çiğdem Kirel, Zerrin Sungur), Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; (1997), *Personel Yönetimi (Politika ve Yönetimsel Teknikler)*, Ezgi, Bursa.

SADULLAH, Ömer; (2010), “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler” , Editörler : Cavide Uyargil , Zeki Adal ,İsmail Durak Ataay , vd.,*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, s.1-45.

SANDSTROM, C.I.; (1982), *Çocuk ve Gençlik Psikolojisi*, Çeviren: Refia Uğurel Şemin, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını No:1614, İstanbul.

SEÇER, Barış ve Efe Çınar; (2011), “Bireycilik Ve Yeni Kariyer Eğilimleri” , *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:18, Sayı:2, s.49-62.

SENNETT, Richard; (2010), *Karakter Aşınması*, Çeviren: Barış Yıldırım, Ayrıntı, İstanbul.

SEYMEN, Oya Aytemiz; (2004), “Geleneksel Kariyere, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme” , *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1, s. 79-114.

SİĞRI, Ünsal; (2007), “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, s. 261-278.

SOYSAL, Abdullah; (2007), “Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme”, Editör: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Gazi, s.96-190.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve Serdar H. Öge; (2007), **Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Abdullah Soysal; (2007), “Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, Editör: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Gazi, s.31-95.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, Fatma Akdemir Mansur ; (2009), “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi” *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl: 2, Cilt:1, Sayı:3, s.69-84.

TOKOL, Aysen; (2011), *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Dora, Bursa.

TORTOP, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer; (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel, Ankara.

TUNÇ, Azize ve Akyay Uygur; (2001), **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme**, Gazi, Ankara.

UYGUR, Akyay (2009), *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin, Ankara.

UZUN Özlem ve Elif Yiğit; (2011), “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma” , *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, Nisan, s.181-213.

WERNER, Isabel; (1993), *Liderlik ve Yönetim*, Rota, İstanbul.

YAPRAK, Şenol, Mustafa Hotamışlı ve Meltem Gerek; (2010), “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama” , *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:1, s.399-421.

YAVUZ, Ercan ve Cüneyt Tokmak; (2009), “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:2, s.17-35.

YAVUZ, Ercan; (2009), “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, s. 51-69.

YAVUZER, Haluk; (1994), *Çocuk Psikolojisi*, Remzi, İstanbul.

YAZICIOĞLU, İrfan, Işıl Gökçe Topaloğlu; (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” , *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, s. 3-16.

YILMAZ, Abdullah, Süleyman Ekici; (2003), “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10, Sayı:2, s.1-19.

## EKLER

### EK – I: KARIYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET FORMU

Bu soru formu, çalışanların kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılıklarını ölçmeyi amaçlayan İnsan Kaynakları ve Yönetimi Yüksek Lisans Programı Tezi için hazırlanan bilimsel bir araştırmadır. Anketimiz yaklaşık 4 dakikanızı alacaktır. Araştırmamız, tek tek kişileri değil, çalışanların ne düşündüğünü ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışmadır. Bu nedenle size kimliğinizi belirtecek herhangi bir soru sormayacağız. Sorularımızla ilgili samimi fikirlerinizi rica ediyoruz. İlginize ve yardımlarınıza çok teşekkür ederiz.

#### 1. BÖLÜM: KARIYER YÖNETİMİ ANKETİ

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. (1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum) BU KURUMDA;	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	1	2	3	4	5
2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	1	2	3	4	5
3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	1	2	3	4	5
4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	1	2	3	4	5
8-Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1	2	3	4	5
9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1	2	3	4	5
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1	2	3	4	5
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	1	2	3	4	5
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1	2	3	4	5
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1	2	3	4	5
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1	2	3	4	5
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1	2	3	4	5
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1	2	3	4	5
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1	2	3	4	5
19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1	2	3	4	5
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1	2	3	4	5
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1	2	3	4	5

## II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Sayın Katılımcı,  Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Kendimi bu işletmeye ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
2- Arkadaşlarıma, bu işletmenin çalışılabilecek mükemmel bir yer olduğunu söylerim.	1	2	3	4	5
3- Bu işletmenin başarılı olması için daha çok çaba göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
4- Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için verilecek her türlü görevi yapmaya hazırım.	1	2	3	4	5
5- Bu işletmede çalışanlardan istenilen tutum ve davranışlar, kendi düşüncelerim ve değer yargılarımla uyum içerisindedir.	1	2	3	4	5
6- Çevremdekilere bu işletmenin bir çalışanı olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
7- Bu işletme, iş performansımın artması açısından beni olumlu yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
8- Bu işletmedeki çalışma koşulları (fiziki ortam, çalışma saatleri, iş yükü vb.) benim için uygundur.	1	2	3	4	5
9- Bu işletmede çalıştığım sürece hak ettiğim yere geleceğime inanmıyorum.	1	2	3	4	5
10- Bu işletmede çalışmaya devam etmenin bana mesleki açıdan katkı sağlayacağına inanmıyorum.	1	2	3	4	5
11- Bu işletmenin çalışanlar ile ilgili uygulamalarını her zaman onaylıyorum.	1	2	3	4	5
12- Bu işletmenin geleceği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
13- Benim için bu işletme çalışılabilecek işletmeler arasında en iyisidir.	1	2	3	4	5
14- Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım olarak görürüm.	1	2	3	4	5
15- Mesleki bilgi ve deneyimlerimi her zaman bu işletmede kullanmak isterim.	1	2	3	4	5
16- Bu işletmeden ayrıldığım takdirde başka bir kurumda aynı statüde iş bulamam.	1	2	3	4	5
17- Bu işletmede terfi ederek daha üst görevlere geleceğime inanmıyorum.	1	2	3	4	5
18- Bu işletmeden maddi kayıplarım olacağını düşündüğüm için ayrılmak istemem.	1	2	3	4	5
19- Bu işletmede sorumluluk bilinciyle çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
20- Çalıştığım işletmenin beklentileri, kişiliğim ve yeteneklerime uygundur.	1	2	3	4	5

Yukarıdaki bilgilere ek olarak farklı düşünceleriniz varsa lütfen belirtiniz:

.....  
.....

### III. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

#### 1- Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

#### 2- Yaşınız ?

17-22 23-28 29-34 35-40 41-46 47-52 53-58 59 ve üstü

#### 3- Medeni Haliniz?

Evli Bekar Dul Boşanmış

#### 4- Eğitim Durumunuz?

Orta Okul Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans/Doktora

#### 5.Aylık Gelir Düzeyiniz:

( )1001-1500 TL ( )1501-2000 TL ( )2001-2500 TL ( )2501-3000 TL

( ) 3000-3500 TL ( )3500 TL ve üzeri

**6. Bu işletmede çalışma süreniz ne kadardır? .....yıl ..... ay (Lütfen belirtiniz)**

#### 7. Toplam çalışma süreniz (Kıdem Yılı):

( ) 1-5 Yıl ( ) 6- 10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 Yıl ve Üzeri

**8.İşletmedeki pozisyonunuz: ..... (Lütfen belirtiniz)**

**9.Son işinize başlayıncaya kadar kaç iş değiştirdiniz?..... (Lütfen belirtiniz)**

## ÖZGEÇMİŞ

Hacer Akdoğan 1987 yılında Trabzon'da doğdu. İlköğrenimini İstanbul Saadetdere ilköğretim Okulunda, lise öğrenimini 2001-2005 yılları arasında Beylikdüzü 75. Yıl Cumhuriyet Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi'nde tamamladı. 2010 yılında Uşak Üniversitesi Kamu Yönetimi lisans programından, 2012 yılında da Anadolu Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım önlisans programından mezun oldu.