

**KARIYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

**Seynur ATAY**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul KANDEMİR**

**Afyon 2006**

**KARİYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞA ETKİSİ**

**Seynur ATAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul KANDEMİR**

**Afyon**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**2006**

## TEZ ÖZETİ

### KARİYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Seynur ATAY

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2006

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul KANDEMİR

Örgütlerde, verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, insanın motivasyonuna yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. İşte bu yaklaşımlardan en güncel ve uygulamada en popüler olanlardan bir tanesi de kariyer planlaması ve yönetimidir. İnsanlar, günümüzde işletmeler tarafından ilk etapta ücret ve sosyal imkânlardan ziyade, kariyerlerinin gelişimlerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedir. Özellikle genç nüfus artık kendine iyi bir kariyer olanağı sağlayacak işleri seçme eğilimindedir. İşletmeler ise, değişen koşullarla birlikte, artık çalışanına 1900'lü yıllardaki gibi yalnızca iş güvencesi değil, iyi bir kariyer fırsatı da sunmaya çalışmaktadır.

Taylorcu yaklaşımın temel ilkesi olan çalışanların birbirleriyle ikame edilebilen üretim unsurları olduğu görüşü, yirminci yüzyıl boyunca önemli değişimlere uğramış ve birey örgütsel etkinliğin ve verimliliğin en önemli unsuru haline gelmiştir.

İçinde yaşadığımız bilgi çağında rekabet şartları ve yönetim paradigmaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin iş görenlerle olan mevcut ilişkilerini iş görenleri örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Örgüt-iş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin

çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün ve ya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Bu çalışmada kariyer yönetimi, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi konuları incelenmiştir. Çalışma kapsamında mermer sektöründe örnek olay çalışması yapılmış ve kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi analiz edilmiştir.

**ABSTRACT****THE EFFECT OF CAREER MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT**

Seynur ATAY

Department of Management

Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

2006

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul KANDEMİR

In organizations, to be understood of the main important component which effects the organization is human, human motivation oriented approaches are increasing and renewed with each passing day. The one of the most current and most popular approach is career planning and management. People wish from enterprises, at the preliminary stage instead of the budget and social facilities, position which provides their career development and an atmosphere consonant with this position. Especially, young people are in a selection tendency to provide a good career opportunity. Enterprises don't present only work security like 1900's to their employees, they work to present a good career opportunity.

The basic principle of Taylorism production vision which substitutes the employees each other was changed during the 20<sup>th</sup> century and, person has become the most important component organizational efficiency and productivity.

In the information age, competitive conditions and management paradigms are rapidly changing. Organization must renew the current relationship between organization and employee for to keep abreast of a rapidly changing. Organizational

commitment, is as a result of relationship between organization and employee, states that employees' power of their feelings. For this reason, organizations provide the satisfaction and it's as important as producing good and services because organizational commitment feelings affect the organizational performance positively. In this context, organizational commitment decreases the undesirable results like, late for the job, absenteeism, severances. Furthermore, organizational commitment contributes the quality of goods and services in positive way.

In this study, career management, organizational commitment and the effect of the career management on organizational commitments subjects are studied. Within the context of the study, made a case study on marble sector and analyze the career management on organizational commitment.

**TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI**

		İmza
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul KANDEMİR	.....
Jüri Üyeleri	:	.....
	:	.....
	:	.....
	:	.....

.....'ın .....

..... başlıklı tezi ....../....../.... tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, .....

Anabilim / Anasanat dalında, Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlilik tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkışında değerli destekleriyle bana yön veren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Tuğrul KANDEMİR' e ve bu günlere ulaşmamda en büyük katkısı bulunan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Seynur ATAY



## **ÖZGEÇMİŞ**

Seynur ATAY  
İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans

### **Eğitim**

Lisans: 2004 Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
Yüksekokul: 2001 Gazi Üniversitesi, Çorum Meslek Yüksekokulu, İşletmecilik Bölümü  
Lise: 1999 Gazi Osman Paşa Anadolu Meslek Lisesi, Bilgisayar Bölümü

### **İş / İstihdam**

1999 yılında T.C. Ziraat Bankasında bir yıl stajyerlik

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı : Nevşehir, 05 Mayıs 1980  
Cinsiyet : Bayan  
Yabancı Dil : İngilizce

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI**

<b>I. KARİYER KAVRAMI ve KARİYERLE İLGİLİ TEMEL KONULAR</b> .....	<b>2</b>
A) KARİYER KAVRAMININ TANIMI.....	2
B) KARİYER KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ.....	3
C) KARİYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI .....	4
D) YÖNETİM SÜRECİNDE KARİYER KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	5
E) KARİYER BOYUTLARI.....	8
1. Kariyerin İçsel Boyutu.....	8
2. Kariyerin Dışsal Boyutu .....	8
F) KARİYER AŞAMALARI.....	9
1. Oluşum Aşaması .....	9
2. Gelişme Evresi.....	10
3. Sürdürme Aşaması.....	10
4. Kariyer Sonu ve Çekilme (Emeklilik) Aşaması .....	11
G) KARİYER AŞAMALARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	11
1. Kariyer Platosu .....	11
2. Kariyer Haritası.....	12
3. Kariyer Patikası.....	12
4. Kariyer Hayat Döngüsü .....	12
<b>II. KARİYER YÖNETİMİNİN TEMELLERİ</b> .....	<b>12</b>
A) ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI .....	12
B) KARİYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	13

C) KARİYER YÖNETİMİNİN AMAÇLARI .....	14
D) ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİNİN FAYDALARI .....	14
E) ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİNİN KAPSAMI .....	15
1. İşe Alma .....	15
2. Seçme ve Değerlendirme .....	16
3. Eğitim ve Geliştirme .....	16
4. Terfi .....	16
5. Transfer ve Yer Değiştirme .....	16
6. İşten Çıkarma .....	18
7. Emeklilik .....	18
F) ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİM MODELLERİ .....	19
1. Akademik Model .....	19
2. Klüp Modeli .....	20
3. Futbol Takımı Modeli .....	20
4. Kale Modeli .....	20
G) ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ...	22
1. Örgüt İçi Faktörler .....	23
2. Örgüt Dışı Faktörler .....	24
III. ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİNİN GELİŞİMİNDEKİ ETMENLER.	25
A) YÖNETİM KÜLTÜRÜ VEYA İŞİN YENİDEN ÖRGÜTLENMESİ .....	25
B) YENİ ÖRGÜT YAPI VE STRATEJİLERİNİN ORTAYA ÇIKMASI .....	26
C) YENİ BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI VE İŞSİZLİK .....	27
D) GLOBALLEŞME VE BİLGİ TOPLUMU .....	27
IV. ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİM SÜRECİ .....	28
A) KARİYER PLANLAMASINDA SEÇİLECEK PERSONELİN BELİRLENMESİ .....	28
B) KARİYER PATİKASININ ÇİZİLMESİ .....	29
C) KARİYER DANIŞMANLARININ ATANMASI .....	29
D) BİREYSEL PLANLARIN GELİŞTİRİLMESİ .....	30
V. ÖRGÜTLERDE KARİYER PLANLAMA VE GELİŞTİRME .....	31
A) KARİYER PLANLAMASI KAVRAMI .....	31

B) ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMASI .....	31
1. Örgütlerde Kariyer Planlamanın Önemi .....	32
2. Örgütlerde Kariyer Planlamanın Amaçları .....	32
3. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Avantaj ve Dezavantajları .....	33
4. Örgütlerde Kariyer Planlama Teknikleri .....	34
5. Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci .....	35
C) KARIYER GELİŞTİRME KAVRAMI .....	37
D) ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞTİRME .....	38
1. Kariyer Geliştirmenin Önemi .....	39
2. Kariyer Geliştirmenin Amaçları .....	39
3. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Süreci .....	40
4. Kariyer Geliştirmenin Kapsamı .....	42

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ .....	45
A) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI .....	45
B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ .....	46
C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEORİK GELİŞİMİ .....	47
D) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR .....	51
1. Etzioni Sınıflandırması .....	51
2. Wiener'in Sınıflandırması .....	52
3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....	52
a) Duygusal (affective) Bağlılık: .....	52
b) Devam (continuance) Bağlılığı: .....	52
c) Normatif Bağlılık: .....	53
4. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması .....	53
5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	54
6. Buchanan II' nin Sınıflandırması .....	54
a) Özdeşleşme: .....	54
b) Sarılma: .....	54
c) Sadakat: .....	54

7. Mowday' in Sınıflandırması .....	54
E) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ.....	55
1. Örgüte Bağlılık .....	56
2. Mesleğe Bağlılık.....	57
a) İşe Yönelik Genel Tutum.....	57
b) Mesleki Planlama Düşüncesi:.....	57
c) İşin Nisbi Önemi.....	57
3. İşe Bağlılık.....	57
4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	58
5. Yönetime Bağlılık.....	58
II. ÖRGÜT-ÜYE BÜTÜNLEŞMESİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	59
A) ÖRGÜTSEL BÜTÜNLEŞME.....	59
B) ÖRGÜTSEL BÜTÜNLEŞMEYİ SAĞLAYAN FAKTÖRLER.....	60
C) ÖRGÜTSEL BÜTÜNLEŞME VE VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	61
III.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI SAĞLAYAN KOŞULLAR.....	63
A) İLETİŞİM .....	63
B) ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	64
C) LİDERLİK.....	65
D) MOTİVASYON.....	67
E) KATILMALI YÖNETİM.....	68
F) EKİP ÇALIŞMASI.....	70
IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARLA İLİŞKİSİ .....	70
A) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS.....	70
B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE FARKLILAŞMA.....	71
C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ.....	72
V. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLENMESİNDE YARARLANILAN KRİTERLER .....	73
VI. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	75
A) KİŞİSEL FAKTÖRLER.....	76
1. İş Beklentileri.....	76
2. Psikolojik Sözleşme.....	76

a) Psikolojik Sözleşme Kavramı .....	76
b) Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu .....	77
c) Psikolojik Sözleşmeyi Aydınlatma .....	78
3. Kişisel Özellikler .....	81
a) Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....	81
b) Örgütsel Bağlılık ve Yaş.....	81
c) Örgütsel Bağlılık ve Kıdem .....	82
d) Örgütsel Bağlılık ve Eğitim .....	82
e) Örgütsel Bağlılık ve Irk .....	83
B) ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	83
1. İşin Niteliği ve Önemi.....	83
2. Yönetim .....	84
3. Ücret Düzeyi .....	84
4. Örgütsel Adalet.....	85
5. Örgütsel Ödüller .....	86
6. Rol Belirsizliği ve Çatışması .....	87
C) DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ.....	87
1. Profesyonellik .....	87
2. Yeni İş Bulma Olanakları .....	88
VII. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	89
A) DÜŞÜK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	89
B) İLİMLİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	90
C) YÜKSEK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	91

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

I. KARİYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ .....	94
A) KARİYER BAĞLILIĞI VE ORGANİZASYONEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	95
B) ORGANİZASYONEL KARİYER YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI VE ORGANİZASYONEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	97

II. KARIYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMASINDA DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR .....	100
A) ÖRGÜTTE ÇALIŞANLARIN BEKLENTİLERİ BELİRLENMELİDİR....	100
B) İŞLETME VE İŞGÖREN AMAÇLARI UYUMLAŞTIRILMALIDIR .....	101
C) ÇALIŞANLARA DEĞER VERİLMELİDİR .....	103
D) ÇALIŞANLAR ALT DEĞERLERİNE UYGUN İŞLERDE İSTİHDAM EDİLMELİDİR.....	104
E) ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL FARKLILIKLARI DİKKATE ALINARAK İŞ VE KİŞİLİK UYUMU SAĞLANMALIDIR .....	104
F) ÇALIŞANLAR YETENEK BECERİ EĞİTİM VE DENEYİMLERİNE UYGUN İŞLERDE İSTİHDAM EDİLMELİDİR .....	105
G) İÇSEL MOTİVASYON SAĞLANMALIDIR .....	105
a) İş Gereklilikleri Tanımlama Kuramı: .....	106
b) İş Karakterleri Modeli: .....	107
H) YETİŞTİRME, GÜÇLENDİRME VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI ETKİN OLMALIDIR .....	108
İ) KARIYER PLANLAMA SİSTEMİNİN ADİL OLMASI SAĞLANMALI VE PERFORMANSA GÖRE DEĞERLEME YAPILMALIDIR.....	110

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KARIYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MERMER SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEM .....	112
A) ARAŞTIRMANIN AMACI .....	112
B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KULLANILAN YÖNTEM .....	113
II. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	113
III. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	114
A) ANKET SORULARINA VERİLEN CEVAPLARIN FREKANS TABLOLARI ŞEKLİNDE GÖSTERİLMESİ .....	114
1. Demografik Bilgiler .....	114

2. Kurumsal Bilgiler .....	116
3. Soruların değerlendirilmesi.....	118
B) Kİ-KARE YÖNTEMİYLE TEST EDİLEN HİPOTEZLER.....	132
C) VARYANS ANALİZİ YOLUYLA ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	135
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>138</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>141</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>148</b>



**TABLULAR LİSTESİ**

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi .....	47
Tablo 2: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları .....	93

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bireyin Organizasyondaki Hareketliliği.....	17
Şekil 2: Piramit Tipi Organizasyonda Kişilerin Hareketi.....	17
Şekil 3: Kariyer Yönetim Modeli .....	19
Şekil 4: Örgütlerin Sınıflandırılması.....	21
Şekil 5: Kariyer Sistemleri Modeli .....	22
Şekil 6: Örgütsel Kariyer Sistemi - Kavramsal Bir Çerçeve .....	23
Şekil 7: Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci .....	35
Şekil 8: Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli.....	38
Şekil 9: Kariyer Gelişim Süreci .....	40
Şekil 10: Kariyer Geliştirme Sistemi .....	41
Şekil 11: Örgütsel Bağlılıklar Modeli.....	56
Şekil 12: Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı ve Hizmet Kalitesi .....	62
Şekil 13: Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı ve Hizmet Kalitesine İlişkin Model..	63
Şekil 14: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları .....	75
Şekil 15: Psikolojik Kontrat Açısından Katkı ve Teşviklerin Değişim Süreci.....	80
Şekil 16: Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet .....	86
Şekil 17: Kariyer Bağlılığının Etkileri.....	99
Şekil 18: Paradigmatik uyumu olan ve olmayan organizasyonlar.....	103
Şekil 19: İş Karakteristikleri Modeli .....	108
Şekil 20: Kişinin Kendini Başkaları ile Karşılaştırma süreci .....	111

## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin çevresi daha hızlı değişmekte, yaşanan küreselleşme bu değişimin ivmesini arttırmaktadır. Değişime doğru yanıtları vermek, uyum kabiliyetini geliştirmek ve değişimi yöneterek gelişmek bu gün daha hassas analizleri, çalışmaları gerektirmektedir. Değişim sadece çevrenin makro ve fiziksel unsurlarında olmamakta, sosyal yapı, ihtiyaçlar, ilişkiler, kuramlar da değişmekte ve elbette gelişmektedir. 2000’li yılların insan ihtiyaçlarının, 1940 veya 1970’lerinkilerle aynı olduğunu asla düşünemeyiz. Gelir düzeyi farklılaşan bireyin harcamaları, eğitim düzeyi yükselen kişinin beklentileri, tatmin şekli, hayatı algılayışı farklılaşmaktadır. Bu değişim insanların örgütlerle olan ilişkilerini de değiştirmektedir.

Organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri için pazarda uygun bir yer bulmaları gerekmektedir. Sosyo-teknik sistemler olan örgütlerin, değişim, uyum ve var olma çabalarında, bir başka deyişle, başarı elde etmelerinde insan faktörünün rolü bu gün düne göre daha fazladır. Organizasyondaki insan yönetim biliminin tarihsel gelişiminde, önceleri mekanik bir unsur olarak algılanmış, daha sonra sosyal yönü dikkate alınmıştır. Bu gün organizasyondaki birey, başarılı olmanın temel anahtarıdır. Bir maliyet unsuru değil, entelektüel birikim ve sermayedir; geliştirilmesi gereken örgütün en önemli unsurudur. Örgütteki insanın örgüte olan katkısını en üst düzeye çıkarmak günümüz modern yönetim anlayışının temel çalışma konularından biridir.

Bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması, gerektiğinde davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsenmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, örgütteki insanın örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkilidir. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında, ülkemiz yönetim literatürü için yeni olan kariyer yönetimi, örgütsel bağlılık, kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık ilişkisi konuları ve bu konuları etkin bir şekilde destekleyen bir uygulama yer almaktadır. Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, kariyer ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Kariyer sisteminin önemi ve özellikleri üzerinde durularak, kariyer yönetimi ve planlaması konuları hakkında temel veriler açıklanmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık konusu ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiş, dördüncü bölümde ise kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

#### I. KARİYER KAVRAMI ve KARİYERLE İLGİLİ TEMEL KONULAR

##### A) KARİYER KAVRAMININ TANIMI

Kariyer sözlük anlamı itibariyle, “çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan” şeklinde tanımlanmakta ve kariyer sözcüğü kimi zaman meslek sözcüğü yerine kullanılmaktadır.

Birey açısından kariyer sözcüğü, bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Buna göre kariyer daha çok para, sorumluluk, prestij ve mesleki saygınlık elde etmeyi ifade etmektedir. Bir başka deyişle, bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmaktan farklı bir nitelik taşır. Bu anlamda kariyer, kişinin başarıma duygusu, karşılaşılabileceği olanaklar, psikolojik ödüller ve daha iyi yaşam biçimi ile ilgilidir. (Demirbilek, 1994; 72)

Örgütsel ve yönetsel alandaki değişimlere bağlı olarak kariyer kavramının anlamı da değişmektedir. Son zamanlara kadar kariyer hep ilerleme anlamında kullanılırken, artık kariyer sadece ilerleme anlamına gelmemektedir. Kariyerin günümüzdeki anlamını, *iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç* olarak kabul eden bir yaklaşım yaygınlaşmaktadır. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine almaktadır. (Erdoğan, 2002; 530)

Kariyerin bu çok değişik amaçlara yönelik tanımlarını birkaç madde ile özetlemek mümkündür. (Varol, 2001; 3-4)

- **Gelişme:** Bu görüş, kariyeri bir şirkette ve profesyonel hiyerarşide sürekli olarak yükselmeyi ele almaktadır. Burada başarı terfi etmek, maaş artışı almakla ölçülür.

- **Meslek, iş:** Bu görüşe göre bazı meslekler ( yöneticilik, belli konularda uzmanlık, tıp vb.) kariyer kapsamında ele alınırken diğerleri ( işçi, memur, vasıfsız çalışan vb.) iş olarak kabul edilmektedir.
- **Yaşam boyunca birbirini ardınca yapılan işler:** Burada bireyin yaşamı boyunca yaptığı işler kronolojik açıdan ele alınmaktadır. Ne kadar zamanda kaç işte çalıştığı, kaç ayrı pozisyonda bulunduğu gibi konular öne çıkmaktadır.
- **Kişisel olarak işle ilgili elde edilen davranış ve tavırlar dizisi:** Bu yaklaşıma göre kariyer, kişinin kişisel özelliklerine bağlı olarak, iş yaşamı boyunca elde ettiği deneyim ve çalışmalarının ortaya çıkardığı davranış ve tavırlar dizisidir. Bu yaklaşım, kişinin değer ve tutumlarını içine alarak subjektif, elde ettiği işleri içine alarak da objektif yaklaşımı beraberce ele almıştır. Ancak bu kavram, ilerleme ve gelişme kelimesini kişiyi başkalarıyla kıyaslayarak değil, kendi özellikleriyle açıklamaktadır.

Kariyerle ilgili tanımları özetlediğimizde kişinin işinde gösterdiği ilerleme, profesyonellik, yaşam boyu sürdürdüğü işler ve bu süreçte gösterdiği tavır ve davranışlar ön plana çıkmaktadır. (Soylu, 2002; 6)

## **B) KARIYER KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ**

Farklı açılardan tanımlanabilen kariyer kavramında ortak yön, bir ölçüde “başarı derecesini” çağrıştırdığı gerçeğidir ve bu açıdan kariyer, kişinin iş yaşamında sahip olmak isteyeceği ve olumlu yönde kullandığında duymaktan hoşlanacağı bir sözcük olarak ifade edilebilir.

Yine kariyer, “bireyin yaşamındaki üretken yılların çoğunluğunu harcayarak başlangıçta yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da meslek olarak görülebilir. Bu anlamda bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işleri değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını da taşır.

Greenhause (1987) kariyer kavramını açıklamak için iki ayrı yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşımlardan ilki kariyer kavramını; bir organizasyonun ya da mesleğin kalitesi ve niteliğini ifade ettiğini, örneğin hukuk mesleğinde çeşitli mevkiler bulunduğunu ve her

mevki ve pozisyonun farklı bir nitelik taşıdığını belirtmiştir. İkinci yaklaşımda ise kariyeri, bir organizasyon ya da meslekten çok, bireysel bir nitelik ve kalite olarak tanımlamıştır.

Kariyer kavramında tanımlar ne kadar farklı olursa olsun, kariyer kavramının içeriğinin yanlış anlaşılmasını önlemek bakımından aşağıdaki hususların dikkate alınmasında fayda vardır. (Şimşek vd., 2004; 12-14)

- Kariyer kavramı, yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Organizasyondaki yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi bir sekreterin hatta bir odacının da kariyerinin olabileceği söylenebilir.
- Kariyer kavramı, sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Yani örgütteki basamaksal hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen personeli de kapsayabilir.
- Kariyer kavramı, bir örgütte işe alma ve/veya alınma ile eş anlamlı değildir. Birden fazla örgüt ve birden fazla faaliyet ile ilgili olabilir.
- Kariyer kavramı, hem örgütün birey üzerindeki etkilerini; hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olması demektir.

Kariyer, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde, bazen çalışanların kendilerini bir uzmanlık alanına adanmaları, bazen de aralarında sadece gevşek ilişkiler bulunan birtakım işlerde çalışmak anlamlarında kullanılmıştır. Tüm bu özellikler içerisinde ortak olarak kabul edilen bir gerçek vardır ki o da kariyer bir başarı derecesini çağrıştırmaktadır. (Gök, 2000; 8)

### **C) KARİYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI**

Kariyer kavramı, tam anlamıyla 1970’li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak tarihe baktığımız zaman modern kamu hizmet anlayışının gelişmeye başladığı 16. Yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir.

Kariyer kavramı 16. Yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anne Roe’nun 1956 yılında yazmış olduğu “Meslekler Psikolojisi” kitabı ile görülmektedir. Daha sonra

1957 yılında Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Triedeman ve Ohara'nın "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercih Teorisi" kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir. 1970'li yıllardan bu yana ise, kariyerin ve insan yaşamının nasıl bir gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur.

Kariyer kavramının bu gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu da ifade edilebilir.

"Değişmeyen tek şey değişimdir" sözü tüm dünyayı etkisi altına alırken, yönetim bilimi de bu değişim rüzgârından etkilenmektedir. Özellikle insan aracılığı ile verimliliğin artırılması amacı sonunda, işletmelerde insan kaynakları daha yoğun bir biçimde incelenmeye başlanmıştır. Bu incelemelerin sonucunda, personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş yaşanmıştır. (Özgen vd., 2002; 185)

İnsan kaynaklarına geçişle aynı zamanlara rastlayan eğitim sistemlerindeki değişme ve gelişmeler de kariyerin hızlı gelişiminde önemli bir olgu olarak dikkat çekmektedir. Hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet karşısında bireylerin kendilerini geliştirip, kaderlerine boyun eğmeyebilecekleri fikrinin yayılması ile kariyer kavramının daha yaygın bir şekilde kullanılmasında önemli artışlar görülmüştür.

İş dünyasında rekabetin artması ve değişime odaklaşma sonucunda bireycilik artış göstermiştir. Bu durum geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışı fikrinin yerini; fırsatçılık ne olursa olsun yükselme fikrine bırakmış ve refah içinde bir yaşam düşüncesinin yayılması bireylerin iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını arttırmıştır. Örgütler içindeki bu dönüşüm kariyer kavramının önemini günümüze taşıyan önemli etkenlerden bir diğeri olarak belirtilebilir. (Şimşek vd., 2004; 5)

#### **D) YÖNETİM SÜRECİNDE KARIYER KAVRAMININ GELİŞİMİ**

Kariyer konusu ilk zamanlarda mesleki danışmanlık çerçevesinde ele alınmıştır. Bu dönemlerdeki çalışmalarda mesleklerin gerektirdiği özellikler ve kişilerin sahip olduğu özellikleri uygun bir biçimde eşleştirmek üzerinde durulmuştur. Kariyer ile ilgilenen araştırmacılar bireylerin meslek seçiminin etkinliğini arttırmaya yönelik çalışmalar

yapmıştır. “Kariyere bireysel yaklaşımlar” olarak sınıflanan bu yaklaşımlarda bireyin örgütlerden bağımsız olarak yaptığı meslek seçimi incelenmiştir.

Kariyer konusu daha sonra örgüt içinde bireylerin etkin bir biçimde istihdam edilmesi kapsamında çalışılmıştır. Kariyerin diğer insan kaynakları yönetimi işlevleriyle ilişkisi, bireysel amaç ve ihtiyaçlar ile örgütsel amaç ve ihtiyaçların bütünleştirilmesi bu dönemde üzerinde durulan başlıca konulardır. (Erdoğan, 1999; 73)

Kariyer yaklaşımını ilk defa örgütsel düzeyde ele alan kariyer bakışı ise, geleneksel kariyer anlayışı olmuştur. Geleneksel kariyer bakışı, çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunu ele alan ve genelde uzun dönemli ve yüksek derecede bir bağlılık gerektiren anlayış olarak gelişmiştir. Bu kapsamda geleneksel iş ve kariyer anlayışında iki temel unsurun göze çarpmakta olduğu ifade edilebilir. (Şimşek vd., 2004; 6)

- **Sağlamlık/değişmezlik:** Mevcut birçok kariyer teorileri bireyin bulunduğu iş ortamını değişmez olarak ele almaktadır. Bu şekilde, organizasyonların varlığı kesin ve işler de değişmez olarak kabul edilmekte ve bireyler için sürekli gelişme mümkün olmaktadır.
- **Hiyerarşik olarak yükselmek veya organizasyon içerisinde hareket etmek:** Kariyere olan bu standart bakış açısında, çalışan organizasyonel hiyerarşi içinde sürekli ve adaletli bir şekilde yükselerek veya başka fonksiyonel alanlara kayarak gelişim amaçlı farklı tecrübeler kazanmaktadır.

Karşılıklı anlaşmaya dayalı psikolojik sözleşmeye göre, sağlam/değişmez olan ve gelişme fırsatları konusunda beklentilerin yarattığı bir iş ortamı, hem çalışan hem de işveren için idealdir. Birey için, işe sahip olmak kişisel olarak anlamlı bulduğu, kurumsal hiyerarşi içerisinde planlı bir şekilde yükseldiği, çekici ödüller aldığı, kişisel gelişimi ve iyiliğini düşünen kuruma sadık kaldığı bir durumu ifade etmektedir. Organizasyon için, bu standart model kendini her türlü ücret karşılığında firmasına adanmış sürekli bir iş gücü kaynağını ifade etmektedir.<sup>1</sup>

Tabi ki 1950’ler, 1960’lar ve 1970’lerdeki organizasyonel kariyer devri son 15 yılda yaşanan müthiş değişimler karşısında sona ermek durumunda kalmıştır. Özellikle bilim

<sup>1</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=280>



ve teknolojinin hızlı ilerlemesi yeni iş alanlarının ortaya çıkmasına ve bu alanlara yatırım yapan işletmelerin eğitilmiş personel aramasına olanak sağlamıştır. Diğer taraftan özellikle krizler sürekli rekabet, şirket satın almaları, küçülmeler, işin yapılış ve yönetim tarzında değişimler, çalışanların işten duydukları tatminin ve beklentilerinin değişimi vb. faktörler çalışanların ve kurumların kariyer kavramına bakış açılarını değiştirerek farklı anlamlar yüklemelerini zorunlu hale getirmiştir.

Geleneksel kariyerin sona ermesi ve/veya azalması karşısında örgüt ve çalışanlar işe yönelik sözleşmeye daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu sözleşmede ise, daha kısa dönemli, performansa dayalı, her iki tarafın daha düşük seviyede bağlılık gösterdiği ve dolayısıyla anlaşmanın iptal edilmesini kolaylaştıran bir durum söz konusudur.

Bu kariyer biçiminde, işin yeniden yapılandırılması yolu ile birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici bir süreç söz konusudur. ( Şimşek vd., 2004; 7)

Yeni kariyer veya esnek kariyer anlayışı olarak adlandırılan bu yaklaşımın en belirgin özelliklerinden birisi, kariyerin örgütsel sınırları aşan bir olgu olmasıdır. Kariyer olgusunun örgütsel sınırları aşması ve esnek kariyer anlayışı kariyerde bireyin sorumluluğunun artması anlamına gelirken diğer taraftan aynı zamanda artık çalışanların ümitsizce ve çaresizce tek bir işe ve tek bir işletmeye bağlanmak yerine, birden fazla işe ve birden fazla işletmeye bağlı olabilmenin yollarını araştırmanın daha doğru olacağı anlamını da taşımaktadır. (Doğan, 1996; 116)

Kariyer kavramındaki gelişmenin daha bir ileri aşaması olarak değerlendirilen ve bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmaktan farklı bir nitelik taşımaktadır görüşünü ön plana çıkartan ve aynı zamanda, artık kariyer başarısının sadece yüksek başarı ve mesleki statü ile tek başına ölçülemeyeceği fikrini ileri süren bir anlayış gelişmiştir. B u anlayış çok yönlü kariyer kavramı ile açıklanmaktadır.

Hall (1996) çok yönlü kariyeri, kişiler tarafından sürdürülen ve onların iş'teki bilgi ve uyumunu arttırmayı amaçlayan ve örgütsel olmayan bir kariyer olarak tanımlamaktadır. Buna göre kariyerler üzerinde araştırma yapan yazarlar bilginin örgütler ve kişiler için bir ihtiyaç olduğunu vurgulamışlar ve işçilerin kendi kariyerlerini yönetmelerinin önemli bir davranış olacağını ifade etmişlerdir. ( Soysal, 2003;667-669)

Özet olarak, mevcut birçok model kariyer yönetimini bireysel bir süreç olarak ele almaktadır. Bu bakış açısına göre, birey kariyerini keşfetme, kariyer hedefleri koyma,

kariyer stratejileri oluşturma ve geri bildirim arayışında olma gibi görevlerden tamamen sorumludur. Bu standart görevlerin yerine getirilmesi için, başkalarından alınan yardım düzeyini dikkate almaksızın, bireyin daha girişken olması gerekmektedir.<sup>2</sup>

## **E) KARIYER BOYUTLARI**

Bireylerin kariyerleri; dışsal boyut olarak adlandırılan gerçekçi ve objektif algılamalar ile içsel boyut olarak adlandırılan sübjektif algılamalar olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. (Şimşek, 2004; 15)

### **1. Kariyerin İçsel Boyutu**

Örgütte gelişmenin sübjektif boyutu olan kariyerin içsel boyutu; bireyin kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içindeki konumunu irdeleme, anlama ve geleceğe ilişkin olarak nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Bu çerçevede bireyin, “Ben gerçekte ne istiyorum”, “Nereye ulaşmak istiyorum”, “Hedeflerime ulaşmak için nelere sahibim” şeklinde sürekli kendini sorgulaması söz konusudur. Bu sorgu süresinde kişi kendi kişiliğini de sorgulama, kendini tanıma ve bu doğrultuda geleceğe ilişkin yönünü belirleme olanağını da elde etmiş olacaktır. Bu bireysel yönelim Organizasyonel Davranış Terminolojisinde “kendini gerçekleştirme” olgusu diye nitelenir. Buna göre psikolojik açıdan sağlıklı saydığımız birey, potansiyel olarak gelişip serpildikçe, kendini gerçekleştirme düşüncesiyle kariyerini geliştirmek, yükselmek, hedeflediği noktalara ulaşmak çabası içinde olacaktır. Ancak bu çabanın sağlıklı olması, kariyer hedeflerinin kişisel gerçeklerle çelişmemesine bağlıdır. (Soylu, 2002; 6)

### **2. Kariyerin Dışsal Boyutu**

Kariyerin dışsal boyutu, belli bir işe yönelmiş olan objektif ilerleme basamakları olarak tanımlanabilir. (Şimşek, 2004; 5)

Kariyerin dışsal boyutunu bireyin içinde yer aldığı organizasyon oluşturmaktadır. Bireysel kariyerin organizasyon açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Önce, ilke olarak şunun saptanması gerekecektir. İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin

<sup>2</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=280>

gerektirdiği felsefesinin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemeyen kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Bu ilke, ilgili literatürde “amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla somut olarak belirlenir ve organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleşmesi gereğini yansıtır. Organizasyon, ana ilke olarak bu uyumu sağlayamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güdülerini yüksek yöneticilerle doldurulması gerçekleştirilemez. ( Kaynak vd., 1998; 231)

## **F) KARİYER AŞAMALARI**

İnsan hayatının çeşitli dönemeçleri vardır. Çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa geçişimiz böyle bir dönemeçtir. İnsanların bu dönemeçleri, toplumların kültür yapılarıyla, sosyal yapılarıyla, biyolojik özellikleri ve kişilik yapılarıyla ilgilidir.

Bireysel olarak kariyer safhalarının gelişim süreci, kişinin yaşam safhalarına paralel olarak gelişir. Çocukluktan yetişkinliğe, hatta olgunluğa kadar bu böyle devam eder.

Her yaşam basamağı, motivasyon, görevler ve gerekli ihtiyaçları içerir. Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihni özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, deneyim bunlardan bir kısmıdır. Kişi, özsaygı ihtiyacına bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyerini geliştirir. Bununla birlikte bir yön seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar.<sup>3</sup>

Kariyer aşamaları ; “Oluşum, Gelişme, Sürdürme Kariyer Sonu ve Çekilme (Emeklilik)” ten oluşan dördü bir ayırım ile açıklanabilir.

### **1. Oluşum Aşaması**

Kişi bu dönemde bulmuş olduğu iş üzerinde yoğunlaşmaya başlar. İşini tanımaya, olası fırsatları görmeye çalışır. Sürekli kendini geliştirmeye çabalar. İşle ilgili yeni görevler alma, terfi etme, sorumluluk üstlenme gibi durumlar söz konusudur. Kişi güvenlik ve emniyet gereksinimlerine büyük önem verir. Bu doğrultuda yerini sağlamlaştırma çabası içine girer.

<sup>3</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=299>

Bu dönemde karşılaşılabilecek en önemli sorun “gerçek şoku” denilen, kişinin beklentileri ile yeni başlanan iş ve örgütün gerçeklerinin çok farklı olması, örtüşmemesi olayıdır. Bu durumda kişi büyük bir hayal kırıklığı yaşayacak, iş değiştirmek ya da ortama ayak uydurmak arasında bocalayacaktır.

Kariyer gelişmesinin çok hızlı olduğu bu dönemde, aynı zamanda üretkenlik açısından en verimli zamanlar yaşanmaktadır. Birey yaptığı işi ve işte gösterdiği performansı sürekli gözlemleyerek, kariyerine ilişkin beklentilerini ne oranda karşılayabildiğini belirlemek zorundadır. Bu aşama genelde, bir okuldan mezun olduktan sonra 30-35 yaşlarına kadar geçen bir dönemi kapsar. (Soylu, 2002; 13)

## **2. Gelişme Evresi**

Bu aşama, hem aynı örgüt içinde, hem de örgütler arası bir işten başka bir işe geçme sürecidir. İşe giren birey kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirir. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen kişi, yönetim basamaklarında yukarıya doğru yol almaktadır.

Örgütün, bireyin performansı konusundaki düşünce ve tutumları olumsuzsa bireyin başka seçeneklere yönelmesi, olumluysa örgütteki işine devam etmesi dolayısıyla kariyerinde ilerleme şansının artması gibi konular bu aşamada gerçekleşir. Bu dönem aynı zamanda yeniden değerlendirme dönemidir. Bu dönemde kariyer hedefleri gözden geçirilir. (Şimşek vd., 2004; 18)

## **3. Sürdürme Aşaması**

Bu dönemde mesleğinde ilerleyen birey, yönetim basamaklarında yukarıya doğru yol almaktadır. Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik yapma gibi görevleri üstlenmesi, dönemin belirgin özelliklerindedir.

Birey gelişme sınırlarına erişip, işinde yoğunlaşır. Yaklaşık 35-50 yaşları arasındaki bu dönemde artık maddi ve manevi ihtiyaçlar tatmin edildiğinden, en önemli ihtiyacın saygınlık olduğu ön plana çıkar. Eğer birey daha fazla ilerleyemiyor, önüne yeni pozisyon ve fırsatlar çıkmıyorsa bununla birlikte yeni doyumlar sağlayamıyorsa, fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlayacaktır. (Varol, 2001; 27)

#### 4. Kariyer Sonu ve Çekilme (Emeklilik) Aşaması

Kariyer sonu kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. 50-65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarf eder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler bu dönemde kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır.

Kişiler bu dönemde performanslarının, mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen hâlihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ederler.<sup>4</sup>

Emeklilik aşamasına geçildiğinde birey artık kariyerini tamamlamıştır. Önemli bir karar noktasına gelinmiştir. Emekli olmak mümkün olduğu gibi bunun yanında işe daha farklı bir konumda devam etmek de mümkündür. Örneğin çalıştığı örgütten ayrılmayıp veya başka bir örgüte geçip edindiği tecrübe ve birikimleri danışman olarak sunmak oldukça sık görülen bir durumdur.

Kişiler bu dönemi daha farklı bir şekilde de değerlendirebilirler. O günlere değin sürekli özlemini duyup da gerçekleştiremedikleri isteklerini karşılamaya çalışırlar. Örneğin bahçe işleriyle uğraşmak, resim yapmak gibi. (Soylu, 2002; 18)

### G) KARİYER AŞAMALARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

#### 1. Kariyer Platosu

Bireyin kariyer yaşamını dengeleyen bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar başlıca, bireyin kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değer tutum ve davranışları ve çevresiyle olan ilişkileridir.

Birey, kariyerinin bir döneminde, üstte belirttiğimiz unsurlar arasında bulunması gereken dengeyi kaybeder. Ya da bu unsurların arasında bulunması gereken dengenin, kaybolduğunu algılar. İşte bu sebeplerden dolayı birey, kariyerinin bir döneminde bir durağanlık devresi geçirir. Bu adı geçen durağanlık devresine, kariyer platosu denildiği görülmektedir.

Kariyer platosu kavramının tanımına baktığımızda kariyer platosunun, bireylerin terfi etme olanaklarının düşük olduğu dönemler olarak tanımlandığı görülmektedir.

<sup>4</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=299>

Kariyer platosunun tanımından yola çıkarak, bireylerin örgütlerin hiyerarşik yapıları içinde yükselme olanaklarının az olmasının bireylerde bazı psikolojik sorunların doğmasına sebep olduğu söylenebilir. (İshakoğlu, 1994; 362)

## **2. Kariyer Haritası**

Kariyer haritası, şirketlerin belirlediği iş teklifleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, organizasyon içerisindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardır.

Yeterlilikler ise, şirketin iş hedeflerini gerçekleştirmek için, ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacıyla, organizasyonda yer alan pozisyonlar için kritik olarak tanımlanan bilgi, yetenek ve davranışlardır.

Kariyer haritaları fonksiyonel bazda başlayarak, tüm şirkete ve gruba yönelik olarak hazırlanırlar. ( Gök, 2000; 18)

## **3. Kariyer Patikası**

Şu anda birçok örgüt, organizasyon fırsatlarının amacını ve ulaşılma biçimini içeren entegre bireysel kariyer programlarını geliştirmektedir. Kariyer patikası, arzulanan kariyer amacına ulaşılmada izlenen iş pozisyonlarını belirler.

## **4. Kariyer Hayat Döngüsü**

Kariyer hayat döngüsü, büyüme çağında başlayan ve yaşlılık dönemine kadar geçen dönemle ilgilidir. Bu döngünün ortasında, insanların doğal yetenekleri ve çevre ile karşılıklı etkileşim içinde gerçekleşen olgunlaşma dönemlerinin özel bir yeri vardır. (Şimşek, 2004; 23)

# **II. KARIYER YÖNETİMİNİN TEMELLERİ**

## **A) ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMI**

Örgütün ihtiyaçları ile kişilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları insan kaynakları sistemi ile bütünleştiren süreçtir. Kariyer yönetimi, elemanların işe alınmasından, eğitimine, geliştirilmesine ve ücret politikasının belirlenmesine kadar geniş faaliyet alanlarıyla bağlantılıdır.

Kariyer yönetimi, hem elemanların meslek hayatlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesidir. Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir, çalışanlar

kendilerinin ve etraflarındaki dünyanın farkına daha iyi varabilsinler diye bilgi toplanır, hedefler belirlenir, plan veya stratejiler geliştirilir, uygulanır ve sürekli kariyer yönetimi için daha fazla bilgi sağlamak amacıyla geri besleme elde edilir. (Yurdakök, 1999; 35-36)

İşletmelerin yakın ve uzak çevresi, örgütün yapısı, işin nitelikleri ve özellikleri kariyer yönetimi sürecini değişik açılardan etkileyen faktörlerdir. Dolayısıyla etkin bir kariyer yönetimi, sistemin doğru ve dikkatli değerlendirmesinin yapılması, çalışanların ve yöneticilerin hedef, tasarımı ve planlarının uygun bir süreç içerisinde hayata geçirilmesi ile oluşur. (Gök, 2000; 15)

## **B) KARIYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

Hem örgütler hem de çalışanlar, hızlı bir değişme sürecinin içindedirler. Bu değişikliklerin sanayi devriminin başlangıcından bu yana gerçekleştirilen en radikal değişiklikler olduğunu söylemek mümkündür. Değişikliklerin en önemlisi ise iş gücünün niteliğinde, vasıf seviyesinde olmuştur. Gelişmiş ülkelerin tümünde işgücünün büyük bölümü fiziksel kapasiteden çok, fikirleri, bilgileri, teorileri ve görüşleriyle çalışmaktadır. Bilgi işçisi dediğimiz bu kişilerin yönetimi de bu değişmeye uygun olarak daha farklı bir yaklaşım ve liderliği ön plana çıkarmıştır. En yüksek verimliliği sağlamak için kişilerin yönetilmesi, davranış ve uygulamada da olumlu değişimler yaratmıştır. Bireyin temel ihtiyaçlarının karşılandığı, yaratıcılık ve yeteneğin geliştirilmeye çalışıldığı yeni yönetsel yaklaşım, maddi ödüllerin etkisini giderek azaltmış, işin insanın psikolojik ihtiyaçlarına hizmet eden boyutunu öne çıkarmıştır. (Erdöl, 2000; 50)

Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların şirket içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmıştır. Yöneticiler işgücü istihdamının sayısı ile değil, kalitesi ile ilgilenmeye başlamışlardır. Başarılı bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına önem kazandırmıştır. Çalışanları örgüt içinde motive edebilmek için bireylerin kariyer haritaları, amaç ve planlamaları hakkındaki istek ve arzularını bilmek, kariyer yönetimi için oldukça önem taşımaktadır. (Varol, 2001;31)

### **C) KARIYER YÖNETİMİNİN AMAÇLARI**

Örgütsel kariyer yönetiminde temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması yanında bireylerin örgüt içinde gelişim ve ilerlemelerini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı vasıflı eleman gücünü şimdiden şekillendirmeyi de sağlamak olarak ifade edilebilir. Greenhouse (1995) örgütsel açıdan kariyer amacının; etkili iş performansını teşvik eden ve etkili insan kaynakları planlamasına temel bir unsur olarak hizmet eden bir uygulama olarak örgütlere faydalı olacağını ifade etmiştir.

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kariyer yönetiminin genel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Şimşek vd., 2004; 51)

- Yönetim başarısını tatmin etmek için, örgüt gereksinimlerini temin etmek,
- Kavrama güçlüğü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek,
- Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, gereksinim duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek,

Kariyer yönetiminin özel amaçları ise aşağıdaki gibidir (Şimşek vd., 2004, 51)

- Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak,
- Kariyerlerinde durgunluk dönemi geçiren personeli yeniden canlandırmak,
- Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak.

### **D) ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİN FAYDALARI**

Kariyer yönetiminin örgüte olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdöl, 2000; 51)

- Şirketin geleceği için çalışanların becerilerini ve mevcut amaçlarını stoklamak.
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi analiz etmek, karşılamak.
- Bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak.
- Bireysel gelişim planları kanalı ile bireysel değişmeyi ve gelişmeyi kolaylaştırmak.



- Çalışanların gerçekçi olmayan ve gizli beklentilerini açığa çıkarmak.
- Şirketin gelecekteki hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini uyumlaştırmak.
- Çalışanların beklentilerini anlayarak nitelikli işgücünün dışı transfer olmasını engellemek.

### **E) ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİN KAPSAMI**

Örgütsel perspektiften, kariyer sistemlerinin geliştirilmesi ve planlanması, insan kaynakları ve yönetimi fonksiyonunun tamamlayıcı bir bölümü olarak gelişmiştir.

Örgütsel kariyer yönetimde örgüt, birey üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyer yönetimini üstlenir ve yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunur. Literatürde örgütsel kariyer kararları; terfi, transferler veya yer değiştirme, işten çıkartılma, emeklilik, organizasyonel yedekleme, iç işe alım, oryantasyon programı ve yönetici geliştirme olarak sayılabilir.

Pazy (1988) örgütsel kariyer yönetimi kapsamında; envanter ve insan kaynakları planlama, kariyer yolları ve bilgi akışını serbest şekilde temin etme, iş atamalarına bağlı gelişme süreçleri olarak performans değerlendirmelerini yönetmek ve değerlendirme merkezlerini sürdürmek, kişi ve aile ihtiyaçları ve düşünülen kariyer aşamalarını içine alma ve danışmanlık sağlama gibi konuları saymıştır.

Örgütsel kariyer yönetimde gerçekleştirilen faaliyetlerde temel amaç, insan kaynakları gereksiniminin karşılanma şansını arttırmaktır. Aynı zamanda kariyer yönetimi; personel bulma, seçme, eğitime ve geliştirme, rehberlik etme, motive etme ve çalışanlara ücretlerini ödemedede de önemli ve etkili bir eylemdir.

Kariyer yönetim konularının belli başlıklarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

#### **1. İşe Alma**

Kariyer yönetiminin ilk mantıki unsuru, örgütün işe alma gereksinimlerini istediği nitelikteki insanları işe alarak göstermesidir. Özellikle de örgütün niteliğe dayanan gereksinimlerine göre işe alma politikasının uygulanması arzu dilen bir durumdur.

## 2. Seçme ve Değerlendirme

1960'lara kadar işletmelerde eleman seçiminde; 4 yıllık kolej mezunu olması, önceden iş deneyiminin olması, evlilerin tercihi gibi kriterler, çalışacak adayların yetenek ve potansiyelini değerlendirmede kullanılırdı. Geçen 20 yıl boyunca seçme ve değerlendirme uygulamaları, daha sistematik ve objektif olmuştur.

## 3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için temel araç ve insan kaynakları yönetiminin temel unsuru olması nedeniyle insan kaynakları planlaması ile ilgilidir. (Şimşek vd., 2004; 52-56)

## 4. Terfi

Terfi, bir diğer ifade ile bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme imkânı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin eder. Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir.

- Kıdeme veya yeterliliğe göre mi terfi kararı verilecektir?
- Eğer terfi yeterliliğe dayalı ise yeterlilik nasıl ölçülecektir?
- Açık pozisyona terfi için kriterler nedir ve nasıl terfi kararı verilecektir?

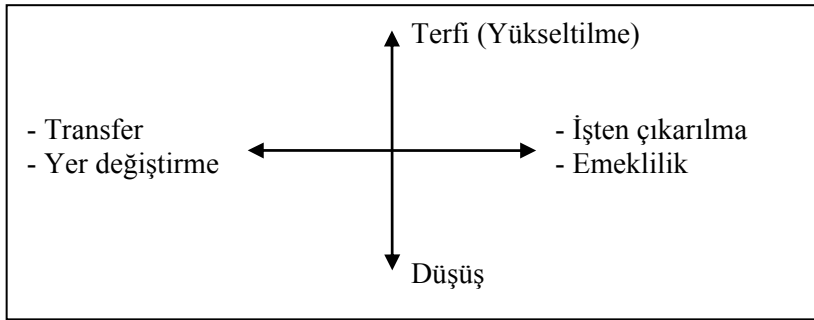
Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. (Varol, 2001; 37)

## 5. Transfer ve Yer Değiştirme

Transferler iş görenlerin bir işten başka bir işe, bir birimden başka bir birime ya da bir işyerinden başka bir işyerine veya yeni bir coğrafik bölgeye yatay geçişlerini veya atanmalarını içerebilmektedir. Bu açıdan transferler, rütbe ve sorumlulukta dikey bir hareket olan terfiden ayrı olarak ele alınmalıdır. (Soylu, 2002; 24)

Çalışanların çoğunluğu açısından transferler gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bir kısmı için çevre değişikliğinden ve kişisel sorunlardan kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşumudur. Özellikle bölgesel çalışan örgütler tarafından bir yer değiştirme kararı, örneğin kişinin çok uluslu bir şirketin deniz aşırı bir ülkedeki şubesine atanması, bireyin sosyal, finansal, hatta psikolojik sorunlarla karşılaşmasına yol açabilecektir.

Şekil 1: Bireyin Organizasyondaki Hareketliliği

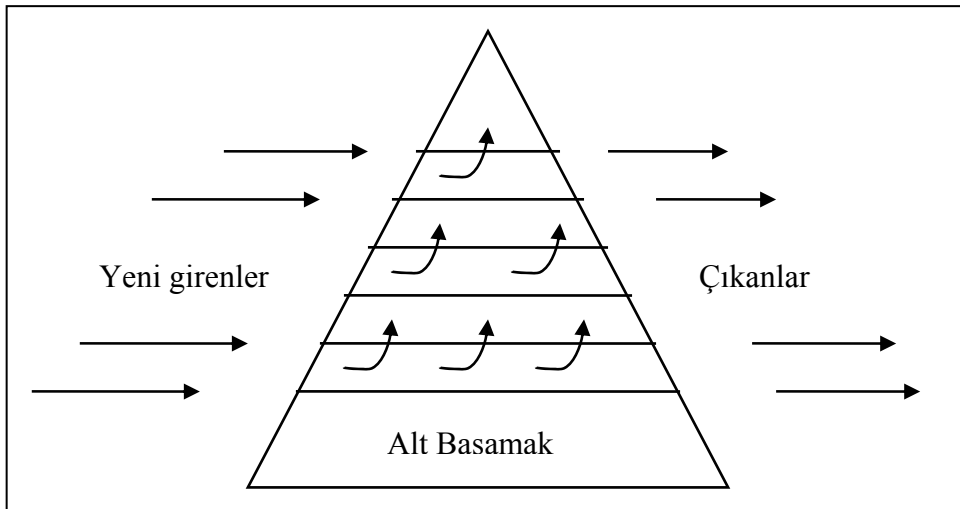


Kaynak: Şimşek vd., 2000; 60

Kariyer sistemi, elemanların işe alınmalarını, ilerlemelerini, terfilerini ve işten ayrılmalarıyla noktalanmış aşamaları kapsar. Bu nedenle öncelikle örgüt içindeki kariyer basamaklarının belirlenmiş olması gerekir. (Varol, 2001; 37-38)

Eğer organizasyonu bir piramit şeklinde düşünecek olursak, aşağıdaki şekilde dikey ve yatay hareketlerin olacağı bir sistem söz konusu olacaktır.

Şekil 2: Piramit Tipi Organizasyonda Kişilerin Hareketi



Kaynak: Soylu, 2002; 25

Bu modelde okulu yeni bitirerek işe girenler alt basamakta yer alacaktır. Alt basamak örgüte girişi sağlar. Meydana gelen her açık pozisyon içerden veya dışardan giderilir. Şirket içi atamalar elemanları işverene, işvereni de elemanlara bağlayarak eğitimi ve beceri gelişimini teşvik eder. Şirket içi atamaların sakıncası da üst pozisyonlara içeriden atanan yöneticilerin, o makamın gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyine sahip değillerse başarısız olmalarıdır. (Erdöl, 2000; 56-57)

## 6. İşten Çıkarma

Örgütlerde personelin işten çıkartılmasının nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi örnek verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi sayılabilir. İş yasasında belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkartılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşır.

İşten çıkartılma bazı bireyler için kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir iken bazıları için ise, yeni kariyer olanakları anlamına gelebilmektedir. Bu bireyler için yine de belirli dönem işsiz kalma olasılığı söz konusudur. Bu nedenle bazı firmalar eski çalışanlarının iş bulmalarında onlara yardımcı olmaktadır. (Şimşek vd., 2004; 63-34)

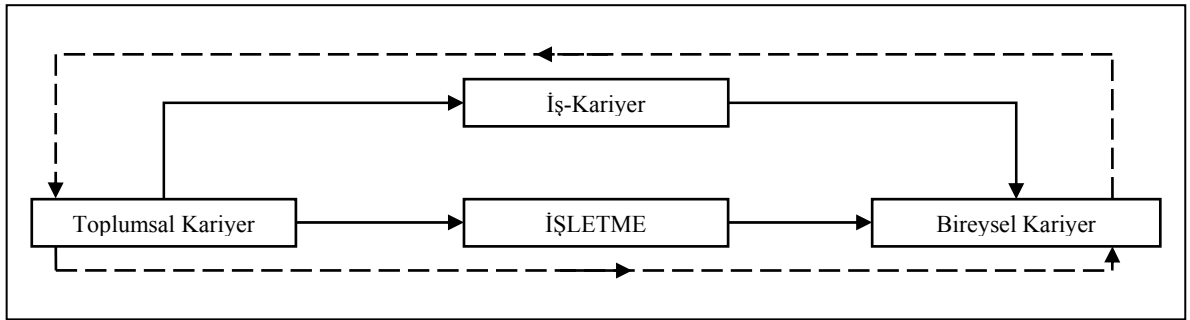
## 7. Emeklilik

Örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Birçok kişi işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanı işten ayrılmak için seçmektedir. Araştırmacılar, kişisel ve bazı durumsal faktörlerin emekliliği etkilediğini göstermektedir. Bazılarına göre amaçlara ulaşmak, boş zaman faaliyetlerinin veya ev yaşamının cazibesinden daha önce geldiği için emekli olmayı istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bazı çalışanlar emekli olmalarına rağmen yeni bir kariyer başlangıcı için başka işlere yönelebilmektedirler. (Varol, 2001;40)

## F) ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİM MODELLERİ

Kariyer yönetimi sadece kurumun veya sadece çalışanın üstlenebileceği, sorumluluk alabileceği ve başarılı olabileceği bir süreç olmayıp herkesimin üzerine düşen görevi yaparken diğerleriyle de karşılıklı koordinasyon ve destek içinde olabileceği bir süreçtir. Bu bağlamda Şekil 3'te Kariyer Yönetim Modeline ilişkin bir süreç sunulmuştur.

Şekil 3: Kariyer Yönetim Modeli



Kaynak: Şimşek vd., 2004; 65

Şekil 3'te görüldüğü gibi, kariyer yönetimi bir süreç olarak birbirleriyle etkileşim halinde bulunan çevresel örgütsel ve bireysel faktörlerden oluşmaktadır. Gabarro (1992) ve Sonnenfeld (1989), dört farklı kariyer yönetim modelleri üzerinde durmuşlardır. Bu modeller aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

### 1. Akademik Model

Akademik modelde örgüt, kendi üyelerinin bilgi, yetenek ve bağlılıklarını geliştirme çabasında daha istikrarlı bir yapı göstermektedir. Akademik modelde kişisel performansı ödüllendirmek için eleman alımı ve ilerleme fırsatı daha çok işletme içinden gerçekleştirilmektedir.

Bu modelde eleman ile şirket yakın işbirliği içinde kariyer çizgilerini belirlerler. İşletme kariyer çizgisinin gerektirdiği yoğun, masraflı eğitim programlarını sağlarken, elemanın da aynı istek ve heyecanla bu eğitim aşamalarını başarı ile geçmesi ve kariyer çizgisini izleyerek üst kademelere tırmanması beklenir.

Bu modelin en büyük yararı, işgücü devrinin düşük kalmasını sağlaması, kaliteli elemanların çok ayrıntılı elemelerden geçirilerek süzülmesi ve üst kademelere

ulaşıldığında kuruluşu çok iyi tanıyan, tam bir bağlılıkla işletmede çalışmak isteğinde olan bir üst yönetim kadrosunun oluşmuş olmasıdır.

## **2. Klüp Modeli**

Bu modelin de akademik modelde olduğu gibi dışı kapalı bir model olduğu söylenebilir. Bu modeli benimseyen işletmelerde elemanlar yine kariyerin ilk basamaklarından başlarlar. Fakat bu modelde ağırlık gelişme potansiyeline değil, yönetimi daha kolay olduğu için hizmet sürelerine ya da kıdeme verilmektedir. Klüp modelinde örgütün tüm üyeleri üzerinde tam bir hâkimiyeti olup, kıdemlilerin bağlılık değerleri üzerinde odaklanılmıştır.

Bu modelde temel sorun zaman içinde işletmenin bağlı fakat yetenekleri oldukça kısıtlı elemanların elinde kalmasıdır. Bu modelin daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin çok düşük olduğu ortamlarda yararlı olabildiği söylenebilir.

## **3. Futbol Takımı Modeli**

Bu modelin özelliği ise, kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin her aşamada işletmeye katılmasının, bir futbol takımına katılmada olduğu gibi, mümkün olmasıdır. Dışa açık bir model olarak ifade edilebilir.

Futbol takımında iş güvenliğinin eksikliğine karşı yenilik ve yaratıcılık bir sigortadır. Bu modeli benimsemiş olan işletmede kariyer planlaması değil, fakat işletmenin amaçları çerçevesinde başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur. Modelin en önemli yararı, eğitim giderlerine fazla zaman ve para ayrılması gereğinin olmamasıdır. Yol açtığı en önemli sorun ise, iş gücü devrinin oldukça yüksek olmasıdır.

## **4. Kale Modeli**

Bu modelde, işletme eleman tedariki için hiçbir çaba harcamaz. Yetişmiş ve kaliteli elemanlar şirkete katılmaya davet edilirler. Önemli ve eleman bulmada güçlük çekilen görevlerde transfer ücreti, taşınma ve yerleşme giderleri için büyük paraların ödenmesi söz konusudur. Yani bu modeli benimseyen kuruluşlarda iş gücü devrinin ve dolayısıyla ücret ve yan ödemelerin çok yüksek olacağı söylenebilir.

Buraya kadar açıklanan kariyer modelleri kapsamında işletmelerin içinde buldukları sektörün niteliklerine, stratejik amaçlarına, ilgili sektördeki eleman

kalitesine ve elde edilebilirlik durumuna bağlı olarak bir model seşmeleri gerekmektedir. Sonnenfeld (1989), her bir kariyer yönetim modelini Şekil 4'te gösterildiği gibi farklı örgütleri örnekler vererek deđerlendirmiŐtir.

Şekil 4: Örgütlerin Sınıflandırılması

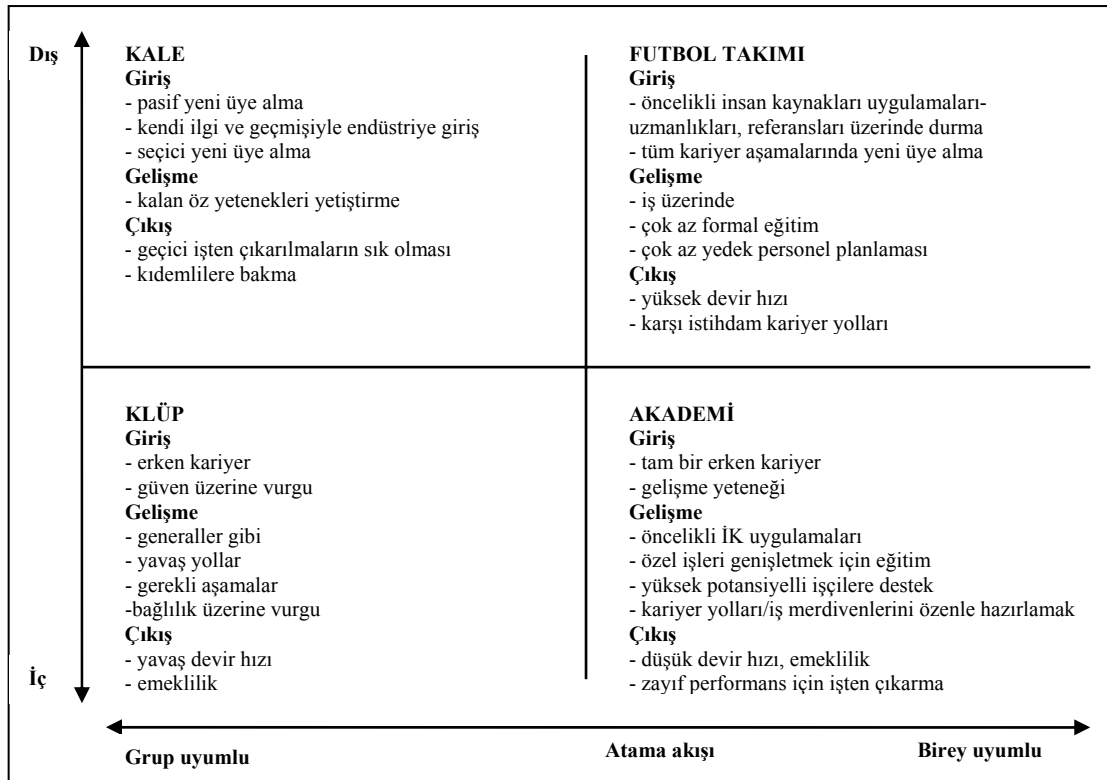
Yüksek	AKADEMİ (IBM.HP)	FUTBOL TAKIMI (Danışmanlık, halkla ilişkiler)
<b>Rekabet</b>		
Düşük	KLÜP (Hükümet, kamu hizmet kurumları)	KALE (Perakendeciler, Hava yolları)

Kaynak: Şimşek vd., 2004; 69

Şekil 4'de göre Sonnenfeld (1989), hükümet acenteleri ve kamu hizmet kurumlarını kapsayan **klüp tipi örgütleri**, düşük rekabet, nispeten kapalı ve düşük açıklığa sahip sistemler olarak belirtmiştir. Örgütler IBM gibi yüksek rekabet ve düşük bir açıklığa sahip iseler, bunlar için sınıflandırma **akademik modeldir**. Sonnenfeld'in (1989) sınıflandırmasına göre **futbol takımı modeli** ise, daha çok halkla ilişkiler, danışmanlık vb. gibi Őirketleri kapsar.

Sonnenfeld ve Peiperl (1988), örgütlerde kariyer sistemlerinin bir modelini Şekil 5'te göstermişlerdir. (Şimşek, 2004; 65-70)

Şekil 5: Kariyer Sistemleri Modeli



Kaynak: Şimşek vd., 2004; 70

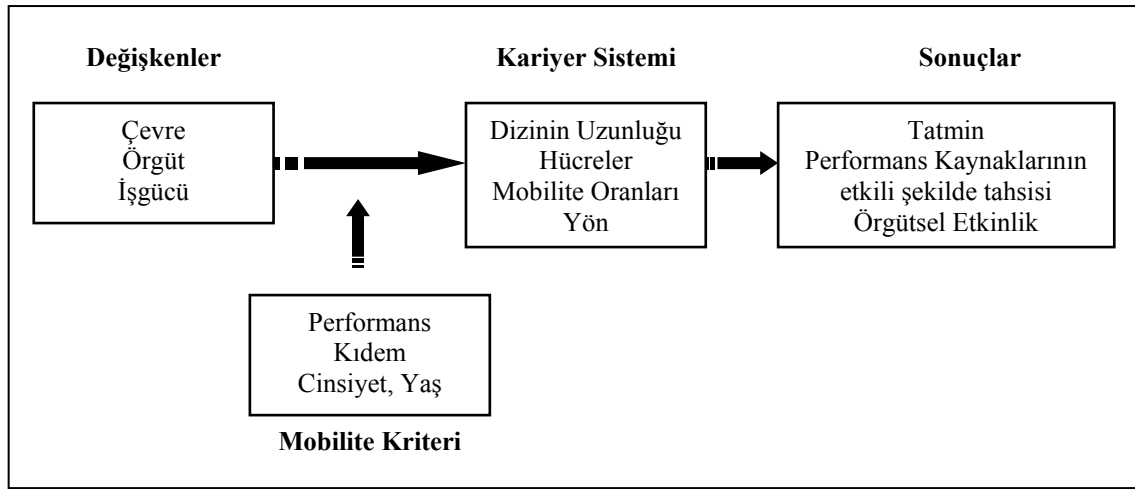
### G) ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kariyer yönetimi, tüm örgütlerin duyarlı davranmalarını gerektiren bir olgu niteliğini kazanmıştır. Çalışanlar, kariyerlerinin değişik aşamalarında farklı etkileşimlerle karşılaşmaktadırlar.

Örgütler bireylere, belli bir yaşam standardı yanında, kişisel doyum ve öz saygınlıklarını gerçekleştirme imkânlarını da sağlamaktadırlar. (Varol, 2001;33) Aşağıda şekil 5’de Rowland ve Ferris (1982), örgütsel kariyerin temel bir kavramsal çerçevesine sunmuşlardır.



Şekil 6: Örgütsel Kariyer Sistemi - Kavramsal Bir Çerçeve



Kaynak: Şimşek vd., 2004; 73

Şekil 6’da belirtilen değişkenlerin her birinin örgütsel kariyeri tanımlayan mobilite oranlarını ve pozisyonların dizisini etkilediği kabul edilmektedir. Örgütlerde kariyer yönetimini etkileyen bu değişkenleri örgüt içi faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak ayırıp açıklamakta yarar vardır.

### 1. Örgüt İçi Faktörler

Kariyer yönetimini etkileyen örgüt içi faktörler; örgütsel özellikler ve iş gücü özellikleridir. Farklı örgütlerin işçilerine farklı kariyer yolları sunmaları örgütsel özelliklerin önemli olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Bazı araştırmacılar kariyerler ile örgütün büyüklük, biçim ve teknolojileri arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Wilensky (1960) uzun hiyerarşi, daha fazla departman ve coğrafik konumların örgütlerde öncelikli olarak yatay hareketlerin derecesini arttırdığını ve böylece kariyer hareketleri için büyük fırsatlar sağladığını iddia etmiştir.

Örgütsel kariyerlerle ilgili diğer bir unsur ise *örgütün büyüklüğüdür*. Üst yönetimdeki kişilerin çok sık bir şekilde birbirini takip etmeleri işletmede mevcut olan işçilerin sayısı ile ilgilidir. Bu durum işletmede kariyer dizisindeki açık kadroların daha kısa zamanda doldurulmasını sağlar.

Diğer bir örgütsel özellik olan teknolojiye örgütün kariyer yönetiminde etkilidir. Teknolojik değişmelerin örgütlerin çalışma biçimlerini değiştirdiği, giderek yeni ve farklı nitelikte personele ihtiyaç gereksinmesini beraberinde getirdiği, çalışan bireylerin

kariyer fırsat ve beklentilerinde köklü gelişmeler yarattığı ve örgütün daha etkin çalışmasına fırsat sağladığı belirtilebilir.

Örgüt içi faktörlerden iş gücünün emeklilik oranları, işten ayrılmalar ve işten çıkarma olarak düşünülen değişen mobilite oranları tarafından örgüt etkilenir. İş gücünü etkileyen diğer etkiler de söz konusudur. Özellikle araştırmalarda yaş, eğitim ve cinsiyetle mobilite değişimleriyle ilgili tahminler önerilmiştir. Böylece bu grup değişimlerinin her birinde işçilerin ilerlemelerinde olduğu gibi kariyer sistemlerini de etkilemektedir.

Bir örgütün kaynakları, amaçları ve yapısı da diğer kariyer yönetim sistemini etkileyen faktörler olarak sayılabilir.

## 2. Örgüt Dışı Faktörler

Kariyer yönetimini etkileyen örgüt dışı faktörlerden ilki çevredir. Ekonomik, hukuki ve sosyo-kültürel çevre faktörleri; örgütsel fonksiyonların yanı sıra örgütsel kariyerler üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Çevre faktörlerinden en önemlisini oluşturan *ekonomik* çevrenin, örgüt içinde kişilerin kariyer hareketlerini büyük çapta etkilediği ifade edilebilir. Örgütün ürettiği ürünlere olan talep muhtemelen örgütteki emeğin talebini de arttıracaktır. Bu ise sonuçta sıra ile iş gücü açığını ve kariyer zinciri içindeki hareketin oranını da arttıracaktır.

Diğer taraftan *hukuki* çevre de örgüt içindeki mobilitiyi etkileyen diğer bir faktördür. Fırsat eşitliği ile ilgili yasaların kabul edilmesi, yalnızca örgüt içindeki ilerlemeyi yöneten kriterleri değil, aynı zamanda mobilitenin oranlarını ve kariyer zincirini de etkilemiştir.

Günümüz rekabet koşullarında sürekli değişen ve belirsizlik arz eden çevre; bireyleri kendilerini sürekli geliştirmeye mecbur kılmaktadır.

Örgüt dışı faktörlerden ikincisi de iş ve çalışma koşullarıdır. Günümüz toplumlarında çalışma hayatı, çoğu insanın yaşamının merkezi haline gelmiştir. Çünkü çalışma ve iş, insanlara bilgi ve becerilerini kullanma imkânı verir, bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için bir gelir elde etme unsurudur. Kariyer yönetimi programları mevcut ve gelecekteki işlerin yapısına göre hazırlandığından çalışma ve iş koşulları kariyer yönetimi için etkili bir değişkendir. ( Şimşek, 2004;73-77)

### III. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİN GELİŞİMİNDEKİ ETMENLER

#### A) YÖNETİM KÜLTÜRÜ VEYA İŞİN YENİDEN ÖRGÜTLENMESİ

Klasik yöneticilerden bu yana yönetimin tanımında çok büyük farklılaşmalar olmakla beraber yönetim yaklaşımlarında da büyük gelişmeler olmuştur. İşin örgütlenmesinde Weber'in "İdeal Tip Bürokrasi Teorisi" ne göre örgütün ilkeleri herkese aynı şekilde ayırım yapılmaksızın uygulanır. Fakat kariyer yönetimi ile kesişmeyen teoride Weber'in "bir örgüt ne kadar insanlıktan uzaklaşırsa o kadar başarılı olur" ifadesinde açıkça görmek mümkündür. ( Dereli, 1981; 9)

1776 yılında Adam Smith, özellikle üretim süreci üzerinde durarak, üretim sürecindeki işleri basite indirgemiş ve temel görevlere ayırmıştır.( Fındıkçı, 1999; 7)

Taylor "bilimsel yönetim" kuramı ile çalışanların becerilerini sistematik hale getirerek, standartlaşmanın sağlanmasını ve bunu yaparken de otokratik bir yönetim anlayışını savunmuştur. Taylor bu savunusu ile işçilerin gelişmelerini, refahlarını ve kariyerlerini de düşünmüştür.( Selamoğlu, 1998; 574)

İnsan ilişkileri ekolünün ortaya çıkışı, Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne fabrikasındaki araştırmaları kariyer yönetiminin özünü oluşturmuştur. Bu araştırma dikkatlerin iş ve somut üretimden, insana geçmesini sağlamıştır. (Fındıkçı, 1999; 8)

1970'li yıllarda yaşanan Petrol krizi sonrasında, endüstri toplumları ekonomik ve siyasal yönden önemli bir değişim yaşarken örgütlerin işleyiş ve yapılanışlarında da önemli gelişmelere tanık olunmuştur. Bu yeni gelişmelerden yeni teknolojilerin daha çok kullanılmaya başlandığı esnek üretim düzeninde, daha vasıflı işgücü talebinde önemli artışlar olmuştur. 1980 sonrasında Japonya'nın uluslararası alanda rekabet üstünlüğünün temelinde ise, takım çalışması, esneklik, işgücünün katılımı gibi organizasyonda "insan" boyutunun güçlendirilmesi yatmaktadır. Örgüt yapısında meydana gelen bütün bu yeniden yapılanmalar işgörenin kariyer gelişimini olumlu etkilemiştir. ( Şimşek vd., 2004; 33)

## B) YENİ ÖRGÜT YAPI VE STRATEJİLERİNİN ORTAYA ÇIKMASI

Organizasyonların yapılarında da değişim yaşanmaktadır. Klasik bir yapı olan piramit organizasyonlar, yerlerini daha yatay ve esnek olan matriks organizasyonlara bırakmaktadır.

Bu gelişim süreci içinde, örgütlerde yeni yönetim ve yapılanma eğilimlerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir. Katılımcı yönetim, organik örgüt, öğrenen organizasyonlar, şebeke organizasyonlar, outsourcing vb. gibi. Bu yönetim biçimlerinin kariyer yönetimine nasıl yansıdığına değinmekte fayda vardır. (Düren, 2000; 11)

Yeni yönetim eğilimlerinden *katılımcı yönetim*; ekip çalışmasını öngörmektedir. Katılımcı yönetim bir taraftan çalışanları örgüt yönetiminin odak noktasına yerleştirirken, diğer yandan temel örgüt başarısı için uyumu da gerekli kılmıştır. Bu uyumu sağlamak ve çalışanlarında temel amaçlarına hizmet etmek için kariyer yönetimi zorunlu hale gelmiştir. *Organik örgüt*'te ise satıcılarla, müşterilerle, iş arkadaşlarıyla yatay ilişkide bulunan, esnek çalışma grupları mevcuttur. Grubun bir lideri olsa dahi sorumluluk bütün üyelerindir. (Güzelcik, 1991; 91)

Diğer bir kavram olan *öğrenen organizasyonlar* 'da iş görenlerin sürekli olarak öğreniyor olması ve kendi konularıyla ilgili teknolojik, ekonomik yenilikleri takip ederek uygulamaları gerekmektedir. Bir başka örgütlenme ise *şebeke organizasyonlardır*. En önemli özellikleri ise geleneksel organizasyon yapılarının temel karakteristiği olan “komuta ve kontrol” , “emir ve kumanda” , “ast-üst” ilişkilerini önemsemeyen, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Bu ise örgütlerde, kariyerde esnekleşme konusunu güçlendiren bir gelişme olarak görülebilir.

İşletmelerde diğer bir değişim stratejisi, Outsourcing uygulamalarıdır. Bu yönetim stratejisi de örgütlerin daha üretken ve motivasyonu yüksek çalışanları elde tutmak açısından kariyer yönetimine önem vermelerini zorunlu hale getirmiştir. ( Can, 1997; 136)

Yukarıda değinilen yeni örgüt yapı ve stratejileri ile kariyer yönetimine daha çok önem verilmeye başlanmıştır.

### **C) YENİ BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI VE İŞSİZLİK**

Her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da teknolojinin hızlı bir şekilde insan yerine ikame edilmeye başlanması işsizlik problemi gibi önemli bir sorunu da beraberinde getirmiştir. Özellikle teknolojinin vasıflı işgücü gerektirmesi beden işçilerinin iş bulma imkânlarını önemli ölçüde zayıflatmıştır. Drucker bu durumda beden işçilerinin ekonomik güvencelerinin tehdit altında olmadığını ama sosyal pozisyonlarının, kariyerlerinin hızla zayıfladığına dikkat çekmektedir. (Şimşek, 2004; 37)

Günümüzde enformasyon toplumunun gelişi, çalışma şekillerindeki standartlaşmayı da bozmuştur. Yeni çalışma şekillerinin en yaygını olan part-time çalışma, esnek çalışma, sıkıştırılmış çalışma vb. gibi 30 civarında esnek çalışma şekillerinden bahsedilmektedir. Günümüzde artık işletmelerde elemanların kendilerine ayrılmış masalarda çalıştığı büroların sayısı gittikçe azalmaktadır. Bu anlamda ömür boyu ücretli çalışma-çalıştırma sistemi tarihe karışma tehlikesiyle karşı karşıya.

Gelecekte işe girişte olduğu gibi çalışma sürecinde de bu kademelere gelmek isteyenler arasında son derece şiddetli rekabetler olacağı söylenebilir.

Bu çerçevede her çalışan “kendi kendinin personel geliştiricisi” gibi çaba göstermek, sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanmak durumundadır. (Tınar, 2002; 13)

### **D) GLOBALLEŞME VE BİLGİ TOPLUMU**

Globalleşme sonucu rekabet, tüm dünyada farklı bir boyuta ulaşmıştır. İşletmeler bu farklı boyuttaki rekabetin içinde yer almak için doğru yerde doğru stratejilerle bulunmak zorundadır. Rekabetin ulaştığı boyutta kalite ve verimlilik ön plana çıkmakta, kalite beklentileri artmakta, rekabet ve kalite hedefleri; insanın, işletmelerle bir bütün olarak değerlendirilmesi gereğini net olarak ortaya koymaktadır. Dünya ile bütünleşme hedeflerinin bir sonucu olarak “insan kaynakları” kavramı, işletmelerde giderek daha fazla önem kazanmaya başlamaktadır. Doğru insanı, doğru yerde istihdam etmek, performans değerlendirme sistemleri, kariyer planlaması ve yönetimi, çalışanın

işletmeye ve kendi bireysel hedeflerini gerçekleştirmesine olan inancını artırarak kalite yönünde hızlı ilerleme sağlamaktadır.

İşletmelerin global koşullarda rekabet edebilmeleri için yetişmiş insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu nedenle performans ve kariyer yönetimi insan kaynaklarının öncelikli konuları olmaya başlamaktadır. (Akgül, 2002; 41-42)

#### **IV. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİM SÜRECİ**

Organizasyon açısından kariyer yönetimi süreci bir model bağlamında irdelendiği zaman, dört aşamalı bir yaklaşımla konunun ele alınmasının uygulamada kolaylığı sağlayacağı öngörülmüştür. Bunlar;

##### **A) KARIYER PLANLAMASINDA SEÇİLECEK PERSONELİN BELİRLENMESİ**

İşletme bazında bir kariyer modeli oluşturulurken öncelikle saptanması gereken, hangi personelin planlama kapsamında içirileceğinin belirlenmesidir.

Bir kariyer planlaması sürecinde devre dışı kalması söz konusu olabilecek personel aşağıdaki gibi ayrımlanabilir.

- Organizasyonel yapıda üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamayan ve bu yöndeki tercihini doğrudan ya da dolaylı olarak açıklamış kişiler ilgi odağı olmaktan çıkarılabilirler.
- İşletmede emekliliği yaklaşmış bulunan ve sonraki süreçlerde kendisinden yararlanılması düşünülmeyen kimseler kapsam dışı bırakılabilirler.
- İlgi alanları, ister bir ek geçim uğraşı, isterse bir hobi temelinde olsun, bir başka alana kaymış ve asıl işini ihmal edecek kadar burada yoğunlaşmış olanlar devre dışı kalabilirler.
- İşsel ve kişisel sorunlarını ön plana çıkararak bunları uzlaşmaz ve düşmanca bir tutum ve davranış boyutuna tırmandırarak organizasyona ve diğer iş görenlere karşı tavır oluşturanlar kariyer planlaması sürecinde dışlanabilirler. (Kaynak vd., 1998; 239-240)

## **B) KARIYER PATİKASININ ÇİZİLMESİ**

Organizasyonlar yukarıya tırmanacak bireyleri seçecek ve kariyer patikalarında yükselmelerine yardımcı olacaklardır. Bu konuda organizasyonun bireye söz konusu yardımı nasıl yapacağı aşağıda açıklanacaktır.

- Kariyer patikasının çizilmesinde ilk işlem, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına dönük olacaktır. Bu olgu uygulamada, iş analizlerinin yapılarak iş spesifikasyonlarının ortaya çıkarılması ve giderek iş ve görev tanımlarının gerçekleştirilmesi şeklinde görüntülenir.
- Kariyer patikasının çizilmesinde ikinci adımda, benzer beceri, bilgi ve yetenek gerektiren iş ya da pozisyonlar saptanarak ayrıntılandırılacak, aralarındaki ortak yön ve ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır.

Yukarıda sözü edilen çalışmalar bitirildiğinde, birbiri ile temel yapılarında ve uygulamaya dönük noktalarında benzerlikler görülen, bir başka deyimle, aynı ortak paydaya taşınabilen işler “iş aileleri” adı altında bütünleştirilecek, ya da bir araya getirileceklerdir.

Kariyer modelini kurmakta olan kişilerin bilmeleri ve uygulamaları gereken, aynı aile yapısı içinde yer alan pozisyon konumlarındaki işler arasında mantıksal ve rasyonel projeksiyonlar yaparak fonksiyonel bağları güçlendirmektir. Böylece organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir birey, aynı iş ailesindeki bir üst pozisyon görevi için gerekli bilgi, beceri açıkları kapatılarak yetiştirilebilecektir. ( Atilla, 2002; 48-49)

## **C) KARIYER DANIŞMANLARININ ATANMASI**

İşgörenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinimleri ile karşılaştırma ve uyum sağlama fonksiyonunu işletmelerde çoğu kez yöneticilerin ve bazen de bu işle görevlendirilecek danışmanların üstlendiğini görmekteyiz.

Bu fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında, eğer görev yöneticilere verilmişse, yöneticilerde mutlaka bu görevle ilgili yeterlilik aranmalı, yetersiz kalan yöneticilerin kariyer danışmanlığı alanında eğitilmelerine gidilmelidir.

Eğer işletme soruna ciddi olarak eğilmek istiyorsa, bir kariyer modelini geliştirirken danışman kullanma konusunda daha duyarlı olmalıdır. Kullanılacak olan danışmanlar işletme içi ve dışı olmak üzere iki kaynaktan sağlanabilirler. İşletme içi danışmanların

deneyimli ve olgun kişiler olmaları, uygulama açısından çok önemlidir. Eğer üst yönetim belirtilen yetkinlikte kişileri işletme içinde bulamıyorsa, işletme dışındaki bu alanda hizmet verecek özel kuruluşlara ya da eğitim kurumlarına başvuracaktır.

#### **D) BİREYSEL PLANLARIN GELİŞTİRİLMESİ**

Kariyer danışmanları bireysel planları geliştirmek açısından aşağıdaki gibi bir uygulama sürecine yönelme durumunda olmalıdırlar.

- Objektif veriler toplamak; işletmenin data bankında bulunan işgören ile ilgili bilgiler, şimdiye kadar yapılmış olan amaçlara göre yönetim uygulama sonuçları, performans değerlendirme sonuçları gibi tüm objektif veriler toplanır.
- Personel profillerini çıkarmak; bireyin potansiyel yetisi ortaya çıkarılmaya çalışılır.
- İş görenlerin potansiyel yetilerinin saptanması; burada da aynı şekilde potansiyel yeti ortaya çıkarılmaya çalışılır.
- Ufuk açmak; bazı bireyler yetenek veya eğitim düzeyi yetersizlikleri nedeniyle, bazı bireyler ise organizasyonel olgular yüzünden kariyer basamaklarında yükselmezler. Bireylerin bu tür, önü kapalı işlerde çalıştırılmalarının onları mutsuz edeceği, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağı açıktır. Kariyer danışmanlarının bu iş görenlere ufuk açacak önermelerde bulunmaları, alternatif kariyer amaçları algılama ve gerçekleştirme yönelimleri kazanmalarına yardımcı olarak bireysel plan geliştirmelerini sağlamaları uygun olacaktır.
- Danışman olanaklarını kullandırma; gerek potansiyel yetilerinin belirlenmesi gerekse ufuk açma süreçlerinde, kendilerine yardımcı olunacak iş görenlere bireysel planları geliştirme aşamalarında danışman olanakları kullandırılarak, ilerleyebilecekleri kariyer yolları hakkında bilgi verilerek aydınlatılırlar.

( Kaynak vd., 241-243)



## **V. ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMA VE GELİŞTİRME**

### **A) KARIYER PLANLAMASI KAVRAMI**

Kariyer planlaması, kişinin kariyer planlarını ve hedeflerini ortaya koyması ve hedefe ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken amaçlar olarak tanımlanmaktadır. (Özgen vd., 2002; 180)

Kariyer bireyin çalışma yaşamının bütününe kapsadığına göre, bireyin örgüte adım atması veya çalışma yaşamına girmesi kariyerinde bir başlangıçtır. Nitekim kariyer planlaması; eğitimini tamamlayan bireyin ilk işe başlangıç döneminin yanı sıra bağımsız davranabilmek için yeterli deneyimi kazanması, diğer bireyleri yönlendirmesi, geniş sorumluluklar üstlenmesi, yana ve yukarı doğru yükselmesi ve sonuçta geri çekilme ve emekliliğe hazır olması dönemlerini içermektedir.

Örgüt içerisinde birey kişisel gereksinimlerini tatmin etme, yetenek, ilgi ve kişisel başarımını değerlendirme ve hedeflerine ulaşma çabası içindeyken, örgüt de bireyin kendisine daha faydalı olması için onun gelişimini projelendirme faaliyetindedir. Görüldüğü üzere, birey ve örgüt kariyer planlamasının oluşturulmasında ve yönetiminde birlikte çalışmaktadır. (Demirbilek, 1994; 74)

### **B) ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMASI**

Küreselleşen iş hayatında özellikle teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda meydana gelen değişimler, örgütleri, kariyer yönetimi ve planlaması konusuna önem vermeye yöneltmiştir. (Şimşek vd., 2004; 91)

Kariyer planlaması hem bireyi, hem de örgütü ilgilendirmektedir. Her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı da olsa örgütün desteklemek zorunluluğu vardır. (Dündar, 1994; 131)

Örgütsel kariyer planlaması, örgüt tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Örgüt yöneticileri, amaçlar ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini bir döngü halinde gerçekleştirirler. Örgütsel kariyer planlaması, özellikle bireysel kariyer planlamaları ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki çalışmalara destek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyarlanması konusunu içermektedir.

İşletme, çalışanlarının başarılarını değerlemedeki çalışmalar ve karşılıklı olumlu beşeri ilişkiler sonucu, bir ilerleme kaydedecektir. Aslında, personeli işe alma, eğitime ve başarısını değerlendirme ile örgütün işi bitmemektedir. Yeni gelişmelere ayak uydurmak, mevcut performansı korumak ve verimliliği arttırmak amacıyla yönetim, çalışanlar için dikkatli bir kariyer planlaması yapmak durumundadır. (Özgen, 2002; 196-197)

### **1. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Önemi**

Kariyer planlaması hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı ve ya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamı ile ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar. İş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak nitelenir. İşsel ve ya kişisel sağlık sorunu olmayan bir kişi potansiyel olarak gelişip yayıldıkça kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile işinde ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmenin göstergesidir. Birçok örgüt, çalışanlarına kariyerlerini planlamada yardımcı olarak iş yaşamının kalitesini artırmaya çalışır. (Varol, 2001; 46)

Etkili kariyer planlama programları, personel dönüşüm oranını düşürürler. Bu gün pek çok insan kaynakları yöneticisi, kariyer planlamasının firma içi personel ihtiyaçlarını karşılamanın bir yolu olarak görmektedir. (Özgen vd., 2002; 187)

### **2. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Amaçları**

Teknolojik gelişme ve değişimler işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları, örgütleri kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir. (Çeken, 1999; 31) Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir. (Çetin, 1996; 127)

- Çalışanlara yöneticileriyle birlikte yapacakları görüşmeler için kendi kariyer gelişim planlarını etkileyecek araçları vermek,
- Yöneticilere, işletmenin iş hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirmek için gereken faaliyetleri (bilgi, yetenek) çalışanlara aktarmak amacıyla gereken iletişim ortamını yaratmak,

- Bireysel gelişme planları ile işletmenin yedekleme planları arasında bağlantı sağlamak,
- Kendi kendini değerlendirme, geri bilgi akışı ve gelişim arasında tutarlı ve gerçekçi bir geçiş ağı oluşturmak.

### 3. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Avantaj ve Dezavantajları

Kariyer planlaması işletme için ve çalışanlar için çok büyük yararlar sağlamaktadır. Zira kariyer planlaması işgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Devamsızlık ve işten kaytarmalar üzerinde azaltıcı etkiye sahiptir. İşinde uzmanlaşan çalışanların geliştirilmesiyle örgütler, gelecekte daha yetenekli yöneticilere ve örgütsel amaçlarına ulaşabilirler. (Çelik, 1999; 57)

Bu açıklamaların ışığında kariyer planlamasının bireye ve örgüte sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Özgen, 2002; 188)

- Bireylere daha iyi iş imkânı, daha iyi ücret ve statü
- Çalışanlara yol göstericilik
- Çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı olması
- Birey-örgüt bütünleşmesini sağlama
- İşgücünün beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde yararlanma
- Verimlilik artışı ile amaçlara daha hızlı bir biçimde ulaşmak
- Bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgütsel amaçlara ulaşma
- İşgücünün örgüte olan bağlılığının ve sadakatinin artırılması
- İşletmenin gelecekteki faaliyetlerini sürdürecektir nitelikli işgücünün önceden hazırlanması
- Örgüt ya da çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzlukların en aza indirilmesi

Kariyer planlamasının avantajları yanında dezavantajları da vardır. Özellikle bazı yöneticiler kariyer planlamasının örgütün iş yükünü arttıracığını düşünmektedirler. Bu nedenle de kariyer planlamasından korkarlar. Ayrıca danışman kullanımının artması, hizmet içi eğitim ve eğitimsel yardımın artmasının bütçede ağır yük oluşturacağını düşünürler. Kariyer planlamasının en çok korkulan yönü ise birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Her ne kadar işyeri el kitapları, danışmanlar kariyer planlaması ile ilgili konularda bireyi hazırlamasına rağmen kişilerin yaşamları ile ilgili farklı beklentiler, kişisel baskılar bireyin motivasyonunu ve performansını azaltacaktır. Ancak örgüt tarafından karşılanamayan beklentiler, moral bozukluğu, strese yol açarak örgütsel sadakati azaltacaktır.

Sonuçta motivasyonu ve performansı azalan, işten beklediği doyumunu alamayan kişi, başka yerde iş aramaya yönelecektir. (Varol, 2001; 50)

#### 4. Örgütlerde Kariyer Planlama Teknikleri

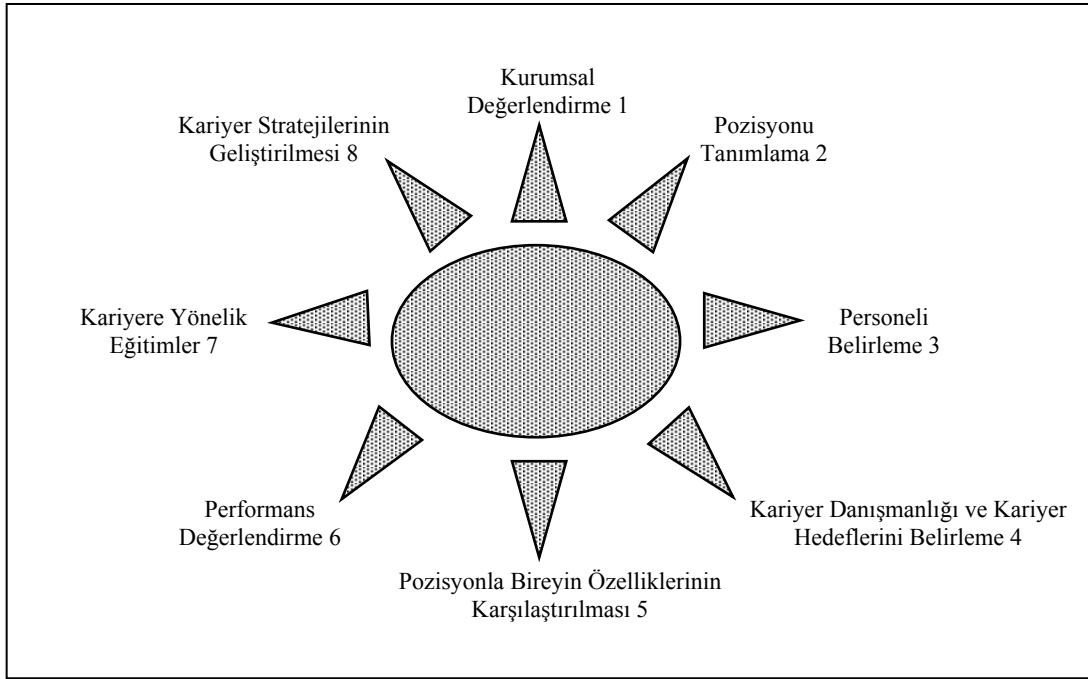
Örgütler, bireysel kariyer planlamaya yardımcı olmak için aşağıdaki bazı temel teknikleri kullanmaktadırlar.

- ***Danışmanlık hizmetleri;*** örgüt, psikolog veya eğitilmiş yol gösterici, ihtisas sahibi kadrolu kariyer uzmanları istihdam etmek veya dışarıdan danışmanlık hizmeti veren ilgili servislerin yanında kariyer merkezleri yoluyla da danışmanlık hizmeti temin edebilir.
- ***Atölye çalışmaları;*** iş görenleri, ilgileri, yetenekleri ve olanaklarını değerlendirmeleri için teşvik eder. Kişisel amaç ve gelişme planlarını oluşturmalarına yardım eder.
- ***Kişisel gelişim dokümantasyonu;*** şirket insan kaynakları uzmanları tarafından kariyer planlama sisteminin etkinliğini sağlamak için özel olarak hazırlanıp geliştirilen ve çalışanların kullanımı için yayımlanmış olan el kitapları, prosedürler ve diğer yazılı kaynakları kapsar.
- ***Değerlendirme programları;*** son yıllarda yöneticiler tarafından, personel seçiminde, terfilerde, dış transferlerde ve iş görenlerin geliştirilmesi kararlarında kullanılan, tutum, eğilim, kabiliyet, yetenek, mesleki ilgi, kişilik ve diğer özelliklerin belirlendiği testleri kapsar. ( Erdöl, 2000; 158-159)

## 5. Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci

Bir şirketin kariyer planlama faaliyetinde bulunabilmesi için öncesinde yapması gereken zorunlu çalışmalar vardır. Bu çalışmaların hepsi kariyer planlama süreci olarak adlandırılır. Aşağıda şekil 7’de bu süreç detaylı olarak ele alınmıştır.

Şekil 7: Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: Şimşek vd., 2004; 109

- **Kurumsal değerlendirme;** bu aşama örgütün sahip olduğu insan kaynağını genel olarak gözden geçirme aşamasıdır. Kariyer yönetimi için gereken bu çalışma aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da başlangıcını oluşturur. Bu çalışma sonucunda kişilerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş ve kişilere yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturma fırsatı sağlanmış olacaktır. Bu amaçla örgüt çalışanların yetenek, beceri, arzu ve ilgilerinin tam bir analizini yapmalıdır.
- **Pozisyonu tanımlama;** Bu aşamada örgüt bireylerin kariyer vasıf ve sorumluluklarını araştırarak buna göre işin gerektirdiği eğitimin nasıl ve ne şekilde olacağını, işin olumlu ve olumsuz yanlarını tespit etmeye çalışır. Bireyin kısa ve uzun dönemde üstlenmesi muhtemel görevlerinin; öğrenim, bilgi,

yetenek ve kişisel özellikler olarak gerektirdiği nitelikler bilindiği takdirde, kariyer planlama süreci içinde bu niteliklerin kazandırılmasına yönelik tedbirler zamanında alınabilecek ve bu konularda verilecek eğitimlerin daha planlı olarak yapılmasına çalışılacaktır.

- **Personeli belirleme;** Bir işletme başarılı olmak istiyorsa yetenekli insanları çalıştırmak ve bünyesinde bu insanları tutmak zorundadır. Bu amaçla örgütlerde kariyer planlaması yapılacak olan personelin öncelikle, bilgi, beceri, yetenek ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren personel envanterleri çıkarılması gerekir. Bunların yanında iş analizleri de çıkartılarak, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profili çıkartılır.
- **Kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerini belirleme;** insan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden biri, kariyer olanakları konusunda kişilere danışmanlık yapmaktır. Örneğin çalışan kendi konumundaki terfi olanaklarını, iş genişletmeyi, rotasyon şartlarını ve benzerini bilmelidir. Bunu örgüt içerisinde yapacak ve çalışana kariyerinin geleceği hakkında bilgi ve rehberlik sunacak kişilerin örgüt tarafından görevlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel kariyer planlamasında diğer bir önemli konu ise, çalışanların genel olarak ulaşmayı arzuladığı belirli hedefleri ortaya koymalarıdır. Birey ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olmasına dikkat etmelidir. Hedeflere ulaşmada örgütler bireylerin kendi bireysel amaçlarına ulaşmaları için yardımcı olurken, bu durum başarılı bireyleri işletmeye kazandırmış olur.
- **Pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması;** kariyer planlamasında çalışanın mevcut niteliklerinin saptanmasının yanı sıra, potansiyel niteliklerini saptamaya ve geliştirmeye yönelik bir çalışmaya da ihtiyaç vardır. Bu çalışmalarda psiko-teknik yöntemlerden de yararlanılabilir. Bireyin kariyeri ile ilgili mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış ve bireyin mevcut ve potansiyel nitelikleri de belirlenmiş ise, yapılacak bir karşılaştırma ile saptanan farklılıkların giderilmesi amacıyla, uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması gerekecektir.
- **Performans değerlendirme;** örgütün başarısının devamı, üyelerinin başarısına bağlıdır. Başarı olgusu işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden

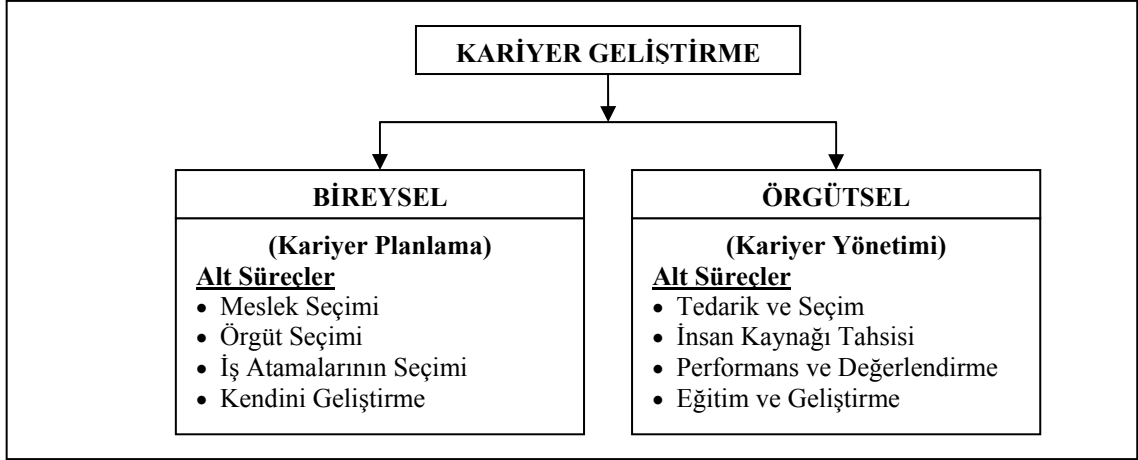
belirlenmiş bir ölçünün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Bu anlamda işletmelerde performans değerlendirmesi; personelin işiyle ilgili davranışlarının gözden geçirilmesi, terfisiyle ilgili bilgilerin sağlanması amacıyla yapılabilir. Aynı zamanda kariyer planlama ve yönetimi için, çalışanlarının yeteneklerinin yönetici tarafından tanınmasına, eksikliklerin bilinmesine gerekli önlemlerin alınmasına imkân sağlayacak bir süreç olarak ifade edilebilir.

- ***Kariyere yönelik eğitimler;*** örgütte belirlenen kariyer olanakları, diğer yandan performans değerlendirme için yapılan ölçümler doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır. Örgütlerde kariyere yönelik eğitimler arasında; uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, işe başlatma eğitimi sayılabilir. Bu eğitimlerin her biri örgütte çalışan grupların (işçi, memur vb.) niteliklerine göre farklı biçimlerde verilebilir.
- ***Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi;*** kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle yapılacak analizde fırsat, tehlike, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapılırsa başarı oranı çok daha artacaktır. Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında performans değerlemesi sonuçlarının önemi oldukça büyüktür. Bu değerlendirme sonucu elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturur. Bu noktada yapılacak çevre analizi hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemli bir araç niteliğindedir. ( Şimşek, 2004; 108-114)

### **C) KARİYER GELİŞTİRME KAVRAMI**

Kariyer geliştirmeden bahsedebilmek için birey ve örgütün her ikisinin de olması gerekir. Bu bağlamda kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Kariyer geliştirme süreci Şekil 8'deki gibi gösterilebilir. ( Erdoğan, 2003; 14)

Şekil 8: Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli



Kaynak: Erdoğan, 2003; 14

Bu çerçevede kariyer geliştirme ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır. ( Erdöl, 2000; 63 ; Çelik, 1999;7 ; Yılmaz vd., 2000;774)

- Kariyer geliştirilmesi, işletmelerin çalışanlarına sunduğu, kariyer olanaklarının yönünü ve ilerlemesini etkileyen şartlardan haberdar edilerek, bilgilerinin ve kapasitelerinin artmasını amaçlayan yapılandırılmış faaliyetlerdir.
- Bireylerin her biri kendine özgü; sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir.
- Kariyer geliştirme, bir kişinin kendi kariyerini planlaması ve kariyer planlarını eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirmesi ve yürütmesi sürecidir.

#### **D) ÖRGÜTLERDE KARİYER GELİŞTİRME**

21. yüzyıl da örgütlerde, kariyer geliştirmeye daha bir önem verilmesi gerektiği araştırmacı ve bilim adamları tarafından her fırsatta dile getirilmektedir. Bunun en önemli nedenleri olarak, takım çalışmasına giderek artan güven, istihdam anlaşmalarının değişen doğası ve öğrenen işletmelere doğru eğilim ve kariyerin doğasını etkilemede değişen örgütsel tasarımlar ve yapıyla ilgili faktörler sıralanabilir. Örgütlerde kariyer geliştirmeye önem verilmesinin diğer bir nedeni ise; iş gücü devir hızını yüksekliği, verimliliğin artırılması, çalışanların gerçekçi olmayan beklentilerini



uzlaştırma vb. gibi bazı insan kaynakları problemlerine etkin bir çare olarak kullanılmak istenmesidir.

Diğer taraftan, üst kademe yöneticilerinin çalışanları örgüt içinde geliştirme, terfi ve daha uygun işlere yerleştirme arzusunun artması ve örgütün çalışanlarına kariyer planlama konusunda yardım etme isteği de, örgütlerde kariyer geliştirmeye önem verilmesini gerektiren başka faktörler olarak sayılabilir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı kariyer geliştirme, örgütlerde uygulanmakta olan insan kaynakları faaliyetleri içerisinde en önemli uygulamalarından biri olarak gelişmiştir. ( Şimşek, 2004; 135-136)

### **1. Kariyer Geliştirmenin Önemi**

Organizasyonun büyümesi ve sürekli değişmesi, yöneticilerin, insanları geliştirmeye ve onları anahtar pozisyonlara yerleştirmeye önem vermelerini gerekli kılmaktadır. Kariyer planlama sistemlerini kurarak, kariyer politikalarını uygulayan işletmeler kısa zamanda gerek yönetim, gerek üretim, gerekse planlama ve diğer programlarında daha başarılı olacaktır. Kariyer geliştirme çabası, stratejik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder.(Erdöl, 2000 ; 64)

Organizasyonun çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. ( Yurdakök, 1999; 46 ) Bireyin hedeflerini belirlemede, ihtiyaçlarını sıraya koymada onlara yardımcı olur, çalışanın örgütle bütünleşmesini doğru insanın doğru işe yerleşmesini, kısaca örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini artırır. ( Erdöl, 2000; 64 )

### **2. Kariyer Geliştirmenin Amaçları**

Kariyer geliştirme programlarının amaçları şunlardır. (Algül, 2002; 66-67)

- İşletmenin verim kaybını azaltmak,
- Onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak,
- Örgütün ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini yaratmak,
- Çalışmaların gerginliğini azaltarak psikolojik olarak tatmini artırmak,

- Çalışanların kendi geleceğini planlamasına imkân yaratarak onların motive edilmesini sağlamak,
- Örgüt içinde çalışanların bireysel gelişimi,yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturmak,
- Kültürel çeşitliliği arttırmak,
- Vasfı yüksek çalışanların örgüt içinde kalmasını sağlayarak, örgütsel yeteneği geliştirmek,
- Bireylerin örgüt basamaklarında ilerlemelerini sağlamak.

Kısaca kariyer geliştirme programının temel amacı, bireylere kariyer yolu hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirmektir.

### 3. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Süreci

Örgütsel kariyer geliştirme, örgüt çatısı içinde, personelin yer değiştirme ve istihdamını etkileyen metot ve yöntemler olarak tanımlanabilir. Kariyer gelişim süreci kişinin işe başlangıcından emekliliğine kadar olan süreci kapsar. Kariyer gelişim süreci şekil 9’de gösterilmiştir.

Şekil 9: Kariyer Gelişim Süreci

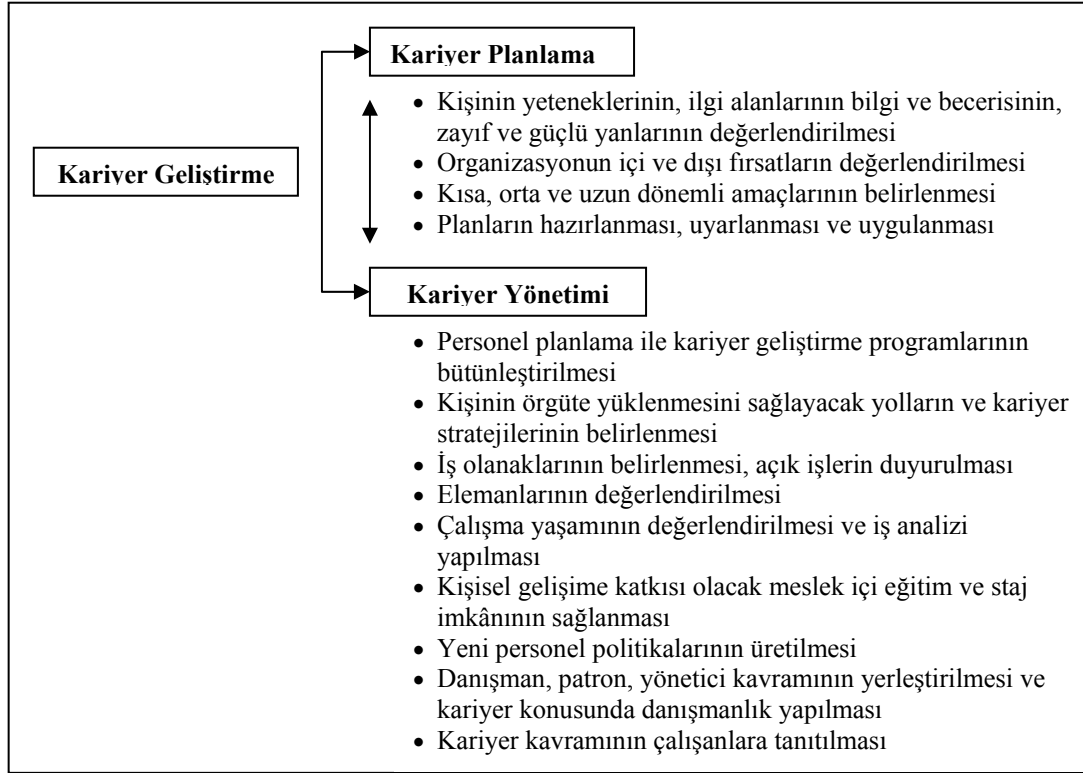
KARİYER GELİŞİMİ		
KARİYER SAFHALARI		
Başlangıç	Orta	Son
İlk İşe Giriş Dönemi	Kariyer Ortası Eğitim, Atama, Terfi, İş, Değişirme	Emeklilik

Kaynak: Gök, 2000; 38

Kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi gibi iki ayrı unsur kapsamaktadır. Kariyer planlaması bireyin kariyer yolunun kişisel olarak belirlenmesini gösterir. Bu süreç, bir iş, bir işveren ve buna benzer faktörlerin seçim işlerini kapsar. Kariyer yönetimi ise, bir örgütün görüşü açısından konuyu ele alır ve örgüt içindeki

fırsatlarla çalışanın hedeflerini birleştirmek için bir program yapmayı gerektirir. Şekil 10 kariyer geliştirmenin kariyer planlama ve kariyer yönetimi ile olan ilişkisini göstermektedir.

Şekil 10: Kariyer Geliştirme Sistemi



Kaynak: Yurdakök, 1999; 48

Kariyer geliştirme, bir kişinin kendi kariyerini planlaması ve kariyer planlarını eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirmesi ve yürütmesi sürecidir. Kariyer geliştirme, bir çalışanın potansiyel kariyer değişimi ve ilerlemesini sağlamak için tasarlanmış sistematik bir gelişme olarak da görülmelidir. Bu süreç, örgütlerde görev yerine getiren bireylerin öğrenen ve öğretici olarak algılanmasını da açıklayabilmektedir.

Kariyer geliştirme süreci sonunda örgütlerde oluşan kişisel gelişme ile örgütsel başarı arasında bir ilişki bulunduğu düşünülmektedir. Bunun sonucu olarak birçok örgüt, çalışanlarını gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında eğitimden geçirmeye başlamışlardır. (Yılmaz vd., 773-774)

#### 4. Kariyer Geliştirme Kapsamı

Örgütsel kariyer geliştirme sistemi anlayışında örgüt içindeki insan kaynakları faaliyetlerinin birbirleriyle ilişkili olarak ele alınması ve kariyer geliştirme sisteminin bir biçimde uygulanması üzerinde durulmaktadır. Bu amaçla örgütler kariyer programları hazırlarlar. (Soylu, 2002; 51)

Kariyer geliştirme programları sonucunda elde edilecek olumlu sonuçlar işletmenin genel politikasını birçok bakımdan geliştirecektir. Bu değişikliklerin başında daha verimli bir istihdam planı, gelişmelere açık bir yönetim ve işinden doyum sağlayan bir personel yapısına sahip olmayı belirtebiliriz. Ayrıca işletmenin, uyguladığı planlama ve yönetim programlarında daha başarılı olacağını söyleyebiliriz. Çünkü çalışacağı birim ve pozisyona göre hazırlanmış ve gereken özellikleri kazanmış personel, işletmenin belirlediği hedeflere daha kolay ulaşmasını sağlayacak ve oluşabilecek kaynak ve zaman kayıplarını en aza indirecektir. (Çeken, 1999; 10)

Bu kapsamda aşağıda, örgütlerde uygulanan kariyer geliştirme programları ele alınmıştır.

- **Kariyer Merkezleri:** Örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek veren, çalışanların kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim, danışmanlık ve koçluk hizmeti sağlayan örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler çalışanlara istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için onlarla görüşme yapar, atölyeler (workshop) oluşturur, çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, video programlarıyla bilgi kaynağı yaratırlar. (Erdöl, 2000; 70)
- **Kariyer Rehberleri:** İnsan kaynakları ve işletme eğitim ve geliştirme üyeleri kadrolarından oluşur. Bu rehberler, kişilere hangi kitapları okuyacaklarını, hangi kursları alacaklarını, hangi çalışımlara girebileceklerini, hangi işte nasıl bir rotasyon izleyeceklerini, kariyer olanaklarını, yerel üniversitelerdeki var olan kursları, organizasyonun eğitim olanaklarını sunarlar<sup>5</sup>

<sup>5</sup> <http://www.insankaynaklari/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>

- **Kariyer Danışmanlığı:** Kariyer amaçlarını oluşturmak ve kariyer yollarını ayırarak çalışanlara yardımcı olmak için bazı personel departmanları kariyer danışmanlığı hizmeti vermektedir. Kariyer danışmanlığı bireylerin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yönelmede çalışanlara yardımcı olmaktadır.
- **Eğitim ve Geliştirme programları:** Eğitim ve geliştirme çabalarının amacı çalışanların işlerindeki tatmini, verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektedir. Eğitimin hedefi bir elemanın bir işi ya da belli bir görevi yerine getirme yeteneğini artırmak ve o işi yapanın kullandığı becerileri geliştirmektir. Geliştirme, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakış ile görmesini sağlamaktadır. Geliştirme ile birey işini daha verimli yapmaktadır. (Akgül, 2002; 68-69)
- **İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme, mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi programıdır, ayrıca, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermektir. İş zenginleştirmenin kilit noktası, çalışanların ne zaman yeteneklerini zorlayacak yeni işlere ihtiyaçları olduğunu anlayabilmektir. Etkili olması için iş zenginleştirmenin yönetici ile çalışanların iş birliğiyle gerçekleştirilmesi gerekir. (Yurdakök, 1999; 41-42)
- **Koçluk:** Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır.
- **İş Rotasyonu:** İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir. Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu

yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanılmıştır.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.insankaynaklari/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

##### A) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sağladığı olanak ve faydaları değerlendirerek, örgütle arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. Çalışanlarda örgütün sunduğu yararlar sonucu oluşan iş tatmini kişinin örgüte bağlılığının önemli bir parçası olabilir. Uzun yıllar aynı işyerinde çalışan bir kişi örgütle ortak bir kimlik yaratmış, kendisini örgütle özdeşleştirmiş bulur. ( Ceylan, 2002; 59)

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu çerçevede Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir.

- Bağlılık, kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir.
- Birey- örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur. Çalışanların, elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş tokuş ve birikme olgusudur.
- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama olgusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.

- Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.
- Çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır. Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir.

Yukarıda belirtilen bütün bu tanımlardan hareketle örgütsel bağlılık genellikle **“kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri olarak”** tanımlanmaktadır. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu benimseyip kabullenerek gösterebilir.(Balay, 2000; 15-18)

## **B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ**

Son 15-20 yıl içerisinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenekler yeni teknolojilerin ve otomasyonun neticesinde büyük bir değişime uğramıştır. Örgütlerdeki yeniden yapılanma, yaratıcılık ve süreçlerin öğrenilmesine dayanmakta ve çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir.

Örgütler bugün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını artırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır.

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır. ( İnce ve Gül, 2005; 13-14)

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Porter ve Dubin'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler.

Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler



üretirler. (Taş, 2004; 53) Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan yüksek iş tatmini, düşük düzeyde devamsızlık ve personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar açısından önemlidir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının örgüte bağımlılığını sağlama yolunda çaba göstermeleri gerekir.

Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır. (Memiş, 2002;81)

### C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEORİK GELİŞİMİ

Örgütsel bağlılık hakkında çok fazla araştırma yapılmış ve son 20 yılda bu araştırmalar çoğalmıştır. Aşağıda örgütsel bağlılık hakkında çeşitli yıllar yapılmış araştırmaların bir listesi verilmektedir.<sup>7</sup>

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.

<sup>7</sup> <http://www.insankaynaklari/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişilere “ fanatik” olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullanıldı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldu.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
		örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisine incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1981	Angle & Perry	Yaş – Kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Kaynak: İnsankaynaklari.com web sayfası

(<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4861>) 12.09.2005

## D) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR

Hakkında birbirinden farklı tanımların yapıldığı örgütsel bağlılık kavramı üzerinde bir ortak nokta bulunabilmesi için çeşitli yazarlar mevcut kavramları sınıflandırma yoluna gitmişlerdir.

### 1. Etzioni Sınıflandırması

Etzioni (1975) bu sınıflandırmayı ilk yapan araştırmacılardandır. Etzioni, bağlılık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Olumsuz bağlılık tutumunu anlatan uzaklaştırıcı bağlılık ( alienative involvement), bireyin örgütüne karşı olumsuz yönelimini açıklamada kullanılmaktadır. Bu türde, bireyler örgüt içinde kalma isteği duymamalarına rağmen dış faktörler nedeniyle örgüt içerisinde kalmaya zorlanmaktadır. Daha çok tarafsız bir bağlılık olarak nitelendirilebilecek hesapçı ( calculative involvement) bağlılıkta ise bireyin, örgütü terk etmenin yol açabileceği maliyetlere katlanıp katlanamayacağını hesaplaması söz konusudur. Ücretler ve/veya faydalar yeterli ise birey örgüt içerisinde kalmaya devam eder. Moral

bağlılık kavramında ise birey kendini örgütüne adanmakta ve işini en değerli var oluş nedenlerinden biri olarak görüp, işine bağlılık göstermektedir. (Yağcı, 2003; 53)

## 2. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal bağlılık ve normatif bağlılık ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Onun değerlendirmesinde araçsal bağlılık, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır. Çalışan ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, çalışanın bazı güdülerini doyururken; dönüşte iş görenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik bağlılık ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İş gören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir. (Taş, 2004; 59-60)

## 3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadırlar. Bunlar duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif bağlılıktır.

### a) Duygusal (affective) Bağlılık:

İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

### b) Devam (continuance) Bağlılığı:

İşgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır.

### c) **Normatif Bağlılık:**

Buna göre, bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder. (Ulutaş, 2003, 39-40)

### 4. **O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli bir mekanizma özdeşleşmedir. Kişi örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtır.

O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın yaklaşımından yola çıkarak kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın uyma, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç boyuta sahip olduğunu belirtmektedirler. “ Uyma” boyutunda, örgüt ile kişi arasındaki psikolojik bağ, örgütü belirli dışsal ödülleri elde edebilmek için bir araç olarak görmeye dayanır. “ Özdeşleştirme” boyutunda bu bağ, kişinin örgütün bir üyesi, bir parçası olma arzusuna dayanır. “ Benimseme” boyutunda ise bu bağ, kişinin ve örgütün değerlerinin uyuşmasına dayanır.

Yukarıda belirtilen bu üç boyut, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan belirleyicilerini temsil eder. Burada önemli olan, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceğidir.

Chatman ve O'Reilly, kişinin işteki ilk deneyimlerinin örgütsel bağlılığın gelişmesinde oldukça önemli bir rol oynadığı düşüncesinden yola çıkarak, kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaç ve değerlerinin yanı sıra işin nasıl yapılacağına kişiye öğretilme süreci olan sosyalizasyonun bu tip bağlılığın ortaya çıkmasında etkili olduklarını savunmaktadırlar.( Tekin, 2002; 46-47)

## 5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977) bir örgüt ortamında kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı Devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İş görenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/ adayışlarının niteliğini belirtir.

İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır.

## 6. Buchanan II' nin Sınıflandırması

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan II de (1974) örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır.

- a) **Özdeşleşme:** Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- b) **Sarıлма:** Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.
- c) **Sadakat:** Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.(Balay, 2000; 25-26)

## 7. Mowday' in Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers bağlılık literatüründe en çok başvurulan sınıflandırmayı hazırlamışlardır. Yaptıkları tanıma göre örgütsel bağlılığı; bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve o örgütle hangi dereceye kadar özdeşleşebildikleridir. Geliştirdikleri modele göre bağlılığın üç boyutu mevcuttur:



- Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme.
- Örgüte fayda sağlamak amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği.
- Örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma.

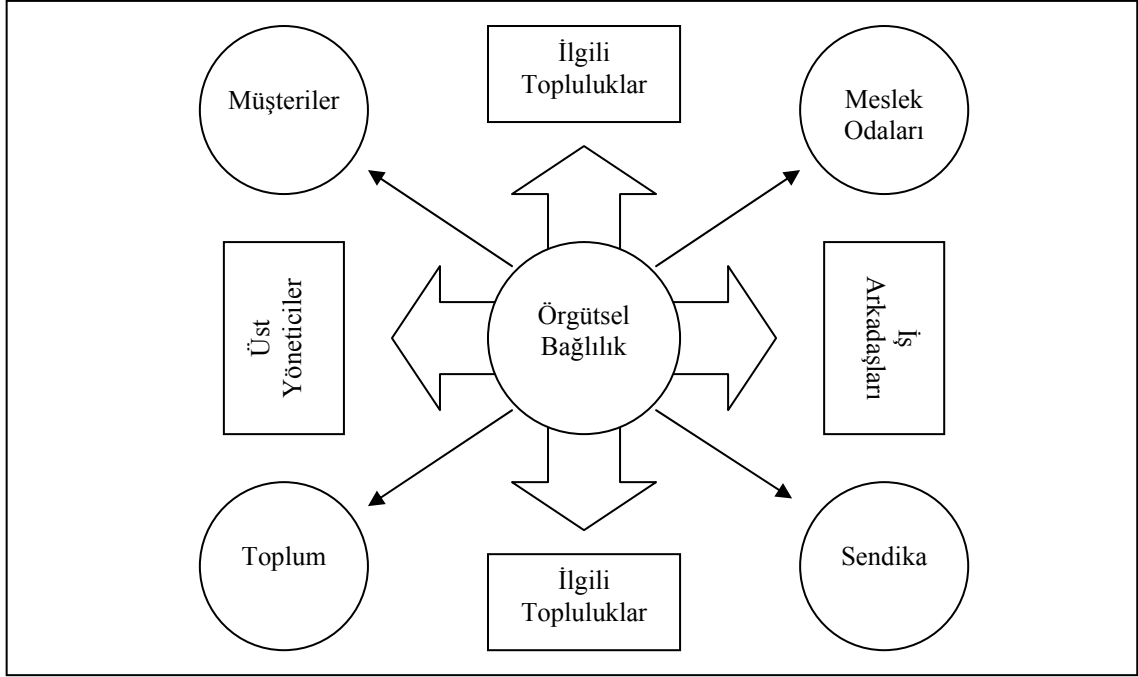
Yazarların bu tanımlarından hareketle, bağlılığın bireyin örgüte itaat etmesinden çok gönüllülük kavramı ile karşılandığı söylenebilir. ( Yağcı, 2003; 53-54)

### **E) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ**

Çoklu bağlılık perspektifi bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı, örgütün, kaliteli ürünleri uygun fiyatla sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasının, örgütün, çalışanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir.

Şekil 11’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler. (Balay, 2000; 32-33)

Şekil 11: Örgütsel Bağlılıklar Modeli



Kaynak: Balay,2000; 33

### 1. Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık, çalışanların işletmeyle özdeşleşmesini açıklayan bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında yönetici ve çalışanların örgüte bağlılıklarını, örgütün amaç, hedeflerini kabul ve örgüte duydukları inanç, işletme için beklenenden daha fazla çaba gösterme istekleri ve çalışanların bağlılıklarını devam ettirmedeki istekleri belirlemektedir.

Örgüte bağlılık, iş görenlerin amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine araçsal bir değerden ayrı olarak, işletmenin kendi iyiliği için bağlılık duymalarıdır. İş görenin, işletmenin amaç ve hedeflerinin kabulü, amaç ve hedeflerine ulaştırabilmek için elinden geleni yapması örgütsel bütünleşme olarak açıklanır.

Örgüte gerçek anlamda bağlılık, yararçı-araçsal hesapları göz ardı ederek meydana gelir, çünkü gerçek anlamda örgüte bağlılık, “ ben değil biz” anlayışının hayata geçirilmesiyle oluşur.

Ayrıca, yönetsel ilerleme ve yükselmeyi isteyen işgörenler, mesleklerinden çok, örgütsel konulara daha fazla bağlı olma eğilimine girmektedirler. (Taş, 2004; 63)

## 2. Mesleğe Bağlılık

Mesleki veya diğer bir ifadeyle mesleğe bağlılık, kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır.

Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik bir şekli olarak görülmekte ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır.

- a) **İşe Yönelik Genel Tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Örneğin; “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı”, “işinin kendisi için her şey olduğu” gibi söylemler çalışana hâkim olur.
- b) **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.
- c) **İşin Nisbi Önemi:** İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese, eşine beğendiremese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi.

Marshall ve Wisting (1982) mesleğe bağlılığı, bir kimsenin hayatının bütün aşamalarında işine genel bağlılığı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planladığı ile ilgilidir şeklinde tanımlamışlardır.( İnce ve Gül,2005;16-17)

## 3. İşe Bağlılık

Blau ve Pinder, işe bağlılık gösteren işgören özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.

- İşe etkin şekilde katılım,
- İş, yaşamın merkezi olarak görmesi,
- İş, kendine özsaygının temeli olarak algılanması,

- Kendini iş performansı ile tanımlaması.

Bu arada işe bağlılığı etkileyen değişkenler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve örgütteki konum gibi demografik değişkenler üzerinde durulurken, sosyalleşme sürecinin başında öğrenilen değerlere ve kişinin gelişme güdüsü gücüne özel vurgu yapılmaktadır. Bağımsız bir değişken olarak alındığında işe bağlılık, kişinin performans düzeyini ve işten ayrılmaları etkilemektedir. Buna göre işe bağlılık ile işten ayrılma arasında güçlü ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. (Ulutaş, 2003; 41)

#### **4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık**

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin, örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duyduğunu hissetmesidir.

Arkadaş bağlılığı, belli bir amaç için olabileceği gibi, kendiside başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar, özdeksel yararlar elde etmek ya da salt hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler, içten ilişki ve arkadaşlık bağlarına büyük önem verirler. İleriye dönük tasarılarla uğraşmaktan çok, insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı seçerler. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişileri iş hayatında işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardım eder. Bu konuda bilinçli davranan işgörenler, birbirlerine daha sıkı yaklaşarak, bir toplulukta dayanışma duygusunun sürekli olarak korunmasına hizmet ederler. Bu yüzden güçlü arkadaş bağlılığının, güçlü meslek ve örgüt bağlılığına götürebileceği ileri sürülmektedir. ( Balay, 2000; 46)

#### **5. Yönetime Bağlılık**

Yönetime bağlılık; kanuna, onu yapan, yayınlayan ve yürüten güce bağlılıktır. İş gören, metin ve tasarıların hazırlanışına, şimdi ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak, bunları diğer kişilere açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak bağlılığını gösterir. ( Ulutaş, 2003; 42)

Bir kimse, yönetime çok, fakat bu yönetim tarafından uygulanan bir hareket tarzına az bağlılık duyabilir. Hiyerarşide üst pozisyonları işgal eden iş görenlerin örgütlerine daha çok bağlılık duydukları ileri sürülürken; yönetime bağlılık gösterme eğilimindeki işgörenler, giderek daha çok örgütsel role bağlanmakta, bu rol sınırları içinde hareket etmekte ve bu hareket tarzları, otoritenin daha üst pozisyonlarını bekledikleri sürece

devam etmektedir. Bu nedenle, siyasal güç kaynağına yakın makamlarda yönetime bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğu ileri sürülmüştür. Barnard (1938) ise buna karşılık otorite kaynağının üstte değil fakat onun astlarca benimsenmesine dayandığını ileri sürmüştür. Buna göre, örgütsel amaçların ve misyonun aslara açık ve onları bağlayacak şekilde aktarılması, yönetsel liderliğin en başta gelen işlevi olmaktadır. (Balay, 2000; 48)

## **II. ÖRGÜT-ÜYE BÜTÜNLEŞMESİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

### **A) ÖRGÜTSEL BÜTÜNLEŞME**

Organizasyonel bütünleşme, sosyal bir bütünleşmenin belirli bir biçimi olarak kavramlaştırılabilir. Bütünleşme, kişinin kendini bir organizasyona ait olarak ve onun tipik bir üyesi olarak algılamasını yansıtır. Pratt' e göre (1998) bütünleşme, kişi-organizasyon arasındaki ilişkiyi açıklar.(Epitropaki ve Martin, 2005; 570-571)

Üyeler, örgüte atfettikleri özellikleri, kendilerini tanımlamak için kullanmaya başladıklarında örgütle bütünleşmiş olduklarını söyleyebiliriz. Bir kimsenin kendisiyle ilgili tanımları, örneğin ırk, cinsiyet ve çalışma süresine dayalı olan çeşitli sosyal gruplardaki üyeliklerinden kaynaklanan çok çeşitli kimliklerden oluşabilir. Fakat üyelerin kendileriyle ilgili tanımlamaları, aynı zamanda üyelerin örgütsel bütünleşme gösterebileceği sosyal gruplardan, yani üyelerin çalıştığı örgütten etkilenebileceğini söyleyebiliriz. Bağlılık sürecinin bir parçası olarak, örgütle bütünleşme seviyesi üyelerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetme derecesini gösterir. Üyeler, örgütü tanımlayan özellikleri kendilerini tanımlayan özellikler, olarak kabul ettiklerinde psikolojik bir bağlılık olan örgütsel bütünleşme gerçekleşir.

Örgütsel bütünleşme kuvvetli olduğu sürece bireyin örgütsel kimliği ön plana çıkar ve bireyin kendini tanımlamasında merkezi bir özellik taşır. Kuvvetli bir örgütsel bütünleşme sonucu, bireyin örgüt için merkezi, kalıcı ve farklı olduğuna inandığı özellikler, aynı zamanda kendisinin taşıdığına inandığı özellikler ile aynı olur.

Birçok araştırmacı, üyelerin örgütsel bütünleşme süreci ile ilgilenir. Asfort ve Moel, örgütsel bütünleşmeyi “ kendini tanımlama” olarak isimlendirir. Örgütsel bütünleşme, bireylerin kendilerini sosyal bir sınıfa ait hissettiklerinde gerçekleşir. ( Dutton vd., 1994; 310 )

## B) ÖRGÜTSEL BÜTÜNLEŞMEYİ SAĞLAYAN FAKTÖRLER

Organizasyonel bütünleşme üzerinde, çalışanların örgütün taşıdığına inandıkları imajın ve organizasyon dışındakilerin organizasyonun imajı hakkındaki görüşleri etkili olmaktadır. ( Epitropaki ve Martin, 2005; 571)

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, her üyenin örgütleri hakkında edindikleri imajdan doğar. Bu imajlardan ilki, çalışanların örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özelliklerle ilgilidir ve bu imaj türü algılanan örgütsel kimlik olarak tanımlanır. İkinci imaj ise, örgüt dışındakilerinin örgütü nasıl gördüğüne dair çalışanların zihinlerinde oluşandır ve bu imaj türü yapılanmış dışsal imaj olarak tanımlanır. Üyeler dışarıdakilerin örgütü olumlu yönde değerlendirdiklerine inanırlarsa örgütle bütünleşmeleri kolaylaşır. Bu iki tür örgütsel imaj, üyelerin örgütü ile yarattığı bağlılığı ve sergileyecekleri davranışları etkilemektedir.

***Algılanan Örgüt Kimliği ve Bütünleşme;*** algılanan örgüt kimliği, yani üyelerin örgütün taşıdığına inandıkları farklı, kalıcı ve merkezi özellikler üyelerin örgütle bütünleşmesini etkileyen güçlü bir imaj hizmeti görebilir. Algılanan örgüt kimliği daha çekici olduğu sürece, bireyin örgütle bütünleşmesi de o kadar güçlü olur.

***Bireysel Süreklilik ve Algılanan Örgüt Kimliğinin Çekiciliği;*** İnsanlar kim olduklarıyla ilgili geliştirdikleri tanılarla, algılanan örgüt kimliğinin uyduğunu gördüklerinde kimliğin çekiciliği artar. Yani birey kendisiyle uyuşan bir örgüt kimliğini, kendisiyle uyuşmayan bir kimliğe göre daha çekici bulur. Chatman, örgüt değerleri ile üyelerinin değerlerinin uyuşmasının üye tatminini artırdığını ve bireyin örgütte kalma süresini uzattığını saptamıştır. Bireylerin kendilerini tanımlamak için kullandıkları özellikler ile örgüt imajını tanımlamak için kullandıkları özellikler arasındaki uyum ne kadar çok ise, bireyin örgütle bütünleşmesi de o kadar güçlü olur.

***Bireysel Farklılık ve Algılanan Örgüt Kimliğinin Çekiciliği;*** Üyeler, sosyal kimliklerinin farklı olabileceği örgütleri daha çekici bulurlar. Kültürlerinin, değerlerinin, stratejilerinin diğer örgütlere göre daha farklı olduğuna inanan üyelerin örgütle bütünleşmesi daha kolay olur.

***Kendini Yükseltme ve Algılanan Örgüt Kimliğinin Çekiciliği;*** Üyeler, çekici kimliği olan bir örgütte çalışmaya başladıklarında, bu aynı zamanda onların kendilerine olan güvenini artıracaktır; çünkü kendileri hakkında daha olumlu değerlendirmeleri

olacaktır. Dolayısıyla örgüt imajı bireyin kendine güvenini ne kadar artırır, bireyin örgütle bütünleşmesi de o kadar kuvvetli olur.

**Yapılanmış Dışsal İmaj ve Bütünleşme;** Yapılanmış dışsal imaj, örgüt dışındakilerinin örgütü ve örgüt üyelerini nasıl değerlendirdikleri hakkında üyelere geri bildirim sağlayan güçlü bir ayna gibi hareket eder. Bu durum “kurum imajı” ile bağlantılıdır. Yapılanmış dışsal imaj çekici bulunursa, yani üyeler imajın örgütü diğer örgütlerden ayıracak olumlu, sosyal olarak değerli bulunan özellikler taşıdığına inanırsa, yapılanmış dışsal imaj üyelerin örgütle bütünleşmesini kuvvetlendirir. ( Dutton vd., 1994; 311-316)

Örgütsel bütünleşmeyi sağlayan diğer faktörler ise, çalışma süresi, iletişim ve değişim liderliğidir. Smidts (2001), iletişim iklimi ve iletişim memnuniyetinin bütünleşme üzerindeki etkisini açıkladı ve iletişim ikliminin örgütsel bütünleşme üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu buldu. Shamir ve Arthur ( 1993), organizasyonel bütünleşme ile değişim liderliği arasındaki bağlantı için, karizmatik değişim liderlerinin destekleyicilerinin düşüncelerini değiştirdiklerini, taraftarlar arasında organizasyonun amaçları ve misyonu ile personel ve sosyal bütünleşme kurduklarını ve destekleyicilerin ilişki, uyumluluk, performans hislerini artırdıklarını öne sürmektedirler. Değişim liderleri destekleyiciler arasında organizasyonun değerlerine ve vizyonuna karşı saygı duymayı ve bütünleşme için derin bir anlam kurmayı sağlayabilirler. ( Epitropaki ve Martin, 2005; 571-572)

O'Reilly ve Chatman, çalışma süresi ile kendini örgüte ait hissetme arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Bireylerin örgütte çalışma süreleri arttıkça, kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Bu da örgütsel bütünleşmeyi kuvvetlendirir. ( Dutton vd., 1994; 317)

### **C) ÖRGÜTSEL BÜTÜNLEŞME VE VATANDAŞLIK DAVRANIŞI**

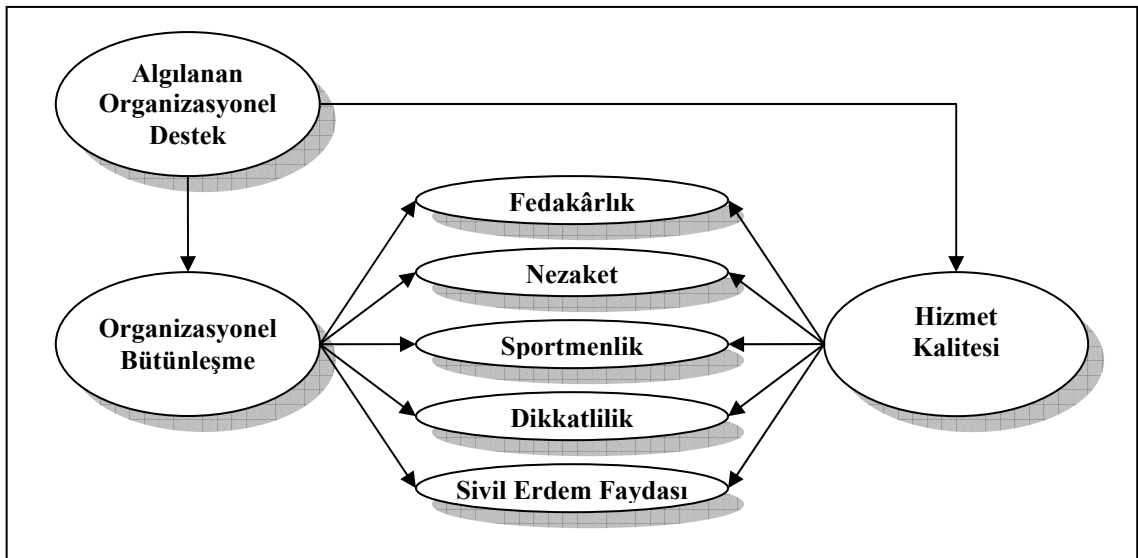
Organizasyon içindeki kişiler üyeliklerini sürdürme, ekstra rol davranışlarına istekli olma, diğerlerine faydalı olma gibi bir dizi davranış sergilerler. Ekstra rol davranışları isteğe bağlıdır. Biçimsel iş değerlendirmelerinden ayrı ölçülürler ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak isimlendirilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı asıl kişiden daha çok birine ya da bir şeye ( organizasyona) yardım etmek için yapılır.

Organizasyonel vatandaşlık davranışı, kişisel etik inançlarına bağlı, değer temelli davranışlar olarak tanımlanabilir.

Organizasyonel vatandaşlık davranışı; dakiklik, diğerlerine yardım, değişiklik yapma ve isteklilik gibi davranışları içerir. Zıt-rol davranışı ve tartışma, şikâyet etme ve diğerlerinin yanlışlarını bulma gibi isteksiz davranışların eksikliği de bu ekstra rol davranışlarını tanımlar. Bu davranışlar sonucunda başarısızlık biçimsel olarak cezalandırılmayabilir. Organizasyonel vatandaşlık davranışları, organizasyonun bir üyesi tarafından kişinin, grubun ya da organizasyonun refahını arttırmak için yapılabilir.

Organ'ın görüşünde vatandaşlık davranışı 5 davranışı kapsar: Fedakârlık, nezaket, sportmenlik, dikkatlilik ve sivil erdem faydası. Her biri ahlaki bağlama sahiptir. Fedakârlık, diğer organizasyon üyelerine organizasyonel görev ve problemlerde yardım etmektir. Vatandaşlık faydası, organizasyon yaşamında sorumluluğa katılma istekliliğini gösteren davranıştır. Sportmenlik, koşullara karşı şikâyetsiz olarak çalışma davranışıdır. Nezaket, çalışma ile ilgili problemleri önlemeye yönelik gayretleri içerir.

Şekil 12: Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı ve Hizmet Kalitesi



Kaynak: Turnipseed,2001; 141

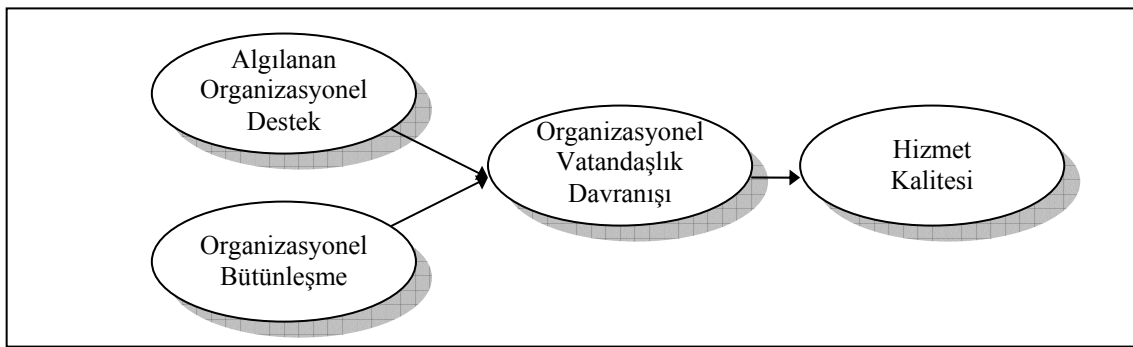
Bateman ve Organ'ın açıklamasında organizasyonel vatandaşlık davranışı, ahlaki davranışlara dayalı birçok sayıda davranışı açıklar. Örneğin, dikkatlice kuralların takip edilmesi, diğerlerine yardım edilmesi, diğerlerinin engellenilmemesi, firmanın mal varlığına zarar verilmemesi. Bu davranışlar kişisel ahlaki yansıtır. Smith (1983),



organizasyonel vatandaşlık davranışı belgelerinde ‘değişiklik öne sürmeyi, gönüllü olmayı, diğerlerine yardım etmeyi, zamanı boşa harcamaktan kaçınmayı’ içeren maddeler üzerinde odaklanır.( Epitropaki ve Martin, 2005; 580)

Algılanan organizasyonel destek, organizasyonun çalışanların katkılarına değer vermesi ve onların refahı ile ilgilenmesi olarak tanımlanır. Eisenberger, Fasob ve Davis La Mastro’ya göre organizasyon tarafından çalışana değer verilmesi sonucu çalışanların algılamaları etkilenebilir ve bu durum karşılıklı katkılar sağlayabilir.

Şekil 13: Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı ve Hizmet Kalitesine İlişkin Model



Kaynak: Turnipseed,2001; 131

Organizasyonun değer ve amaçlarını paylaşan çalışanlar arasında organizasyonel vatandaşlık davranışları yüksek olacaktır. Van, organizasyonel bütünleşmenin motivasyonel etki gücüne sahip olduğunu ve hizmete etki eden enerji yaratıp yaydığını iddia eder.( Turnipseed, 2000;132-136) Organizasyonun vatandaşlığını kabul eden kişi, organizasyon için sıkı çalışma istekliliği ve organizasyonda kalmak için güçlü bir isteklilik duyar. ( Riketta, 2003;361)

### III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI SAĞLAYAN KOŞULLAR

Örgütsel bağlılığı sağlayan koşullar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

#### A) İLETİŞİM

1950’li yılların başlarına kadar iletişim konusu yönetim biliminde çok da fazla tartışılan ve çalışılan bir konu değildi. Ancak davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir. Örgüt

ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. (Bakan ve Büyükbeşe, 2004;2)

İletişim, örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. (İncir, 1990; 32)

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, güdüleyici niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle, işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, önerileri iletebilmek, çalışanlarda, kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir. Bundan dolayı, iletişim çalışanlar üzerinde son derece olumlu etkiler yaparak onların kendilerine olan güvenlerini pekiştirici özelliğindedir. Böylece örgüt amaçlarını benimseme ve örgütle özdeşleşme hissi güçlenen bireyin örgüte bağlılığı artacaktır. ( Özgen vd.,2002; 341)

## **B) ÖRGÜTSEL GÜVEN**

Güven duygusu; tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin vazgeçilmez unsurları arasında yer alan ve bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olarak kabul edildiği son derece önemli bir kavramdır. Güven, kısaca, korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak ifade edilebilir. Bir başka tanıma göre güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir ve insanların doğasında var olan '*iyi ve güzel*' i ortaya koymasına imkân verir.

İki grup arasındaki işbirliği nedenlerini araştıran bazı düşünürler karşılıklı kar ve çıkar olanaklarının güveni artırdığını, karşılıklı kötülük tehlikesinin ilişkileri bozduğu ve endişe kaynağı olduğunu göstermişlerdir. Bu yüzden, karşılıklı güven ve çıkar, grup yapılarını ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini etkilemektedirler.

Yönetici grupları, ast gruplarına oranla, örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye daha arzuludurlar. Örgüt politikası ve planları onlar için daha uygun ve mantıklıdır. Hiyerarşik kademe yükseldikçe, bu durumun şiddetlendiği görülmektedir. İşgörenin hiyerarşik mevkide meydana gelen terfi gibi işçi lehindeki değişimler örgüte bağlılığını örgütü benimseme ve destekleme konusundaki tutumlarını değiştirecektir.

Kurumsal güven çoğu kişinin sandığından çok daha önemlidir. Güven, örgütsel verimlilikteki kilit sözcüklerden biridir. İnsanların en çok ihtiyaç duyduğunuz anda sizin sözünüze güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır ve çalışanlar açısından işletmenin güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir.<sup>8</sup>

Örgütlerin başarılı olmasında güvene dayalı ortam meydana getirmek ilk koşullardan biri olup örgüt kültürüne mal edilmelidir. Güven emrederek ya da talep ederek elde edilmez, fakat kazanılır. Öncelikle örgüt çalışanlarına güvenmeli, cesaretlendirmelidir. Bunun sonucunda kalite ve verimlilik gelişecek, çalışanlar güvenildiklerini hissettikleri için motivasyonları artacak ve işlerini daha çok sahipleneceklerdir. Çalışanlara güvenilmeyen bir örgüt modelinde ise bunun tersi yaşanacak, doğrudan kontrol altında çalışan işgörenler kendilerini güvensiz ve kısıtlanmış hissedecek sadece kendilerinden iş seviyesini gerçekleştirecek, fazlası için kendilerini yormayacaklardır. (Erdil vd., 2003;835)

### **C) LİDERLİK**

Geçmişten günümüze her alanda yaşanan değişim ister istemez iş hayatını da önemli ölçüde etkiliyor. Bu yaşanan değişim içerisinde klasik patron merkezli yönetim anlayışı da yerini yavaş yavaş lider merkezli yönetime bırakıyor.<sup>9</sup>

Bilgi toplumu, küreselleşme, iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda hem örgütlerde işbirliği, sinerji, katılımın önemi artmış, hem de dijital çağın yarattığı yabancılaşma, yalnızlık duygusu gibi olumsuzlukları aşma zorunluluğu doğmuştur. Günümüz post-modern örgütleri açısından örgütsel sosyalleşmenin önemi daha önceki dönemlere ve örgütlere oranla çok daha fazladır. Örgütler, rekabetin hiper niteliğe büründüğü bu ortamda başarıyı yakalayabilmek için, gereksiz çatışmalara girmeyen, örgütün kaynaklarını israf etmeden kendi kaynağı gibi kullanan, örgütsel strateji ve politikalarla barışık, proaktif kişiliğe sahip vatandaşlara ihtiyaç duymaktadır. Çünkü bir örgütün, örgütsel sosyalleşmeyi en geniş anlamda oluşturma ve desteklemede önemli araçlarından birisi örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren iş görenleridir. Bu nedenle,

<sup>8</sup> [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=566](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566)

<sup>9</sup> <http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=6&sayi=2&year=2004>

sürdürülebilir başarının sağlanabilmesi için örgütler vatandaş kimliğine sahip ve örgütsel vatandaş olarak davranan çalışanlara sahip olmak zorundadır. Liderliğin, içeriğinde bulunan karizma, ilham, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve yüksek başarı beklentisi nedeniyle çalışanın, örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu katkıda bulunması beklenir. (Bingöl vd., 2003; 492)

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını *etkileyebilmesi* oluşturmaktadır. (Koçel, 2003; 581-582)

Örgütlerin çalkantılı çevre koşullarında, örgütsel vatandaş yaratamamalarının temelinde yönetime önem verdikleri kadar liderliğe önem vermemeleri yatmaktadır. Belirsiz durumlarda örgütlerin kendilerine güven duyacak çalışanlara ihtiyaçları daha fazladır. Ne yazık ki birçok örgüt ilham verici liderlere sahip olmamakta, yönetimle liderlik arasında doğru dengeyi sağlamada, doğru kişiyi doğru işe yönlendirmede, çalışanlara motivasyon, vizyon ve güven sağlamada başarısız olmaktadır. Aşırı derecede değişken çevre, liderin dönüştürücü özelliklerine olan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu tür çevrelerde liderler vizyon ve yön sağlamalı, bunu çalışanlara aşılmalı ve çalışanları faaliyet göstermeye yönelik olarak motive etmeli ve onlara ilham verebilmelidirler. Bu faaliyetleri gerçekleştirebilen liderler, çalışanların örgütleri ile psikolojik olarak sözleşmelerine veya bütünleşmelerine, bir ülke vatandaşı gibi örgüt vatandaşı olarak kendilerini görmelerine ve beklenenden daha fazlasını yapmak için motive olmalarına katkıda bulunur.

Örgütsel vatandaş olarak davranabilmek için çalışanlar, kendi inisiyatiflerini kullanabilecekleri bir alanın var olduğunu görmelidirler. Ancak bu şekilde yaratıcılık, yenilik, sadakat ve gönüllü sorumluluk ortaya çıkabilir. Bunun için liderler sadece çalışanların risk almalarını kabul etmekle kalmamalı, bu risk sonucunda ortaya çıkabilecek başarısızlıklara karşıda hoşgörülü olmalıdırlar.

Bireyler lider tarafından desteklendiklerini, teşvik edildiklerini, fikirlerine saygı duyulduğunu kavrarlarsa örgütle olan bütünleşmeleri artar. Lider, kendini izleyenlerin his ve duygularını yönetebilme yeteneğine sahiptir, onlara karşı duyarlıdır ve onları etkiler. Bireyleri birbirlerini destekleyici ve ahlaki davranış gösterecek şekilde motive eder ve yönlendirir. Çünkü kavramın özünde bulunan entelektüel teşvik, ilham, vizyon, rol modeli olma gibi olgular bunu yapmasını gerekli kılar. Sonuçta izleyenlerin örgüte olan bağlılıkları, bütünleşmeleri, yapışkanlıkları kısaca vatandaşlıkları olumlu yönde etkilenir. (Bingöl vd., 2003; 497-499)

#### **D) MOTİVASYON**

Motivasyon (güdüleme) dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır.

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Motivasyon, iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.<sup>10</sup>

Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip iş görenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan işgören gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır.

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini arttırma şansları çok yüksektir.

<sup>10</sup> <http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=6&sayi/&year=2004>

Motivasyon konusunun taşıdığı önem, insan unsurunun işletmeler tarafından ön plana çıkarılma gerçeğinden kaynaklanır. Gerçekten, hemen her gün işletmeler gelişmelerinde en önemli ögenin insan olduğunu öğrenirler. Yararlı endüstriyel araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan işgörenler yeterince doyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak yürütme olanağı yoktur.( Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996;84-85)

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve % 27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır.

Çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran şirketler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde kutlarlar. Bu şirketler, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, verimliliği yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar.<sup>11</sup>

## **E) KATILMALI YÖNETİM**

İş görenlerin katılımı konusu ilk olarak 1920'lerde ve 1930'larda işlendi ve yönetimde “ insan ilişkileri” yaklaşımıyla çalışanlarla üstleri arasındaki iletişimin önemi vurgulandı. Son yıllarda iş gören katılımı araştırmalara büyük ölçüde konu olmuş, katılımın motivasyonu, bağlılığı, verimliliği ve iş tatminini arttırdığı yolundaki görüşlerde fikir birliği sağlanmıştır. Çalışanların yöneticilerce daha önemsiz gibi algılanan ancak aslında önemli görevleri yerine getiriyor olmaları bilgiye ulaşma ve kullanma yeteneğini azaltmaktadır. Çalışan katılımının sağlanması yoluyla bu bilgi

<sup>11</sup> <http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=6&sayi/&year=2004>

açığa çıkmakta faydalı hale gelmektedir. Paylaşılan bilgi daha yüksek performansa yol açmaktadır.

Karar verme süreçlerine çalışanların katılımı geleneksel olarak dolaylı şekilde olmuştur. Çalışanlar, çalışma koşullarıyla ilgili seçtikleri temsilciler tarafından işverene karşı korunurdu. Günümüzde ise çalışanların doğrudan katılımını ve doğrudan iletişimi sağlayan uygulamalar geliştirilmiştir. Geçmiş yıllarda çalışma hayatının kalitesini iyileştirmek böylece devamsızlık, işgücü devri oranlarını düşürmek amacı ile katılım sağlanırken günümüzde yenilik yapma, müşteri tatmini ve esneklik sağlama gibi stratejik hedeflerle ilgili başarıyı arttırmak amaçlanmaktadır. İş görenleri motive etme, eğitme, bilgi verme ve yeterli hale getirme yoluyla katılımlarını sağlama, böylece örgütsel performansı arttırma hedeflenmektedir. (Erol vd., 2003; 837-838)

İyi liderler güç ve katılım konusunda derin bir kavrayışa sahiptir. Etkilerinin ünvanlarından gelmediğinin, sıkı çalışmayla ve başkalarının saygısıyla hak edildiğinin farkındadırlar. Yetkinin paylaşıldıkça ve verildikçe arttığını ve her insanın gerçek bir fark yaratabileceğini bilirler.

Gücü ve onunla ilişkili bütün araçları - enformasyonu, becerileri, sorumluluğu ve ödülleri - paylaşmakla, etkin liderler tam katılımı ve işçilerin serbestçe ve en üst düzeyde katkıda bulunacağı bir ortamı yaratma olanağına kavuşurlar. Liderler katılımcı bir kültür yaratmayı başardıklarında, çalışanlar işletmenin olgun birer partneri haline gelirler. İnisiyatif kullanırlar, işletme konularında bilgi sahibi olurlar, yeterli geri iletim sağlarlar, sorumluluk üstlenirler. Kısacası, sanki şirketin sahibiymiş gibi davranırlar.

Bu katılım süreci daireseldir. Katılımın artması bağlılığı artırır. Bu ise insanların daha iyi iş yapmasına yol açar. İş daha iyi yapılnca, süreçler daha verimli hale gelir ve firma daha iyi ürün çıkarır. Daha çekici ürünler daha iyi satılır ve bu da şirketteki işlerin daha güvenli ve daha yüksek ücretli olması anlamına gelir. Bu durum, güvenin ve bağlılığın, bunun sonucunda da katılımın artmasına yol açar ve sürecin bütünü kendi kendisini besleyerek sonunda kurumlaşır.( Bulut ve Dicleli, 1998; 132-133)

---

## **F) EKİP ÇALIŞMASI**

Takım özel bir amacın başarılması çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. ( Keçecioglu, 2003; 89)

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı örgütsel bağlılık yazınında genellikle kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir.

Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir.

Bir takımın verdiği kararlar ne kadar işbirliği içinde alınıyorsa, örgütsel bağlılık o kadar güçlü olmaktadır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Bu durum da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortamda dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. (İnce ve Gül, 2005; 80)

## **IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARLA İLİŞKİSİ**

### **A) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS**

Performans, genel olarak, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkililik olarak tanımlanabilir. ( Ulutaş, 2003; 51)

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990) bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirttikten sonra, bunun nedenlerini de belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik şartlar ve beklentilerle ailevi mecburiyetlerdir. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi



beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir. ( Memiş, 2002; 95)

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni ise, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve performansını artırabilmektedir. ( İnce ve Gül, 2005; 95)

Eldeki bulgular, güvenilen bir otorite tarafından tayin edilen amaçların iş görende, daha sıkı çalışma isteği uyandırdığını; arkadaş grubuna bağlılığın, yönetim desteğiyle birlikte performansı daha da arttırdığını göstermiştir. Bulgular ayrıca davranışsal bağlılığın teşvik ve ödüllerden etkilendiğini, bunun da daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ve artan performans ile sonuçlandığını göstermiştir.

Öte yandan, katılımcı amaç belirleme biçiminin, önceden tayin edilmiş amaçlarla çalışma biçimine göre daha yüksek performans sağladığını göstermiştir. Rekabet koşullarında kişilerin daha yüksek amaçlara bağlanmalarının performansı önemli ölçüde arttırdığı öne sürülmüştür. Başarılması daha güç olarak algılanan amaçların, iş görende moral düşüklüğü, gerginlik, düşük örgütsel bağlılık ve performans yarattığı; kolayca ulaşılabilecek amaçların ise, işi yavaşlatmaya neden olduğu görülmüştür. ( Balay, 2000; 139)

## **B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE FARKLILAŞMA**

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler.

Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır. ( Köse vd., 2001;227)

Örgüt kültürünün benzer özellikleri içeren pek çok tanımı yapılmıştır. Bunlardan en yaygın olarak kullanılanı, Edgar Schein'a aittir. Schein'a göre, örgüt kültürü, "Bir

grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır.” (Erkmen ve Şencan, 1994; 138)

Killman ve arkadaşları ise, “ paylaşılan ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması” şeklinde tanımlamışlardır. Barnabe (1991) ise örgüt kültürünü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenlerdir şeklinde ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektedir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.( İnce ve Gül, 2005; 76)

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. İşgörenlere, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişiler arası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. (Balay, 2000; 143)

### **C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ**

İş tatmini, üretkenlik, devamsızlık ve işten ayrılmaların bir nedeni olarak kabul edilip, inceleme konusu yapılmaktadır.

“ İş Tatmini” kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir. Bullock’e göre iş tatmini, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır.

Locke (1964), iş tatminini şöyle tanımlamaktadır:

“ Kişinin veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur.” ( Şimşek levent, 1998; 91)

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık sonuçları olarak devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişkinin olduğu görülürken; işgörenin örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. Diğer yandan doyum ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık birbirleriyle olumlu ilişkili bulunurken; işlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan iş görenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür.

İşgörenin çaba, örgütsel bağlılık v.b girdileri karşılığında aldığı çıktı miktarı ile almasını düşündüğü çıktı miktarı arasındaki fark, iş doyumunun başlıca kararlaştırıcısıdır. Doyum, iş göreni başka iş arama eğiliminden uzaklaştırırken, doyumsuzluk, bir örgütten diğerine geçiş isteğini artırır. Bretz ve diğerleri (1994), birey-örgüt tercihlerinin uygunluk arz etmesinin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yükselttiğini tespit etmişlerdir. İşe alınan kişi, örgütündeki yaygın değerleri paylaştığında daha fazla doyum sağlamakta ve örgütte kalma isteği artmaktadır. ( Balay, 2000; 136-137)

Mowday ve arkadaşları tarafından ileri sürülen görüş iş tatmini odaklıyken, diğer bir ifadeyle iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olacağını savunurken, Bateman ve Strasser (1984) tarafından ileri sürülen görüş örgütsel bağlılığı odak olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre, kişinin işe girdiği zaman ki alternatif iş seçenekleri onun örgütsel bağlılık tutumunu oluşturur. Şayet, cazip alternatif iş imkânlarına rağmen örgütte kaldıysa örgütsel bağlılığı yüksek olur. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha yüksek iş tatmini gösterirler. ( İnce ve Gül, 2005; 22)

## **V. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLENMESİNDE YARARLANILAN KRİTERLER**

Örgütsel bağlılık kriterleri tamamen aynı olmamakla beraber, kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını göstermede kullanılacak göstergeler şu şekilde gruplanabilir.

### **A) ÖRGÜTÜN AMAÇ ve DEĞERLERİNİ KABUL ETME ve İNANMA DERECESESİ**

Çalışanların çalıştığı örgüte bağlılığının en büyük göstergesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çalışanların, amaçlarını kabul etmediği örgütlere bağlılık göstermesi düşünülemez. Burada önemli nokta, çalışanların ve örgütün amaçlarını uyumlaştırılmasıdır.

### **B) FEDAKÂRLIK ve EKSTRA KATKI DERESESİ**

Çalışanların beklenenden daha fazla çalışabilmesi örgüt için fedakârlık olarak algılanır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, beklenenden daha fazla efor sarf ederler.

### **C) ÖRGÜTSEL ÜYELİĞİ DEVAM ETTİRME İSTEĞİ**

Konuyla ilgili iki varsayımda bulunulabilir. Birincisi, organizasyonun işgörene bağlanması, iş görenin organizasyona bağlanmasının bir sonucudur. İkincisi, iş görenin organizasyona bağlanmasının azalmasına paralel olarak örgütün de işgörene bağlanması azalacaktır. Bundan dolayı, iş görenlerin örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Organizasyonun iş görene bağlılığı ve itaati “ algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilir. Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin örgüt üyelerinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını artıracığı sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur.

### **D) ÖRGÜT KİMLİĞİ İLE KİMLİKLENME**

Çalışanların, örgütün bütün yaptıklarını veya yapmadıklarını kendilerince tasvip edip etmemesi örgüt kimliği ile kimliklenme olarak tanımlanmaktadır. İş gören bunu böyle düşünüyorsa örgüte bağlıdır denilebilir. Bu kavram örgütle özdeşleşme ile alakalıdır. Bazı yazarlar özdeşleşme olarak tanımlamıştır.

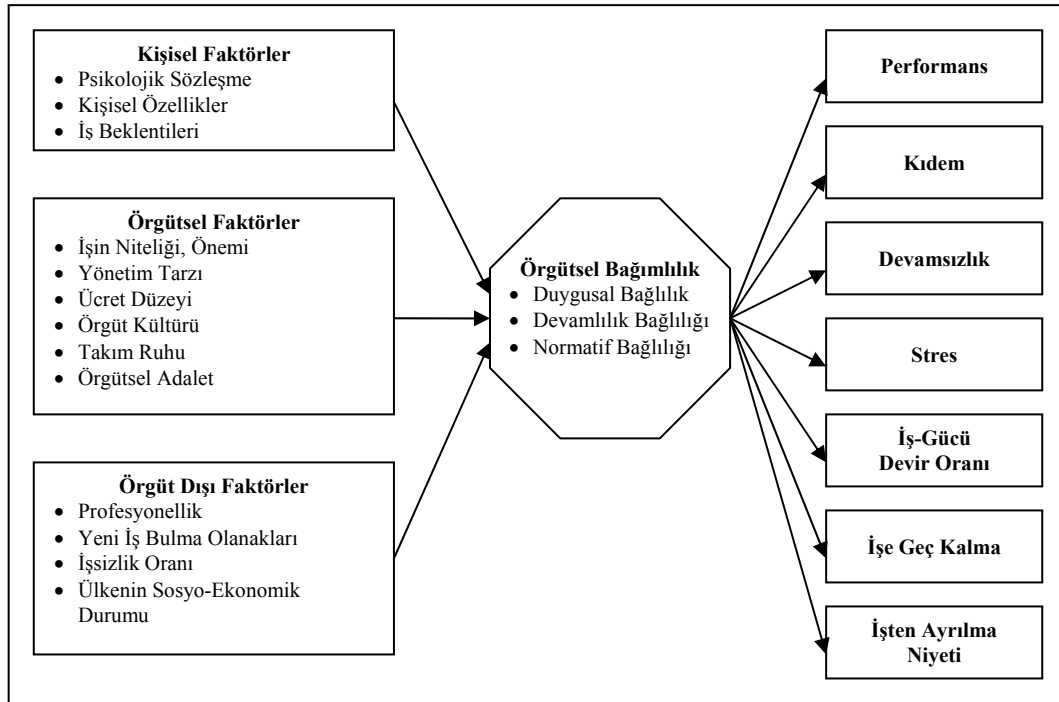
### **E) İÇSELLEŞTİRME**

Örgüt üyesi bireyler örgütün faaliyetlerini kendi amaçları açısından ne derece uygun görmekte, içselleştirmekte ve benimsemektedirler? Çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bireyler, kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler. (İbicioğlu, 2000; 14)

## VI. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken; hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi kestirdiği konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde kestirdiğini ortaya koymuşlardır. Buchanan II (1974) ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır. Diğer yandan Oliver (1990), bu konuda yaptığı araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gözlemiştir. Bu kapsamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen iş görenlerin, daha yüksek düzeyde örgüte ilişkin bağlılık; güçlü araçsal değerlere sahip olanların ise, göreceli olarak daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. ( Balay, 2000;51)

Şekil 14: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: İnce ve Gül, 2005; 58

## A) KİŞİSEL FAKTÖRLER

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Morris ve arkadaşlarının 1993 yılında yaptıkları araştırmanın dışında, genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir. ( İnce ve Gül, 2002; 59)

### 1. İş Beklentileri

Bir üye çalışacağı örgüte bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere girer ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri vardır. Örgütün ve işin bu ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesi örgütsel bağlılığı artırır. İyi tanımlanmış bir görev ve örgütün beklentileri ile çalışanın beklentilerinin eş güdüm içinde olması bu artışta önemli rol oynamaktadır. ( Memiş, 2002; 86)

### 2. Psikolojik Sözleşme

#### a) Psikolojik Sözleşme Kavramı

Örgütlerde insan faktörü ile ilgili araştırmaların yaygınlık kazandığı 1960'lı yıllarda, Argyris, bu konu üzerine eğilerek çalışan ilk kişi olarak görülmektedir. Daha sonra, 1962 ve 1965 yıllarında Price, Munden, MandIe, Solley, Levinson ve Shein gibi, bir grup bilim adamı tarafından, işgören-işveren arasındaki psikolojiye dayalı bu ilişki, "psikolojik sözleşme" bağlamında ele alınmış ve incelenmiştir. Bu ilişki, hem Argyris ve hem de daha sonraki araştırmacılar tarafından "bir işgörenin işverene karşı duyduğu sorumluluklar ve bunun karşılığında işverenin ortaya koyduğu yükümlülükler açısından incelenmiştir. Özellikle Levinson ve Shein'in bu konudaki çalışmaları dikkate değerdir. Onlar psikolojik sözleşmeyi "bir ilişkide, bir tarafın diğer bir tarafa taahhüt edilen katkıları karşılığında, ne vermesi gerektiği hakkındaki inançların bir seti" olarak tanımlamışlardır.

Levinson' a göre, bu durum "karşılıklı hareket etme" sürecidir. Bu süreci şöyle değerlendirmektedir.

Örgüt, iş görenleri için bazı belirli şeyleri yaparken, bir yandan da bazı iş görenleri olumsuz etkileyecek şeyleri yapmaktan da kaçınmaktadır. Örgüt iş görenlere ücretlerini ödemekte, onlara statü ve iş güvenliği sağlamak ve bunlar karşılığında da iş görenlerden, kendi iş tanımlarını aşan ekstra (fazladan) katkılar ve işler yapmalarını istemektedir. İş gören ise, çok çalışma, iyi bir iş çıkarma ve şirketi dışarıda eleştirmekten veya herhangi bir şekilde şirket imajını bozmaktan kaçınarak karşılık vermektedirler. Örgüt, iş görenlerden kendi değerlerini kabullenmelerini ister, işgörenler ise örgütün kendilerine karşı dürüst ve adil davranmasını bekler. Örgüt, kendi beklentilerini, sahip olduğu güç veya yetki yoluyla yerine getirtir. İşgörenler ise, örgütü etkileyecek girişimlerde bulunmak, greve katılmak, örgüte karşı yabancılaşmak veya kayıtsızlaşmak suretiyle işbirliğini örgütten esirgemek gibi yöntemlerle beklentilerini ortaya koyarlar.

Beklentilerin karşılanması konusunda, taraflarda ihlal algısı olduğu takdirde, karşılıklı güç kullanma kararlılığı belirir. Aksi halde, taraflar arasında beklentileri karşılamada gönüllü hareket öncelikli tercihtir. Bu açıdan anlaşmayı yapan her iki tarafı da yönlendiren, neyin dürüst neyin adil olduğuna ilişkin varsayımlardır.

Robinson ve Morisson'ın yaptıkları çalışmalarda psikolojik sözleşme, "iş ilişkisinde bireyin ve örgütün vermeyi ve almayı beklediği şeyi belirleyen, birey tarafından sahip olunan beklentiler grubu olarak tanımlanmıştır." Yine belirtilen çalışmada Rousseau sözleşmeleri "işgören ve işveren arasındaki sosyal ve duygusal değişim yönleri ile ilgili sonu belli olmayan ve aynı zamanda yazılıda olmayan karşılıklı beklenti grubunu temsil eden anlaşmalardır" diye tanımlar.

### **b) Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu**

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte iş imkânı bulduğu ilk günden itibaren oluşmaya başlar. Beklentilerin oluşması tarafları sorumluluk altına sokar ve birbirleri ne bağımlı hale getirir. Beklentiler taraflar arasında karşılıklı olarak çeşitli araçlarla hissettirilmeye çalışılır. Birey, ilk olarak örgütlerle ilişkiye girdiğinde, bu beklentiler, onlara çeşitli politikalar, kurallar, uygulamalar yoluyla bildirilir. Ancak, bilgilendirmeye yönelik olarak kullanılan bu araçlar, psikolojik sözleşmelerin şartlarıyla ilgili teknik ve statik bilgi sağlarlar. Rousseau'ya göre ise, psikolojik sözleşmeler statik değil, aksine dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle bireyler, daha çok bilgi alındıkça psikolojik sözleşmelerine ilaveler yapar ve onları yenilerler, ilişkiler daha uzun oldukça daha çok şartlar ilave ederler.

Sürekli bilgilendirme, psikolojik sözleşmenin oluşumunda belirsizlik ve boşlukların giderilmesinde kullanılacak önemli bir araçtır. İş gören geliştirme, eğitim, ödüllendirme ve performans değerlendirmesi gibi süreklilik arz eden insan kaynakları fonksiyonlarının, psikolojik sözleşmelerin oluşumuna önemli katkısı vardır.

Psikolojik sözleşmelerin oluşumunu daha kolaylaştırmak ve oluşturmak için, bu fonksiyonlar aracılığıyla elde ettikleri bilgileri iyi koordine etmeleri gerekmektedir. İş görenlerin karşılıklı taahhütleri doğru algılamaları ve psikolojik sözleşmeyi doğru oluşturmaları sunulan bilgilerin doğruluk derecesiyle yakından ilişkilidir.

Örgütte, bir bireyin belirli bir psikolojik sözleşmenin varlığına inanması, diğer örgüt üyelerinin de sözleşmeye aynı anlamı yükledikleri tam olarak söylenemez. Çünkü her insanın, diğer insanlardan duygu ve düşüncesiyle farklı olarak ayrı bir dünyası vardır. Aynı zamanda psikolojik sözleşmeler, içeriksel olarak bireylerin bilişsel sınırlamaları ve bu bilişsel sınırlamaların gelişimini etkileyecek bilginin farklı ve çok kaynaklı olması nedeniyle sübjektiftirler.

### c) Psikolojik Sözleşmeyi Aydınlatma

Bireyler örgütlere katılmayı düşünürlerken, örgütlerin kendilerine önemli ihtiyaçlarını tatmin etme konusunda sağlayacaklarına yönelik bireysel beklentiler geliştirirler. Bu beklentiler parasal ödüller ve psiko-sosyal faydalardan sosyal fırsatlara, katılım ve sorumluluk gibi istihdamın her boyutu ya da iş fonksiyonlarının tümünü kapsayabilir. Psikolojik sözleşmenin oluşumu ile birlikte algılanan bu beklenti ve yükümlülükler ile ilgili olarak taraflar bir birlerine her zaman açık olmayabilirler. Bu durumdan kaynaklanan belirsizlik, taahhüt ve yükümlülüklerle ilişkin oluşan algıların gerçeklik oranını düşürebilir. Sözleşme gereği karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi ise zorunludur. Dolayısıyla belirsizliği gidermek ve onunla başa çıkabilmek için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesine ihtiyaç vardır. Beklentiler oluşturulurken Ronald R. SIMS dikkat edilmesi gereken üç önemli yol önermektedir. Bunlar; gerçekçi iş tanımları, doğru eğitim ve örgütsel etik olarak sıralanır.

- **Gerçekçi İş Tanımları İle Sözleşmenin Aydınlatılması:** Organizasyon ve birey beklentilerinin örtüşme oranını artıracak önemli bir yol, başvurana iş ve şirket hakkında doğru bilgi sağlayan gerçekçi iş görüşmesidir. İşletmeler genellikle nitelikli iş gücünü



çekebilmek için bu süreçte, potansiyel işgücü pazarına kendilerini daha iyi gösterme çabası içinde olurlar. Bu durum çoğu zaman iş görenlerin farklı beklentiler içine girmelerine neden olabilir. Beklentilerin uyumlu olması veya tam bir örtüşmenin olabilmesi için, başvurana "iş satmaya çalışmak" yerine, örgüt temsilcileri gerçekçi bilgiler vermeleri ve seçimi başvuran adayın tercihinine bırakmaları önemli bir konudur. İş ve örgüt hakkında hem pozitif hem negatif bilgiyi vermekle, başvuran ilgili istihdam kararını daha akılcı ve objektif bir şekilde verebilecektir. Bu mülakatı yapanın örgütün tüm negatif boyutlarını tartışması anlamına gelmemekle birlikte mülakat, başvurana hem iş hem örgüt hakkında doğru bir tablo sunma özelliğinde olmalıdır. Yani, gerçekçi iş tanımları yapılarak, işler hayalci olmayan bir tarzda, akılcı ve dürüst olarak sunulmalıdır.

Eğer bu yapılmazsa, yeni işgören, işin gerçek yüzünü öğrendikten sonra örgütte kalmayabilir. Dolayısıyla denilebilir ki, bireylerin işi kabul etmemelerinden doğan maliyet işe alındıktan sonra işi bırakma maliyetinden daha düşüktür.

- ***Doğru Eğitim ile Sözleşmenin Aydınlatılması:*** Günümüzde bireylerin eğitim ve bilgilendirme ihtiyaçları daha da artmıştır. Değişim mevcut bilgi ve teknikleri sürekli eskitmektedir. Bu ortamda örgütlerde işgörenler yeni bilgilere ulaştıkları ve bu bilgileri kendilerine kazandırdıkları takdirde gelişme imkânlarına sahip olacaklardır. Aksi takdirde eskimiş bilgi ve yeteneklerle işletmelerde uzun süreli kalmaları mümkün olmayacaktır. İlave olarak işgörenler örgütlerine yönelik beklenti ve algılarını oluştururken doğru ve yeterli bilgilendirme ilişkilerinin gelişimi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle eğitim çalışmaları, hem işgörenler ve hem de işletmeler için göz ardı edilemeyecek kadar önemli olmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin içeriğini teşkil eden algı ve beklentilerin oluşumunda eğitim faaliyetlerinin bilgilendirici ve yönlendirici etkileri vardır. Dolayısıyla, bilgilendirme çabaları ile sözleşmenin içeriğine yönelik oluşacak beklentiler arasında paralellik söz konusudur. Doğru eğitim programı, karşılıklı yükümlülükler yönünde gerçekçi algıların oluşmasını sağlayacaktır.

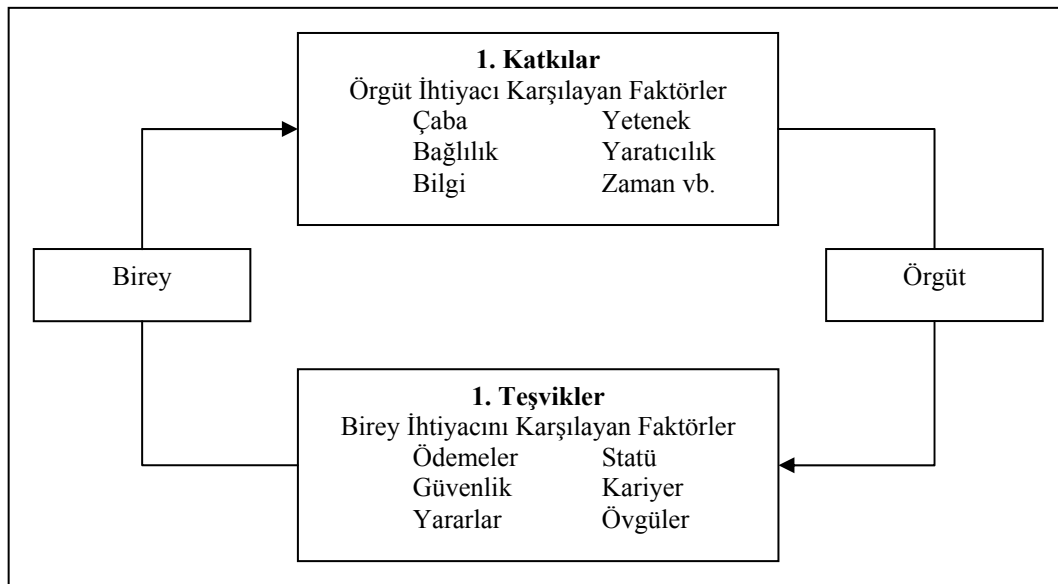
- ***Örgütsel Etik ve Psikolojik Sözleşmenin Aydınlatılması:*** Örgütsel etik, işletmelerde temel değerleri ön plana çıkararak ve davranışların bu değerlere uygun olarak yönelimini sağlayan bir özellik taşır.

Kurumsallaşmış bir örgütsel etik, psikolojik sözleşmenin kurulmasında ve sürdürülmesinde önemli katkılarda bulunur. Etiğin kurumsallaştığı bir örgütte örgütsel kültür, ahlaki davranışları cesaretlendirir ve ödüllendirir.

İş görenlerin etik davranışlarının geliştirilmesinde üst düzey yöneticilerin önemli rolleri vardır. Etik davranışların geliştirilmesiyle karşılıklı beklentilerin uyumlaşması uzun dönemli örgüt ve işgören bağlılığına yol açacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etik ile psikolojik sözleşmenin aydınlatılmasını sağlama çalışmaları, örgütte bir etik kültürünün oluşmasına neden olacaktır. ( Sayılı, 2005 ;44-54)

Aşağıdaki şekilde psikolojik sözleşme sürecinin elemanları görülmektedir.

Şekil 15: Psikolojik Kontrat Açısından Katkı ve Teşviklerin Değişim Süreci



Kaynak: Yağcı, 2003; 68

Modele göre örgüt, çalışanından işiyle ilgili üstün bir gayret, bilgi, yetenek, yaratıcılık, bağlılık ve işine zaman ayırmasını beklemektedir. Çalışan ise örgütünden iyi bir ücret yanında çeşitli yararlar, güvenlik, statü, övgü, kariyer gereksinimlerinin tatmin edilmesini beklemektedir. İşte iyi bir psikolojik kontrat tüm bu karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi ile olacaktır. Her iki tarafında kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik kontrat ise çalışanın işe, örgüte bağlılığı, yüksek iş tatmini, verimlilik artışı gibi olumlu sonuçları beraberinde getirecektir. ( Yağcı, 2003; 68)

### 3. Kişisel Özellikler

Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir. ( İnce ve Gül, 2005; 61)

#### a) Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Çalışan kadın sayısının artmasıyla örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısında da zamanla artış olmuştur. Ancak, araştırmacılar arasında kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık derecelerinin farklı olup olmadığı konusunda da henüz bir fikir birliği sağlanamamıştır.

Erkeklerin, kadınlara oranla örgüte daha fazla bağlı olduklarına ilişkin araştırma bulguları temel alınarak bu konuda farklı bağlılık kuramları öne sürülmektedir. Bu kuramların ilki olan “iş modeli”ne göre, kadınlar ve erkekler arasında örgütsel bağlılık yönünden temelde, salt cinsiyet ayrımından kaynaklanan bir farklılık yoktur; gözlenen farklılık kadınlar ve erkeklerin farklı işler yapmasından ve farklı pozisyonlarda olmasından kaynaklanmaktadır. Erkekler genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlanırlar.

İkinci kuram ise “cinsiyet modeli”dir. Bu model, ilkinin aksine örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterdiğini savunur. Kadınlar, kendi kimlikleri için aile içindeki rollerini esas alırlar, bu yüzden örgüte erkeklere kıyasla daha az bağlanırlar. Genellikle, erkeklere oranla kadınlar için aile ve evin değeri, işletmedeki kariyer ve örgütün değerleri ve amaçlarından daha önemlidir. ( Tekin, 2002; 59)

Allen Meyer’in Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği Ölçeği kullanılarak yürütülen bir çalışmada, kadınların erkeklere göre daha fazla örgütte kalmaya istekli oldukları anlaşılmıştır. Örgütte kalmaya devam etme isteği, bireyin örgütte kalmaya ihtiyacı olduğu için örgüte bağlı olmasını ifade etmektedir. Bu bulgular yoluyla araştırmacılar kadınların örgütte kalmaya ihtiyaçları olması nedeniyle örgüte daha fazla bağlı olduklarını iddia etmektedirler. ( Yıldırım, 2002; 20)

#### b) Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Aynı işletmede çalışan, aralarında büyük yaş farkları olan çalışanlar işletmelerine daha az bağlıdırlar çünkü sosyal bir ortam oluştuğunda insancıl ilişkiler gelişir ve bu da çalışanları örgüte bağlar. Yaş farkları ise bu sosyal ortamın oluşmasında negatif etki yapar. (Taş, 2004; 75)

Çalışanların yaşlarının ilerlemesi onları o örgüte karşı daha bağlı hale getirebilir. Bu konuda tam tersi fikirler de mevcuttur. Ancak olaya şu açıdan bakarsak; örgüt içerisinde yaşlı insanların çoğalması işletme için tecrübe açısından faydalıdır. Ayrıca uzun zaman aynı örgütte çalışan birey, iş arkadaşlarıyla bir bütün haline gelecektir. Bu durum işletme yönetimini memnun edecek ve ödüllendirme yoluna gidecektir. Bu da bağlılığı artıracaktır.

Bu söylenenler birçok araştırmayla ortaya çıkmıştır. Blau ve Lunz'un yaptığı araştırmada ' meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu iş görenlerin, daha yüksek düzeyde işi bırakma eğiliminde oldukları' ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırmada, daha ileri yaşta daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan iş görenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri saptanmıştır. ( Balay, 2000; 56)

### c) Örgütsel Bağlılık ve Kıdem

Örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir kişisel değişkendir. Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Cohen (1993) kişilerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını belirtmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırımdır. Buna paralel olarak kişi kazançlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanmaktadır. (İnce ve Gül, 2002; 66)

### d) Örgütsel Bağlılık ve Eğitim

Eğitim ile örgüte bağlılık arasındaki negatif bir ilişki bulunduğu; bunun da eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların, örgütte karşılanandan daha yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabileceği iddia edilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, mesleklerine, örgüte olduğundan daha fazla bağlı olabilirler ve daha fazla

sayıda alternatif iş olanaklarına sahip olabilirler. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin örgüte psikolojik olarak katılımlarını başarılı bir şekilde sağlamak örgütler açısından daha güç bir iş olacaktır. ( Yıldırım, 2002; 21)

Eğitim çalışmaları bireysel olarak çalışanları işte tutmada yardımcı olacaktır. Eğitim ve projeler vasıtasıyla çalışanlara yeni beceriler öğrenmeleri için fırsat vermek önemlidir. Yöneticiler çalışanların kariyer isteklerini anlamaya özen gösterip kişilerin kendilerini geliştirmelerine yardım etmelidir. ( Taş, 2004; 74)

### e) Örgütsel Bağlılık ve Irk

Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. ( İnce ve Gül, 68-69)

Amerikan ve Japon iş görenlerin örgütsel bağlılığını karşılaştıran araştırma bulguları, Amerikan iş görenlerinin yüksek düzeyde örgütsel bağlılık tutumu; buna karşın, Japon iş görenlerin düşük düzeyde devamsızlık, iş bırakma ve gecikme davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur. Arap ve İsraili hemşireler üzerinde yapılan bir başka örgütsel bağlılık araştırması da, genel olarak Arap hemşirelerin, örgütlerine İsraili hemşirelerden daha üst düzeyde bağlılık duyduğunu; bunun, işlerine ilişkin tutum ve davranışlarda olumlu etkiler yaptığını göstermiştir. ( Balay, 2000; 59) Bu sonucun iki ülkenin birbirinden tamamen farklı yaşam biçimlerinden, dayanışma ve yardım duygularından kısacası dinsel, ahlaksal ve toplumsal enstrüman ve motiflerinden kaynaklandığını ileri sürmek mümkündür. ( İnce ve Gül, 2005; 69)

## B) ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

### 1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Düşük seviyede çalışanlar için

yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. (Memiş, 2002; 88)

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenilebilir. ( İnce ve Gül, 2005; 71)

## **2. Yönetim**

Örgütlerde yönetim biçimi çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini etkilemektedir. Niehoff ve arkadaşları üst yönetimin uyguladığı yönetim stilinin çalışanların bağlılık derecesini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Gaertner & Nollen esnek ve katılımcı yönetimin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Morris & Steers merkezi olmama derecesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. ( Yılmaz, 2003; 15-16)

Örgütün sosyal atmosferini geliştirmek, ortak amaç ve paylaşılan vizyon yaratmak, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu sonuçlar vermektedir. Tam aksi olan katı kontrol mekanizmalarını arttırmak, otonomiye azaltmak çalışanların örgüte bağlılık duygusunu zedelemektedir. Ayrıca çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu arttırmaktadır.( Kantav, 1998; 72)

## **3. Ücret Düzeyi**

Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür.

Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır.(İnce ve Gül, 2005; 73)

#### 4. Örgütsel Adalet

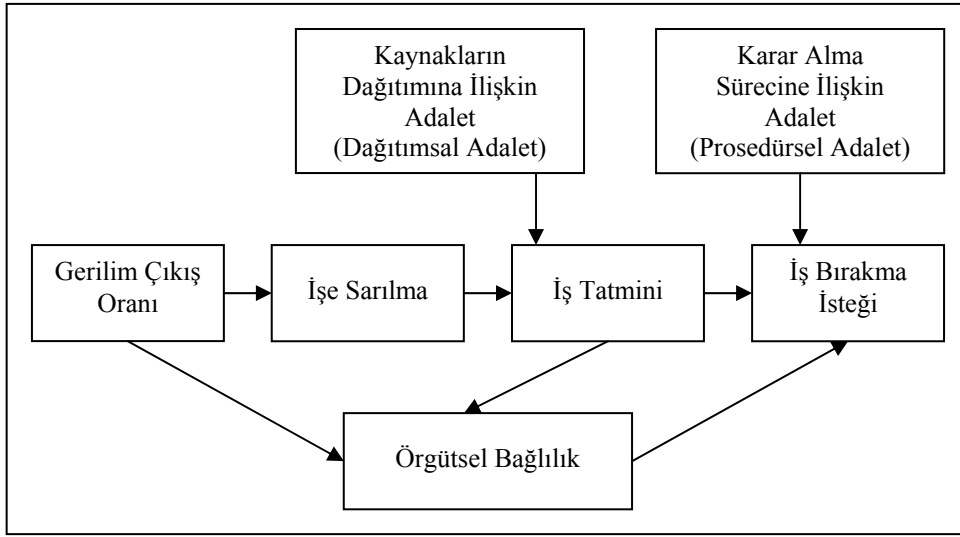
Adalet, “sosyal organizasyonun birinci erdemi” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise adalet, işbirliği faaliyetine dayalı bir temel olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet kavramı ise iş görenlerin kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaşılması ( adaleti dağıtmak vb) ve karar vericilerin çıktıkların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir. (Altıntaş, 2002; 32)

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan ilki olan dağıtım adaleti algısı, örgüt içerisinde maddi ve maddi olmayan ödüller ile görevlendirme ve sorumlulukların çalışanlar arasında adaletli olarak dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin çalışanların algısıdır. Prosedür adalet algısı, örgütte çalışanları ve örgütün ortaya koyduğu ürün ve hizmetleri etkileyen kararların verildiği süreç ve mekanizmaların işleyişindeki adaleti yansıtmaktadır.( Ertürk, 2003; 154)

Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Her ne kadar ücret ve iş tatmininin de örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili oldukları biliniyorsa da bu etki dağıtımsal adalet türünde dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır.( İnce ve Gül, 2005; 77-78)

Dağıtımsal ve prosedürel adaletin diğer bir ifadeyle kaynakların dağıtımı ve karar alma sürecine ilişkin adalet anlayışının, gerilim çıkış oranı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişkisi Şekil 16 ‘de gösterilmiştir.

Şekil 16: Kaynakların Dağıtım ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet



Kaynak: İnce ve Gül, 2005; 78

Çalışanların organizasyondaki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların organizasyona duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Çalışanların organizasyondaki prosedürlerin adil olduğuna duydukları inanç, kendilerini organizasyonun değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini ve iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır. ( İşbaşı, 2001; 57)

## 5. Örgütsel Ödüller

Örgüt tarafından sunulan ödüller, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Çünkü örgütsel bağlılıkla çalışan geleceğe yönelik beklentilerini bugün ile değiştirir ve işveren de bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında çalışana belirli bir ücret öder. Bu değişimi belirleyen de işin organize edilmiş tarzı, yönetimi, değerlendirmesi ve ödüllendirmesidir. Bu nedenle işteki teşvikler örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir.( Yılmaz, 2003; 16) Çalışan ve örgüt arasında bir değişim ilişkisi görülmektedir. Bireyler, örgütten alacakları ücret, takdir, terfi gibi ödüller karşılığında örgüte girerler. Örgüt de çalışana, katkılarından, performansından dolayı çeşitli ödüller sunar. Bu değişim ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışan da örgüte bağlılık gösterir ve işinden ayrılmayı düşünmez.



Ödüller, örgütsel bağlılık konusunda anahtar bir rol oynamaktadır. Örgüt tarafından çalışanlara sunulan ödüller de önemli bir noktada, bireylerin birbirlerinden farklılık gösteren ve zamanla değişen istek ve ihtiyaçlarıdır. Çalışanların bu farklı ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir örgütsel ödül yönetimi geliştirilirse, örgütsel bağlılık da sağlanmış olacaktır.( Ceylan, 2002; 68)

Örgütsel bağlılık yaratacak derecede güçlü bir ödül yönetimi için, ödüllerin çalışanın işinde göstermiş olduğu bir başarıya karşılık olarak verilmesi gerekmektedir. Çalışan örgütsel ödüllere kolaylıkla ulaşabiliyorsa, bunlar başarının sonucunda değil, örgüt tarafından doğal olarak verilen ödüller olarak algılanır. Buna karşılık düşük statüde bile başlasa büyük ödüller elde edebileceğini düşünen çalışanın örgütsel bağlılığı kuvvetlenmektedir.( Memiş, 2002; 88)

## **6. Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Çalışanlarda meydana gelen rol çatışması, işletmeye bağlılığı azaltan önemli etkenlerden biridir. Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Böyle zamanlarda rol çatışması deneyimi yoğundur ve iş doyumunu aynı derecede düşüktür. Bu deneyimi yaşayan iş gören duygusal olarak bir boşluk duygusu yaşar ve iş arkadaşlarından umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur.

Benzer şekilde rol gerilimi ve belirsizliğin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır. Bu da örgüte bağlılığı düşürür.( Balay, 2000;61)

## **C) DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ**

### **1. Profesyonellik**

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir.( Memiş, 2002; 93)

Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne bağlılık ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet

profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir.

Profesyonellerde karşılaşılan bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkündür.(İnce ve Gül, 2005;88-85)

ABD’de avukatlık firmaları profesyonel kariyer fırsatları, otonomi ve meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi gibi uygulamalarla iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yükseltebilmektedirler.( Memiş, 2002;93)

## **2. Yeni İş Bulma Olanakları**

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli dış çevre faktörü, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkânları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir.(İnce ve Gül,2005; 85)

İş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan iş görenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır.( Balay, 2000;67)

ABD’ de yapılan bir araştırmaya göre, master yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıklarından altı ay sonra, başka iş teklifleri almadıklarında örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Yüksek ücretle işe başladıklarında ise alternatif iş imkânlarının bulunup bulunmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedirler.(İnce ve Gül, 2005; 85-86)

Rekabetin yüksek olduğu iş piyasalarındaki örgütler için yüksek düzeyde bağlılık, iş görenlere büyük ölçüde dışsal ödüller sağlanması ile sürdürülebilir.(Tekin, 2002; 70)

## VII. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak pozitif veya negatif olabilir. İşletmenin amaçları çalışanlar tarafından kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek düzeyde bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, örgütün amaçları kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması durumu vardır.

Bağlılık, iş bırakma davranışıyla yüksek düzeyde ilişkilidir. Bağlılığı zayıfladığında çalışanlar, ilk önce daha cazip firmalar ararlar ve işletmeyi terk ederler. Bağlılık, düşük performans, artan devamsızlık ve işe gecikmeyle daha düşük oranda ters ilişkilidir. Yüksek devamsızlıklar genellikle, işe yeni girmiş, genç, mavi yakalı işçilerde daha fazla görülmektedir. Bu ise bu tür çalışanların bağlılıklarının daha az olduğu fikrini vermektedir.

Örgütte kalma isteği de yine işletmede kalma isteğinin bir belirtisidir. İş değiştirme isteği yine bağlılık ölçüsünün güçlü bir göstergesidir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu görülmüştür. Bunlardan özellikle iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur.

### A) DÜŞÜK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Düşük örgütsel bağlılıkta birey, kendini işletmeye bağlayan faktörlerden uzaktır. İşletmeye karşı tutumu daha olumsuzdur. Ancak kalmak zorunda olduğu için oradadır. Daha cazip imkânlarda örgütten ayrılacaktır.

Düşük örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Olumlu sonuçlar olarak; birey örgüte karşı düşük bağlılık gösterdiğinden daha başka alternatifler arayacaktır. Bu durum insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir. Düşük örgütsel bağlılık gösteren iş görenlere katlanmak zorunda kalmayan işletmeler, başka işgörenler bularak bu zarar ve maliyetlerden kurtulabilirler. Düşük bağlılığı olan iş görenlerin örgütü bırakması demek, performans düşüklüğünden, yüksek devamsızlıklardan, çalışanlar arasındaki olumsuz sosyal ilişkilerin artık olmaması

demektir. Yeni alınan iş görenlerin işletmeye yeni bir hava getireceği de unutulmamalıdır.

Ayrıca işten ayrılan iş görenler, gittikleri diğer işletmelerde isteklerine kavuşabilirler ve deneyimleriyle birlikte yeni işletmelerine faydalı olabilirler ve yüksek bağlılık yakalayabilirler. Bu durum da gözden kaçırılmamalıdır. ( Balay, 2000;83-86)

Düşük örgütsel bağlılığa sahip iş görenler, işletme içerisinde kulaktan kulağa ilerleyen iletişimle diğer iş görenlerin tutumlarını değiştirebilirler. Bu durum işletmeler için negatif bir durum oluşturur. Ayrıca bu durumun bir faydası da vardır. Düşük bağlılığa sahip çalışanlar, örgüt içi iletişimi canlandırabilir ve yapılan eksikliklerin üst yönetim tarafından görülmesini sağlayabilirler.

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının doğurduğu birçok olumsuz sonuç vardır. Sürekli artan devamsızlıklar, yüksek personel devir hızı, maliyetlerin artması, düşük üretim hızı, işletmenin olumsuz bir imaj kazanması, örgüte karşı düşük sadakat bu tür olumsuz sonuçlardandır. Ayrıca düşük örgütsel bağlılık gösteren iş görenler, üst yönetim tarafından fazla itibar görmezler, bu durumda çalışanlar terfi edemezler ayrıca olumsuz duygulara kapılırlar. Bu tür çalışanlar ayrıca fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapmak zorunda kalabilirler. Bu tür iş görenler ayrıca örgüt tarafından soyutlanabilirler, toplantılara çağırılmazlar ve dışlanabilirler.

Çalışanlarda düşük örgütsel bağlılıkla birlikte, söylenti ve kötü imaj işletmeyi rakipleri karşısında zor durumda bırakır.( Randall, 1987;464)

## **B) İLİMLİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir. Gerçektende bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm tepkime gücüyle vermesine olanak yoktur. Çünkü kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolleri ile doldurulur.

İlimli bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler.

Bu düzeydeki işgörenler örgütün bütün değil, ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yanda örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini kurmayı sürdürmektedirler. Böylece bunlar, Schein'in (1968,1978) ifade ettiği toplam değer ve normları kabul eden, ancak bunlardan temel olmayan veya zararlı olanlarını red eden yaratıcı bireyselliğini yansıtmaktadır. Bu bağlılık profilinde iş görenlere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir.( Balay, 2000; 88) İlimli bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır.

Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Üst yönetim ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu bireyler, örgütün üst kademelerine geldiklerinde kimisi bağlılıkları kapsamında, kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar. Bu bağlılık düzeyinde iş görenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, irade ve fedakârlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Çünkü bu davranışlar örgütü beklenmeyen durumlardan koruyabilecek esnekliği sağlar. Ancak, bu düzeydeki işgörenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu da karasızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir.( Randall, 1987;465)

### **C) YÜKSEK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgütle olan bütünleşme burada tamdır. İşgörenler örgütle uyum halindedirler. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olmasının, örgütler tarafından istenen en önemli etmenlerden biri olduğu söylenebilir. Adil ödüllendirme, iş görenlerin güçlendirilmesi ve aynı zamanda yapılan işlerin entegrasyonu, bir başka ifadeyle, iş görenler arasında iş birliğinin yaygınlaşması ve yönetim ile astlar arasında güvenilir bir ilişkinin oluşması gibi olumlu uygulamalar, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasını sağlayacaktır. Bu uygulamaların sonucunda ise, verimliliğin artması ve kaliteli üretimin gerçekleşmesi, bir taraftan iş görenlerin çalıştıkları işletmeye olumlu sonuçlar yaratırken, diğer taraftan da, iş görenler tarafından olumsuz sonuçlar yaratabilirler.

Başka bir deyişle kendini işine adayan çalışanlar, ailesine ve kendisine zaman ayıramayacaklardır. ( Karatepe ve Halıcı, 1998; 145)

Yüksek düzeyde bağlılık, örgüt içinde pek çok olumlu sonuçlar ortaya çıkarır; her şeyden önce çalışanın örgütüne yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven duygusu verir. Bu güven verici iş gücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli bir şekilde ürün ortaya çıkarır.( Randall, 1987; 465)

Yüksek bağlılık bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışında ve işteki ilişkilerde fazla stres, oluşturulamayan uyum, insan kaynaklarının verimsiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz davranışlar meydana getirmektedir.

Yüksek düzeyde örgüte bağlılığın olumsuz sonuçlarından birisi de, iş görenlerin ya da astların sürekli başarılı olma arzularının, işletmeleri riski yüksek yatırımlara sevk etmesidir. Sonuçta, işletmede çalışan genç bireylerin, işletmeyi sonu belli olmayan yatırım maceralarına sürükleyebilecekleri gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verime zarar verdiği ileri sürülmektedir. Böylece örgüt, kendisine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan iş görenleri kendine çekebilir. Bağlılığın yüksek olması, örgütte esnekliğin azalmasına, geçmişte uygulanan uygulama ve stratejilere aşırı güvenmeye, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların örgüt içerisinde yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Çünkü örgüte tüm tepkime gücüyle bağlılık duyan bireyler alternatif tepki ve politikalar ortaya koyamazlar.

Ayrıca, yüksek örgütsel bağlılıkta örgüt, çevre değişmelerine ayak uyduracak şekilde yapı ve stratejilerini değiştirmede başarısız olacaktır. Esneklik düzeyi büyük ölçüde azalmış olan böyle bir örgütsel yapı, bireyler gibi örgütleri de, geçmişteki bağlılıklardan dolayı, bugün için etkisiz hale gelmiş bir eylem tarzına aşırı derecede bağlı hale getirilebilir. Böylece karar alıcılar önceki politikalarından vazgeçmek istemezler.( Balay, 2000; 92)

Bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarına ilişkin özet bir tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 2: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Düşük Bağlılık Düzeyi</b>	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgürlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri / düşük performansın engellenmesi işgören zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel bağlılık
<b>İlmlı Bağlılık Düzeyi</b>	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
<b>Yüksek Bağlılık Düzeyi</b>	Bireysel mesleki gelişme ve beklentilerini karşılama davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışma yoksulluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenlik ve dengeli iş gücü, iş gören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli iş görenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

#### I. KARİYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Kariyer üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanların kendi kariyer yollarını yönetmek için artan şekilde sorumluluk aldıklarını göstermektedir. Geleneksel çalışan-organizasyon ilişkileri, çalışanlara organizasyonlarına bağlılık için meslek güvenliği sunuyordu. Çalışanlar, organizasyonlarına kendilerinin kariyer yollarını yapmada güvendikleri zaman bu durum devam etmedi. Bu günün çalışanları, kaynak değişim ilişkileri içinde organizasyonlarını tutmaktadırlar. Hünerlerini ve uzmanlıklarını, maaş ve insani kapitallerini arttırmak ve kendi kimliklerini geliştirme fırsatı ile değiş tokuş etmektedirler. Çağdaş istihdam ilişkisi, çalışanların örgütlerine ancak geleceğe yönelik fırsatlar sunulmaya devam edildikçe bağlı olacaklarını öne sürmektedir. (Taylor, 2002;3)

Çalışanların davranış ve tutumlarını etkilemede, organizasyonel faktörlerden en önemlisi, destekleme olarak öngörülmüştür. Neden böyle olduğunu açıklamak için iki öneri ileri sürülmektedir. Önerilerden ilki, Porter ve meslektaşları tarafından ileri sürülen, beklentilerin karşılanmasıdır. Kişiler, çalışma ortamlarına yönelik beklenti içindedirler ve gerçek karşılaştıkları ile beklentilerini karşılaştırma süreci sonucunda davranış ve tutumlar geliştirirler. Çalışanlar önceki beklentileri tatmin edildiğinde, firmalarına bağlanırlar.

Kişilerin davranış ve tutumlarının organizasyonel faktörlerden neden etkilendiğini açıklayan ikinci öneri ise, psikolojik sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler, kişilerin kendilerinin ve organizasyonlarının arasındaki karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inançlarını içerir. Psikolojik sözleşme, çalışanların ne olmayı hak ettiklerine inandıkları veya ne olmaları gerektiği hakkında inançlarıdır. Firmaya girdikten sonra eğer firma sözleşmeyi yerine getirirse, üyeler, firmaya karşı tutum ve davranışlarının etkilendiğini hissederler. Çalışanlar, işverenlerin yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız



olduklarını hissettiklerinde, bağlılık seviyesini azaltma ve çalışma yerinde bulunmama şeklinde yükümlülüklerini azaltma eğiliminde olurlar.

Kişiler bir firmaya kariyer planları ile girerler ve eğer firmanın çalışmaları onların ihtiyaçlarını tatmin ederse, firma onlara çekici gelir. Ayrıca, eğer güçlü kariyer isteklerine sahiplerse bireyler firmaya karşı daha çok cezp edilmiş olurlar. Kişilerin kariyerlerine yönelik tutumları, firmaya karşı davranışlarını etkileyebilir çünkü kişiler kariyerlerinin var olan firmada peşine düşerler ve çalıştıkları firma gelecekte çalışıyor olacakları tek firma olmak zorunda değildir.

Kişinin kariyere karşı davranışı, kariyer bağlılığı olarak tanımlanır. Kariyer bağlılığı çalışma bağlılığının bir şeklidir. Güçlü kariyer bağlılığına sahip bireyler, ilişkide buldukları organizasyona karşı yüksek seviyede beklenti içinde olduklarını gösterebilirler. Ayrıca, yüksek seviyede kariyer bağlılığı olan kişilerin, beklentileri organizasyon tarafından tatmin edildiğinde, düşük seviyede kariyer bağlılığına sahip kişilere göre daha yüksek motive olabilecekleri belirtilmektedir.

Bağlılık olgusu, çalışma yerinde kişinin tutum ve davranışlarını etkileyen bir neden olarak genişçe araştırılmıştır. Çalışma yerindeki diğer davranışlardan farklı olarak işten ayrılma davranışı kişiler ve organizasyon arasında bir kırık içerir. Bu ayrılma organizasyona ve belki de bireylere önemli miktarda maliyet yükleyebilir. İşten ayrılmanın maliyeti, fırsat maliyetini içerebilir ve kalan çalışanların moral seviyelerini düşürür. Bu maliyetler, firma yüksek derecede bağlı bir çalışan gibi, değerli çalışanlarını kaybettiğinde daha önemli olur.

### **A) KARIYER BAĞLILIĞI VE ORGANİZASYONEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Kişinin kariyerine yönelik tutumunu kavramsallaştırılması farklı olmaktadır. Ölçümlerde ve işlemlerde, kariyer motivasyonu, profesyonel bağlılık, kariyer bağlılığı gibi birçok farklı terimler kullanılmaktadır. Blau (1985), kariyer bağlılığını, “ kişinin, profesyonellik içeren işine karşı tutumu” olarak tanımlamıştır.

Kariyer bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmuştur. Sahip olunan işten beklenen yararın mesleğin özelliklerinden daha güçlü etkileri olduğu kanıtlanmıştır. Kariyer değişiklikleri kariyer bağlılığını etkiler. Örneğin kariyer değiştirenler

değiştirmeyenlere göre sahip oldukları kariyerlerine daha az bağlıdırlar. Kariyerlerine yüksek derecede bağlı kişiler zamanlarının çoğunu yeteneklerini geliştirmek için harcamaktadırlar ve daha az kariyerlerini ve mesleklerini bırakma eğiliminde olmaktadır. Yüksek kariyer bağlılığı olan çalışanlar, kariyer geliştirme fırsatları organizasyon içinde düşük olduğunda organizasyondan ayrılmayı düşünürler.( Chang, 1999; 1258)

Kariyer bağlılığının kişinin organizasyonda kalma ya da ayrılmaya yönelik kararındaki belirleyici olduğuna ilişkin bir açıklamayı da Jauch, Osbern ve Terpening (1980) öne sürmüşlerdir. Kişinin belirli bir organizasyona karşı bağlılığı sadece organizasyonla bütünleşmesini sağlamadığını aynı zamanda belirli bir kariyerle de bütünleşebileceğini öne sürmüşlerdir. Eğer kişi belirli bir organizasyona değil de belirli bir kariyere karşı bağlı olursa, organizasyon kariyer fırsatlarını sunduğu sürece işten ayrılma niyeti olmayacaktır.( Bedeian vd., 1991; 332) Rhodes ve Doering (1983) yaptıkları çalışma sonucunda çalışma alanı geniş olan mesleklerde kariyer bağlılığına bağlı olarak işten ayrılmaların olduğu, ancak çalışma alanı sınırlı olan mesleklerde işten ayrılma eğilimlerinin az olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca iki tür işten ayrılma nedeni bulmuşlardır. İlki daha iyi ücret fırsatları ile işten ayrılma, ikincisi daha iyi kariyer yükseltme fırsatları ile işten ayrılma. ( Blau, 1989; 90)

Organizasyonel bağlılık ile ilgili olarak 3 tür bağlılık tanımı kabul edilmektedir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, “ kişinin çalıştırıldığı organizasyona karşı, sevgi, aitlik gibi hisleri hissetme derecesi” olarak tanımlanır. Devam bağlılığı, faydacı bir perspektife dayanmaktadır. Organizasyondan ayrılmanın maliyetli olacağını düşünen çalışan organizasyonda kalmaya devam edecektir. Kişiler organizasyonla ilişkileri sonucu fayda elde ettikçe, organizasyonlarına karşı devamlı bağlı olurlar. Normatif bağlılık, ahlaki unsur içerir, çalışanların organizasyonda kalmak için hissettikleri, yükümlülük ve sorumluluk hislerinden bahseder.( Taylor, 2002; 8-9)

Organizasyonun kariyere yönelik uygulamaları oldukça çalışanların bağlılık derecesi yükselmektedir. Goertner ve Nollen (1989) tarafından yapılan çalışma, çalışanların kariyerle ilgili uygulamalara ilişkin beklentilerinin onların, buldukları firmaya karşı psikolojik bağlılıklarını etkilediğini öne sürmektedir.

Organizasyondaki terfi imkânları, iç eğitim, çalıştırma güvenliğinin boyutu ve yönetimin çalışanların kariyerlerine yönelik destekleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu dört faktör çalışanlarını motive etmek için birçok firma tarafından kullanılmaktadır. Çalışanların, firmanın düzenli bir politika ile yükselme sağladıklarına inandıklarında organizasyona karşı daha çok bağlı oldukları kanıtlanmıştır. Eğer düzenli bir politika içinde yükselmeye inanırlarsa, firmadaki gelecek kariyerleri ile ilgili olarak daha az belirsizlik hissedecekler ve bağlılık için kendilerini daha çok motive edeceklerdir.

Firmanın sağladığı eğitim ayrıca, çalışanların psikolojik durumlarını etkileyebilir. Çalışanlar, firmanın uygun bir eğitim ile iyi bir iş yaptığına inanırlarsa, firmanın çalışanın hüner ve yeteneğini arttırma ile ilgilendiğini hissederler ve bu durum onları organizasyona bağlar. Benzer şekilde, yöneticiler kariyer imkânlarını sağlamada destekleyici olduklarında, çalışanlar kariyer fırsatları hakkında daha bilgili olup, firma içinde ilerlerler. Çalışanların ilerleme, iş güvenliği ve işverenin desteğini göz önünde bulundukları ve buna göre yükümlülüklerine karşı bağlı oldukları öne sürülmektedir.

Kişilerin yüksek derecede kariyerlerine bağlılığı organizasyondan yüksek derecede kariyer beklentisi veya istekleri de beraberinde getirebilir. İhtiyaçları ya da kariyer beklentileri organizasyon tarafından tamamen yerine getirildiğinde daha fazla motive olacaklardır. Kişinin organizasyona bağlılığı, sadece organizasyon ile bütünleşmesini sağlamaz, ayrıca organizasyon içinde sürdüreceği belirli bir kariyerle de bütünleşmesini sağlar. Kariyerle ilgili uygulama beklentilerinin organizasyonel bağlılık üzerindeki etkisi büyük olacaktır. Kişilerin kariyerlerine yönelik yüksek derecede bağlılıkları ve bu bağlılığı sürdürme sonucunda elde ettikleri onları memnun ettikçe, düşük seviyede kariyer bağlılığı olan kişilere göre daha çok organizasyona karşı bağlılık hissedeceklerdir.

## **B) ORGANİZASYONEL KARIYER YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI VE ORGANİZASYONEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Organizasyonel kariyer yönetimi için söylenebilecek anahtar özellik organizasyon tarafından planlanıp yönetilmesidir. Buna karşılık bireysel kariyer yönetimi, kişinin kontrolü altında ve kariyer probleminin çözümü için planlar ve bilgilerin toplamından oluşur. İki temel davranış içerir. Birisi kişinin var olan işini ilerletmeye devam etmesi ile ilgilidir ve diğeri meslek değiştirme hazırlığı ile ilgilidir.

Birçok araştırma organizasyonel bağlılığı kurmak için organizasyon içindeki özellikle eğitim ve geliştirmeye yönelik çalışmaların önemini vurgulamaktadır. Organizasyonel kariyer yönetimi aktiviteleri, çalışma deneyiminin şeklini oluşturmaktadır. Kişilerin işe başladıklarında eğitim ve gelişim beklentileri yüksek olmaktadır.

Birleşik krallıkta (UK) 5 büyük organizasyonda 1 ile 10 yıl arasında deneyim sahibi olan mezunlar araştırma kapsamına alınarak kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Mezunların incelenmesinde, uzun dönem kariyer ihtimallerinin onların hangi işveren için çalışacakları konusundaki kararlarında önemli bir faktör olduğu bulunmuştur. Organizasyonların bazılarında katılmalarının tek sebebi kariyer olasılıkları olmuştur.

Araştırma anketindeki 6 soru mezunların organizasyonlarında saptayabildikleri uzun ve kısa dönem kariyer fırsatları ile bunları geçen yıl nasıl elde ettiklerini yansıtmaktadır. Cümle ifadeleri şöyledir. “Organizasyonda bana açılan uzun dönem kariyer yollarını saptayabilmekteyim” ve “ Organizasyondaki gelecek mesleğimin ne olacağını görebiliyorum.” Bu iki nokta mezunların çoğunun kariyer açıklığı hakkında deneyimlerinin az olduğunu göstermiştir. Çalışma kariyer açıklığı miktarının, mezunların organizasyona karşı bağlılıklarını, organizasyonda kalma isteklerini etkilediğini göstermiştir. Buradan çıkarılan sonuç organizasyonların kariyer açıklığını sağlamaları gerektiğidir. ( Sturges vd., 2002; 731-732)

Peter Herriot’un işaret ettiği gibi organizasyonlar bağlılık istiyorlarsa bunu kazanmak için bazı çalışmalar yapmak zorundalar. Çalışanlar için kariyer haritasının çıkarılması da bunların başında gelmektedir. ( Arnold ve Davey, 1994; 15) Çalışma anketindeki 4 soruda mezunların işletme sistemlerinin ve yöneticilerin geçen yıl onların kariyer ilerlemelerini kolaylaştırıp kolaylaştrmadığına yöneliktir. Elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Sonuç 1: Kariyer yönetimi için işverenlerinden yardım alan çalışanların organizasyonel bağlılığı yüksek olmaktadır.

Bireysel kariyer yönetimi ile çalışanlar kariyerlerini bir organizasyon ile sınırlandırmamaktadırlar. Buda işverenlerine karşı eksik bağlılık göstermelerine neden olmaktadır. Çalışanlar kariyer amaçlarına yönelik işverenlerinden destek aldıklarında

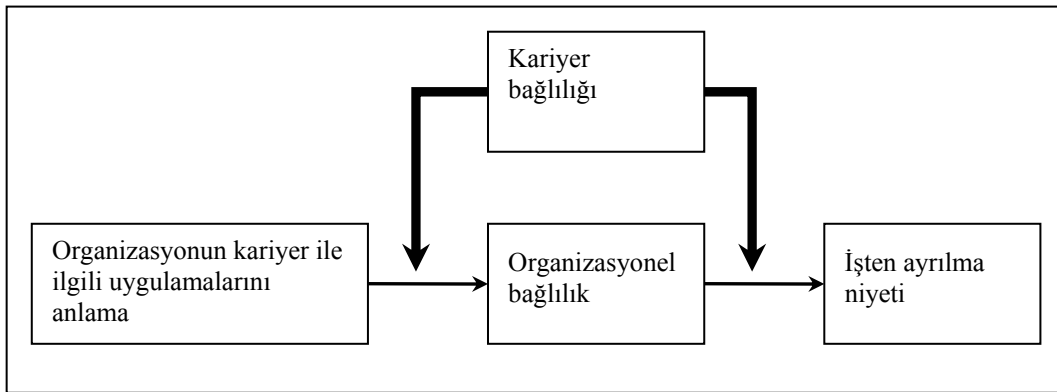
organizasyona karşı bağlılıkları daha yüksek olmaktadır. Eğer çalışanlar kariyer yönetiminde işverenlerinden yeterli yardımı alamazlarsa kariyerlerinin yönetimini kendileri üstlenirler ve organizasyon dışında başka bir iş aramayı amaçlarlar.

Sonuç 2: Yüksek seviyede organizasyonel bağlılık sonucunda, çalışanlar kariyerlerini organizasyon içinde ilerletmeyi hedefleyeceklerdir.

Organizasyonel ve bireysel kariyer yönetimi çalışmaları organizasyon içinde kariyerin ilerlemesini amaçladıklarında bu durum çalışanın kariyer gelişimine yardımcı olacağından kariyerini organizasyon içinde sürdürmeyi hedefleyecektir. ( Sturges vd., 2002; 734)

Porter ve Ster'in (1973) kariyer modellerinde, kişilerin mesleki konuma yönelik beklentileri organizasyon tarafından karşılandıkça kişilerin organizasyonda kalacakları belirtilmiştir. Kariyer geliştirme fırsatları sunmaya niyetli olmayan bir organizasyon, yüksek seviyede kariyer bağlılığı olan çalışanların işten ayrılmaları ile karşılaşacaktır. Araştırmalar, organizasyonun bu fırsatları sağladığında yüksek kariyer bağlılığı olan kişilerin işten ayrılmalarının azalacağını, düşük kariyer bağlılığı olan çalışanlarında kariyerlerine daha çok bağlı hale geleceklerini göstermektedir. ( Bedeian, 1991;340-341)

Şekil 17: Kariyer Bağlılığının Etkileri



Kaynak: Chang, 1999; 1259

Organizasyonların çalışanların kariyerlerini geliştirici, çalışanların firmaya bağlı olabilmelerini sağlayabilecek kariyer geliştirme teknikleri ya da stratejilerine ihtiyaçları vardır. ( Chang, 1999; 1261) Çalışanlarına kendi kariyerlerini yönetmede gereken

faktörleri sağlayarak, en verimli çalışanların organizasyonda kalmasından dolayı daha çok başarılı olacaklardır. ( Taylor, 2002; 7)

## **II. KARIYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMASINDA DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR**

### **A) ÖRGÜTTE ÇALIŞANLARIN BEKLENTİLERİ BELİRLENMELİDİR**

Örgüt içinde çalışan her bireyin öncelikle kendini gerçekleştirme ve insan olma özelliğinden kaynaklanan ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir. Nitekim örgüt içinde insan üretim girdilerinden biri olarak ele alınabilir. Bu hali ile toprak ve sermaye ile birlikte düşünüldüğünde “ insanlar bir nesne olarak görülebilir. Ancak insan bir nesneden daha fazla bir şeydir.” O halde insanı bir nesneden ayıran; düşünmesi, algılaması, bir problem çözme ve kendini gerçekleştirme yönündeki faaliyetleridir. Bu bağlamda insanın işletmeler açısından önemi tartışmasız kabul edilen bir gerçektir. Zira ne ölçüde gelişmiş makineler olursa olsun, işe uygun nitelik ve motivasyona sahip insan olmaksızın örgütsel verimliliğe ulaşmak mümkün olmayacaktır.<sup>12</sup>

İstediğimiz sonuçları belirlerken örgütün ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini sıralayıp şirketin misyon anlayışına göre her bireyin beklentilerini sıralamak misyon paylaşımı sağlar. Böylece bireyler ve organizasyon aynı misyon adına görevlerini ortaklaşa yürüteceklerdir.( İbicioğlu, 2000; 17)

Çalışanların beklentilerinin ve değer yargılarının üstler tarafından bilinmesi, bireylerle uyum içinde bir örgüt yapısının oluşmasını sağlar. Bundan dolayı, çalışanların beklentileri bilinmeden belirlenen örgütsel politika ve ortam işgörenin örgüte olan bağlılığını olumsuz etkileyecektir.

İnsanlar çalışma yaşamlarında, ücret ve diğer maddi koşulların dışında başka şeyler de aramaktadırlar. Yaratıcılıklarını ortaya koyma, kendilerini geliştirme olanakları ve hepsinden önemlisi heyecan ve kendilerini aşan bir amaca hizmet etme duygusu aramaktadırlar. Son günlerde Silikon Vadisinde çok kullanıldığı söylenen bir söz bu durumu çok güzel anlatmaktadır. “İnsanlar, iyi bir ücret verirseniz haftada 40 saat, anlamlı bir amaç verirseniz 60 saat, her ikisini de birden verirseniz 80 saat çalışırlar.

<sup>12</sup><http://www.1sgucdergi.org/index.php?cilt=5&sayi=/&<year=2003>

Stephen Covey, bu değişimi çok güzel özetlemektedir: “ Eskiden çalıştırdığımız insanların karnını doyurmayı yeterli gördük, çalışanlar bizim gözümüzde birer mideden ibaretti. Sonra insanların bir de kalpleri olduğunu keşfettik. Onlara iyi davranmanın, insanca çalışma koşulları vermenin, kalplerini kazanmanın önemini anladık. Daha sonra, insanların bir de beyinleri olduğunu farkına vardık. Anladık ki, onların yaratıcı güçlerini harekete geçirebildiğimiz, katılımlarını sağlayabildiğimiz ölçüde hem onları daha fazla motive edebiliyoruz, hem de katkılarından daha fazla yararlanabiliyoruz. Şimdi ise görüyoruz ki insanın bedenini bütünleyen bir de ruhu var, insanların ruhuna hitap edebilmek onlara bir amaç vermeye bağlı. İnsanlar kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçen bir amaca hizmet ettiklerini bildikleri sürece mutlu oluyorlar, motive oluyorlar.” Mide, kalp, beyin ve ruh, Covey’ e göre, motivasyon anlayışının evrimini simgeliyor.

Görülüyor ki, çalışanlara gereken önem verildiği takdirde, onlar önemsenip sistemin bir parçası olarak algılanırsa işletme- işgören uyumu daha çabuk sağlanacak ve çalışanların organizasyona bağlılığı artacak.( Taş, 2004; 87)

## **B) İŞLETME VE İŞGÖREN AMAÇLARI UYUMLAŞTIRILMALIDIR**

İnsan unsuru işletme için çok önemlidir, çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak görürlerse iş tatminleri ve bağlılıkları da artar. Çalışanın amaçlarıyla işletme amaçları bir noktada buluşturularak çalışanların tatminleri artırılmalıdır. Bundan kastedilen ortak amaçlardır.

Ayrıca, çalışanlar, tecrübeleri ve bilgileri doğrultusunda işlerini kendilerinin en uygun gördükleri biçimde yapmalarına izin verilmesini önemser, işlerinde esnek davranabilmekten mutlu olurlar. Çalışanlara kendilerinden istenen performans çerçevesinde bu özgürlüklerin verilmesi, iş tatminlerini artırmanın yanı sıra daha fazla inisiyatif kullanılması ile daha yeni düşünceler ortaya çıkarılacak ve çalışanların daha enerjik olması sağlanacaktır. Böylece işletmeler verimli bir iş ortamı oluşturduğu için çalışanlarını bırakmak istemeyecekler, onlara en güzel ortamı sağlayacaklardır. Bu ise onları işletme bağlılığına götürecektir. Burada önemli olan, çalışanların örgüte adaptasyonunu, en verimli çalışmalarıyla sağlamaktır.

Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar çatışırsa, işe bağlılık azalacaktır. Locke’ye göre, iş görenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçları büyük önem

taşımaktadır. Bu nedenle, işyerinde örgütsel amaçları geliştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.

Kişi ile örgüt arasındaki amaç uyumu sağlamak için;

- Çalışanların eğitim seviyeleri, yetenek ve iş tecrübeleri dikkate alınarak işe yerleştirilme işlemleri yapılmalıdır.
- Çalışanlara işletmenin yapmak istedikleriyle ilgili eğitim verilmelidir.
- Çalışanlarla işletme sahipleri ve üst düzey yöneticileri arasında sosyal bağın kuvvetlendirilmesi gerekir. Bunun için de, geziler düzenlenmeli, eğlence vb sosyal aktiviteler düzenlenmelidir.
- İş görenler işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girer. Bu bir gereksinimdir. İş görenler bir grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa işinden zevk almamaya başlayacaklar, işlerini bırakmak zorunda dahi kalabilirler. Öte yandan grup içi ilişkilerden hoşnut olan iş gören daha üretken olacaktır.
- Amaç uyumu kendiliğinden gerçekleşmez. Amaçların aynı olabilmesi ve örgütsel başarı elde etmek insanı sömürmekle değil, insanı kazanmakla olmalıdır. İş görenleri fiziksel, düşünsel ve duygusal yapılarıyla bir bütün olarak değerlendiren yöneticiler önce işverenlerin çalışma amaçlarını yakından tanımakla ve sonra davranış biçimlerini değerlendirmekle işletmeye yararlı elemanlar kazanma şansını elde ederler. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır.
- İş gören ve örgüt arasındaki uyumu sağlamak için yöneticilerin, çalışanlara, sistemin bir parçası oldukları görüşünü yerleştirmesi gerekmektedir.

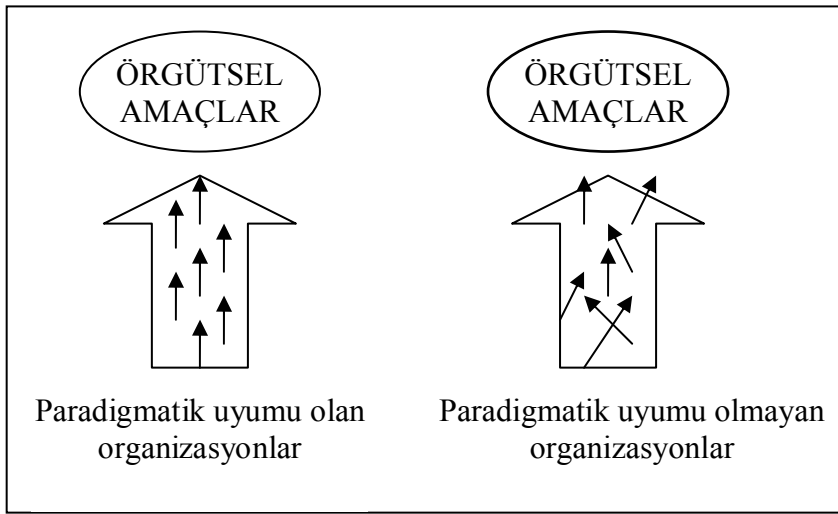
İşletmelerde, çalışan bireylerin amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışlarının aynı olması, uyumdur. Organizasyonla iş görenler arasındaki uyum ne kadar fazla olursa, uyumdan kaynaklanan sinerjik etki de o kadar fazla olacaktır.



Örgütle bireyin amaçları uyumlu değilse, çalışanlar arasında dağınıklık, her kafadan ayrı sesler çıkma, aynı işletmede çalışıyor olmalarına rağmen herkesin farklı farklı şeyleri savunuyor olmaları söz konusudur.

İş görenlerle örgütün arasında uyum olmadığı zaman, iş görenler sadece çalışmak zorunda olacakları için çalışacaklar, yalnızca dışsal ödüllerle kendini teselli edecekler ve istemsiz bir çalışma ortamı tüm organizasyonu kaplayacaktır. Bu durum çalışanların bağlılıklarını zayıflatacaktır.

Şekil 18: Paradigmatik uyumu olan ve olmayan organizasyonlar



Kaynak: İbicioğlu,2000; 15

Yukarıda da belirtildiği gibi bütün örgüt çalışanları tek bir amaca yönelik olarak tek bir insan gibi yönelirse uyum vardır. Yoksa çalışanların amaçları farklı farklıysa burada uyumdan söz edilemez. ( İbicioğlu, 2000; 15-17)

### C) ÇALIŞANLARA DEĞER VERİLMELİDİR

Her birey farklı kişilik ve özelliklere sahiptir. Bütün çalışanlara değer vermek, onlara ilgi göstermek, çeşitli konularda yardımcı olmak üst yönetimin görevidir.

Çalışanlar örgüt içerisinde fikir üretebilmeli ve bu fikirleri göz önüne alınmalıdır. Çalışanların fikirleri göz önüne alınırsa, bu durum onları işe motive edecektir. Kendi düşüncelerinin önemli olduğu izleniminin verilmesi, çalışanla örgütün bütünleşmesini sağlayacaktır.

Takdir ve ödül sistemlerinin oluşturularak organizasyonel sorumluluğun, yayılımında destekleyici bir stratejide kullanılabilir. Bu durum işletme bağlılığıyla birlikte, takdir edilen, ödül verilen davranışın tekrarlanmasını da sağlayacaktır. Tekrarlanan davranışlar alışkanlığa giderek kültürün doğal bir parçasına dönüşmektedir

Tüm üyelerin yaşamlarını etkileyen konular hakkında kararlar almada daha fazla oranda söz sahibi oldukları, daha fazla demokratik organizasyonlar oluşturularak çalışanlara ilgi ve değer verilmelidir. Bu durum çalışanların işletmeye karşı sevgisinde etkili olur.( Balay, 2000; 119)

#### **D) ÇALIŞANLAR ALT DEĞERLERİNE UYGUN İŞLERDE İSTİHDAM EDİLMELİDİR**

Çalışanların alt değerlerinden kasıt; onların yaşamlarının gayesi olan istek ve beklentileridir. Çalışanların istihdam edildikleri görev, bu istek ve hayatının gayesi olarak düşündüğü beklentileriyle çatışmaması gerekir. Aksi halde çalışanların iş tatmini ve verimlilikleriyle birlikte işletme bağlılıkları azalacaktır. Örneğin Müslüman olan bir çalışan, işletmenin alkol ürünleri bölümünde istihdam edilirse, bu bireyin verimliliği düşecek ve örgütsel bağlılığı azalacaktır. Bundan dolayı çalışanların alt değerleri iyi belirlenmelidir.

Kişi sevdiği işi yapıyorsa, kendi kendini motive edebiliyorsa ve yaptığı işle ilgili yetenekleri varsa başarılı olmaması için hiçbir sebep kalmamıştır. Bunun için çalışanlar; sevdikleri işlerde çalıştırılmalı ve başarılı oldukları alanlara yöneltilmelidir. ( Taş, 2004; 96)

#### **E) ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL FARKLILIKLARI DİKKATE ALINARAK İŞ VE KİŞİLİK UYUMU SAĞLANMALIDIR**

İş ile kişi arasında bir uyum var ise bireyin başarısı artacak, eğer iş ile kişilik arasında uyumsuzluk var ise o zaman bireyin başarısı azalacaktır. Bu durum John Holland'ın kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir. Bu kuram bireyin ilgileriyle yaptığı iş arasındaki uyum üzerine kurulmuştur. Bu kurama göre eğer kişilik ile yapılan iş arasında bir uyum varsa bu durumda bireyin tatmin düzeyi çok yüksek, işi bırakma eğilimi ise düşüktür. Bu modele göre iki temel nokta çok önem taşır:

1. Bireyler arasında içsel bir kişilik farklılaşması mevcuttur.

2.İşi ile uygun bir kişiliği olan insanlar daha mutlu, işinden ayrılmayı daha az isteyen kişilerdir. İşi ile uygun bir kişiliği olmayan insanlar daha tatminsiz ve işten ayrılmayı daha çok isteyen kişilerdir.

Kariyer planlaması yapılırken de çalışanların kişilik özellikleri dikkate alınması gerekir. Bu örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkindir. Aksi takdirde çalışanların kişilik özellikleri dikkate alınmada yapılan bir kariyer planlaması etkin olmayacaktır. Bunun sonucunda çalışanlar işletmenin kariyer planlamasından tatmin olamayacaklar ve işe karşı bağlılıkları azalacaktır.

## **F) ÇALIŞANLAR YETENEK BECERİ EĞİTİM VE DENEYİMLERİNE UYGUN İŞLERDE İSTİHDAM EDİLMELİDİR**

Bireyler arası farklılıkları yaratan insanların farklı yetenek, beceri, eğitim ve deneyimlere sahip olmalarıdır. Her ne kadar okullarda insanların eşit yaratıldığı söylene de, hiçbirimiz eşit yaratılmamışızdır. Yani yeteneklerimiz açısından belirgin farklılıklar taşımaktayız. İstedığınız kadar iyi güdülenin, hiçbirimiz Stephan King kadar güzel roman yazamayız, Carl Lewis kadar hızlı koşamayız, Merly Streep kadar iyi bir aktris olamayız. Bu gayet doğal bir sonuçtur. Ancak bu işleri bazı kişiler kadar iyi yapamayışımız, bizi diğerleri arasında aşağılanmış veya ikinci sınıf bir insan yapmaz. Çünkü her bireyin belirli yeteneklerde üstün veya zayıf olduğu yanları vardır. Bazı yetenekler insanları bazı konularda daha iyi veya daha başarılı yaparken, bazı konularda zayıf kılabilmektedir.

Yönetim açısından bireylerin yetenek farklılıklarının azlığı veya çokluğu çok önemli olan bir konu değildir. Çünkü bireyler farklıdır. Yeteneklerinin yanında kişiler aldıkları eğitim ve edindikleri deneyim açısından da farklıdırlar. Önemli olan bireylerin bu yetenek, eğitim ve deneyimleri dikkate alınarak uygun işlerde onları daha iyi çalıştırıp mutlu ve verimli kılmaktır. ( Kirel, 2001; 59-84)

## **G) İÇSEL MOTİVASYON SAĞLANMALIDIR**

Frank Gear arkadaşına dert yanıyordu. “Her gün aynı şey. Arabanın koltuklarını doğru olarak Jeepe montaj bandından geldiği gibi yerleştir. 4 civata ile koltukları arabaya tuttur. Sonrada elektrikli tornavida ile civataları sıkıştır. Saatte 120 civata, otuz

araba ve bir günde 8 saat. Bana saatte \$14 ödedikleri umurumda değil, çıldırıyordum. Bu işi neredeyse bir buçuk yıl yaptım. En sonunda eşime bunu bu şekilde hayatımın sonuna kadar devam ettiremeyeceğimi söyledim. Sonra istifa ettim. Şimdi bir matbaada çalışıyorum. Saatte \$ 10'dan daha az alıyorum. Ama iş gerçekten çok eğlenceli. Beni geliştiriyor. Her sabah işe tekrar gitmek için heyecanlanıyorum.”

Bu örnekten iki sonuç çıkarılabilir.

1. Meslekler farklıdır,
2. Bazı meslekler diğerlerinden daha zevklidir.

İş karakteristikleri teorisi, mesleklerin özel iş karakterlerini belirleyerek, bu karakterlerin nasıl birleşip değişik meslekleri oluşturduğunu, bunların bireyin motivasyonunu, tatminini ve performansını ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışan bir kuramdır.

En az 7 tane iş karakterini açıklamaya çalışan teori vardır. Ancak çoğu zaman bu teoriler birbirleriyle çatışmaktadır. Bunlardan iki tanesi şöyledir.

**a) İş Gereklilikleri Tanımlama Kuramı:** 1960'lı yılların ortasında Turner ve Lawrance tarafından başlatılmıştır. İş gören tatmini ve devamsızlığı üzerinde çeşitli mesleklerde araştırmalar yaptırmışlar ve iş görenlerin karmaşık ve çaba gerektiren işleri tercih ettiklerini, bunun iş tatminini sağladığını ve devamsızlığı azalttığını öne sürmüşlerdir.

Turner ve Lawrance meslekleri zorluk dereceleri göz önüne alarak 6 özelliğe incelediler.

- Çeşitlilik
- Kendi Kendini Yönetme
- Sorumluluk
- Bilgi ve Beceri
- Gerekli Sosyal Etkileşim
- Bireyin Kendi Oluşturduğu Sosyal Etkileşim

Bu karakteristikler ne derece bir meslekte fazla ise işin karmaşıklık derecesi o kadar artmaktadır.

Turner ve Lawrence'ın bulguları iş devamsızlığını doğruladı. Zor ve karmaşık işlerde çalışan iş görenlerin işe devamlılığının daha iyi olduğunu buldular. Çalışanların yerleşim yerlerini göz önüne alarak kentsel kesimden gelen iş görenlerin daha az kompleks işlerden, daha çok tatmin olduklarını buna karşın kırsal kesimden gelen iş görenlerin ise zor işlerden daha çok tatmin olduklarını ortaya koydular.

Bu teori üç açıdan önem taşımaktadır. Turner ve Lawrence;

- İş görenlerin farklı mesleklere farklı tepkiler gösterdiklerini belirlediler.
- İlk defa işlerin niteliklerini saptadılar.
- Bireylerin işlerine karşı gösterdikleri davranışsal farklılıkların önemini vurguladılar.

**b) İş Karakterleri Modeli:** Hackman ve Oldham bu model üzerinde çalıştılar. Meslek karakterleri modeli işin 5 temel karakteristiği üzerinde durarak bu iş karakterlerini iş görenler ve iş görenlerin yaptıkları işlerin sonuçlarıyla ilişkilendirerek açıklamaya çalışır. Bunlar;

Beceri Çeşitliliği: Bireyin işini yaparken gösterdiği beceri çeşitliliği,

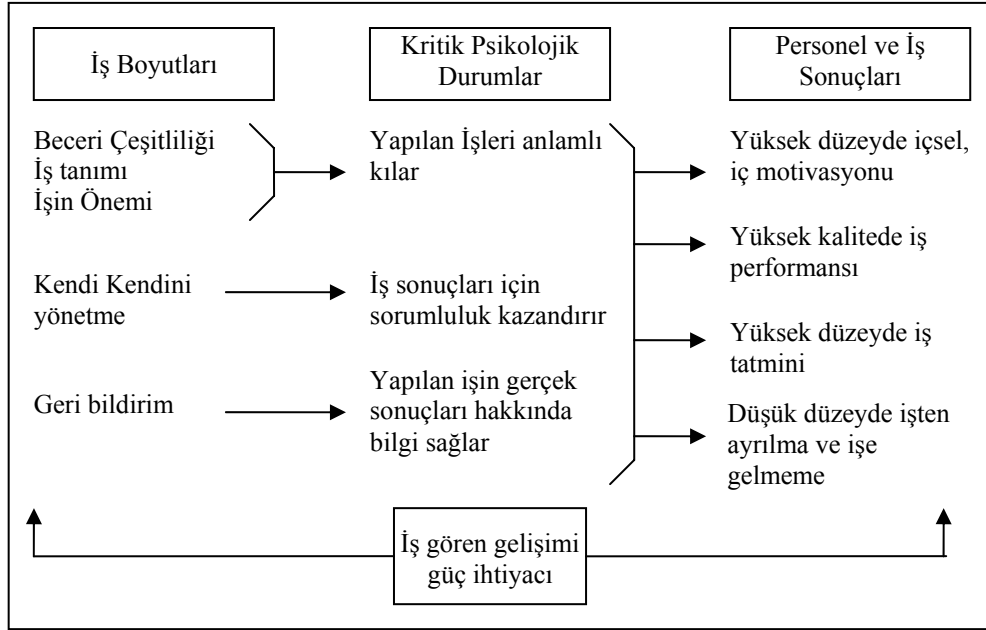
İş Tanımlaması: İşin bütünü veya bir parçasını oluşturan işlerin derecesi,

İşin Önemi: İşin, çalışanların ve başka insanların hayatlarında yarattığı etki,

Kendi Kendini Yönetme: Programlamada ve karar vermede bağımsızlık sağlayan meslekler,

Geri Bildirim: Bireyin gösterdiği performansın sonuçlarına kendisinin ulaşma fırsatının tanınması.

Şekil 19: İş Karakteristikleri Modeli



Kaynak: Özkalp ve Kirel, 1996; 177

İşin 3 boyutu olan beceri düzeyi, işin tanımı ve işin önemi, bireyin yaptığı işe anlam kazandırmaktadır. Eğer bu karakteristikler bir işte varsa, bu işi yapan birey yaptığı işi önemli, değerli ve anlamlı bulmaktadır. İkinci olarak yapılan iş belli bir otonomiye sahipse; işi yapan kimse, yaptığı işten ve sonuçlarından kişisel bir sorumluluk duymakta, buna ilaveten yapılan iş, eğer bireye bir feedback sağlıyorsa da birey yaptığı işte ne kadar etkili olduğunu görme fırsatına sahip olmaktadır. Birey içsel ödülleri elde ettiğinde bu onun sorumluluğunu artırmakta, işini daha başarılı bir şekilde yapmasına neden olmaktadır. Bu da motivasyonu sağlamaktadır. Bu üç psikolojik durum ( işin birey için anlamlı olması, sorumluluk, geribildirim) arttığı ölçüde bireyin işten duyduğu güdüleme, başarı ve tatmin duygusu artmaktadır. Dolayısıyla bireyin iş devamsızlığı ve örgütü terk etme oranı azalmaktadır. ( Özkalp ve Kirel, 1996;175-178)

## H) YETİŞTİRME, GÜÇLENDİRME VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI ETKİN OLMALIDIR

İş görenlerin bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler rol oynamakta olup; bireysel ya da

grup eğitim stratejileri, işbaşı ya da iş dışı eğitim stratejileri Yetiştirme, Güçlendirme ve Geliştirme konuları içinde sayılabilir.<sup>13</sup>

Yetiştirme, çalışanların, işe alma sürecinden emekli oluncaya kadarki süreç içerisinde işletmece eğitilmesi ve işinde uzmanlaştırılmasıdır. Personel devamlı bir eğitim programına tutulursa işini en iyi yapar, bu ise, işinden dolayı üst yönetimden takdir kazanmasını sağlar ve diğer iş görenler arasında ön plana çıkar ve terfi ettirilir. Bu durum çalışana örgüt bağlılığı getirir.

Personel güçlendirme, yöneticilerin ve çalışanların kendilerini ve işlerini etkileyecek kararların verilmesinde gücü paylaşmaktır. Güçlendirme kavramında, işi yapan kişinin, işletmenin tepe yöneticilerine göre bu alanda uzman olduğu anlayışı egemendir. Kişi bu alanda uzman olduğundan yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve yaptıkları işlerin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri artar.

Çalışanları geliştirmenin en etkin yollarından biri; onlara yeni bilgiler edinme, yeni beceriler ve deneyimler kazanma, değişik işler yapma fırsatı tanımaktır. Bu yöntem, güvene saygıya dayandığı için çalışana bireysel anlamda yarar sağlamaktadır ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır.<sup>14</sup>

Brauch ( 1996), kariyer geliştirme sistemlerinin organizasyon içindeki kişilerin ihtiyaçlarına uygun olması gerektiğine işaret etmiştir. İnsanlar, ihtiyaçlarını, kariyer basamaklarını, hiyerarşi seviyelerini ve diğer birçok karakteristiklerini değiştirdiklerinden kariyer planlama ve yönetimi yaygın ve farklı olmalıdır. Böylece farklı kişilerin ihtiyaçlarına uyacaktır. Organizasyonlar, bir grup için olan araştırma geliştirme programlarının diğer gruplar için uygunsuz veya ilgisiz olabileceğini anlamaya başlamalıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin araştırma ve geliştirme çalışmaları içinde birçok farklı grup olduğunu anlamaları gerekmektedir ve bununla birlikte kariyer geliştirme programları bu farklılığa uygun olabilecek kadar esnek olmalıdırlar. Çalışanlar kariyerlerinin çeşitli basamaklarında kariyer planlama

<sup>13</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1357>

<sup>14</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=256>

problemleriyle karşılaşacaklar ve kariyer ihtiyaçları kendi anlayışlarının, kişisel ilgilerinin, değerlerinin ve sorumluluklarının sonucu olacaktır. Eğer organizasyonel kariyer yönetimi çalışmaları, personelin çeşitli kariyer basamaklarındaki özel ihtiyaçlarını düşünmede başarısız olursa, kariyer geliştirme programlarının dizaynı da büyük olasılıkla uygunsuz olacaktır ve böylece değerli etkileme ve koruma etkisine sahip olma isteği başarısız olacaktır. ( Chen, 2004; 425-426)

**İ) KARIYER PLANLAMA SİSTEMİNİN ADİL OLMASI SAĞLANMALI VE PERFORMANSA GÖRE DEĞERLEME YAPILMALIDIR.**

Jane Pearson geçen yıl üniversiteden muhasebeci olarak mezun oldu. Çeşitli işletmelerle görüşükten sonra büyük bir ulusal muhasebe şirketinde işe alındı. Jane yüksek maaş alacağından, deneyim kazanmak için iyi bir fırsat yakaladığından ve prestiji olan bir şirkette çalışacağından dolayı çok memnundu. Ayda 2600 dolar alacaktı. Jane sınıfın en iyi öğrencisiydi ve bunu hak ettiği inancındaydı.

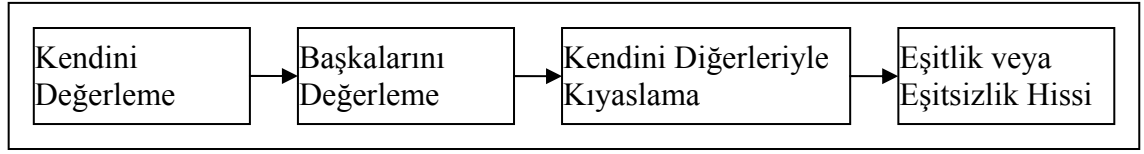
Jane'in patronlarına ve işine alışmasının üzerinden bir yıl geçmişti. İşinden son derece memnundu. Patronları tarafından takdir görüyordu. Bununla beraber Jane'in motivasyonu birkaç haftadır düşüş gösteriyordu. Bunun nedeni ise Patronun üniversiteyi yeni bitirmiş birini işe almasıydı, ona ayda 2850 dolar verilecekti. Jane eski olmasına rağmen işe yeni alınan bu elemanın ondan daha fazla maaş almasına içerleyerek yeni bir iş aradığını söylemeye başladı. Jane'in bu durumu bağlılıkta eşitliğin bir rol oynadığını göstermektedir. Bu teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun bağlılığı etkilediğidir. Birey kendini arkadaşlarıyla, yardımcılarıyla, organizasyondaki diğer insanlarla veya eski işindekilerle karşılaştırır. Kişinin iş başarısı ve bağlılık derecesi çalıştığı ortamlarla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. ( Özkalp, 1996;173)

Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu durum dört süreci içerir.

---



Şekil 20: Kişinin Kendini Başkaları ile Karşılaştırma süreci



Kaynak: Özkalp, 1996; 173

Kişinin bu karşılaştırma sonucu hissedeceği her eşitsiz durum, bireyin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Personel eşitsizliği algıladığında aşağıdaki dört seçeneği uygulayabilir.

1. Sarf edilen gayretin değiştirilmesi
2. Üretilen malın sonuçlarının değiştirilmesi
3. Kendi algılarını değiştirmesi. Örneğin, birey kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi, böylece çalıştığı ortamdaki soğuması.
4. İşten istifa etmesi.

Eşitlik teorisi bireyin sadece ödüllendirme miktarı ile ilgilenmediğini, aynı zamanda sarf ettikleri emek ile kendi ve başkalarının elde ettikleri sonuçları karşılaştırdıklarını ortaya koymaktadır. (Robins, 1994;56)

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KARIYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MERMER SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, kariyer yönetimi'nin örgütsel bağlılığa etkisi'ne uygulamalı bir açıdan yaklaşılmaya ve konu hakkında bu bölüme kadar söylenenlerle araştırmamızdan elde edeceğimiz bulgular arasında ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

Hatırlanacağı üzere, çalışmanın teorik kısmının birinci bölümünde, kariyer kavramı ve kariyerle ilgili temel konular, kariyer yönetiminin temelleri, örgütlerde kariyer yönetiminin gelişimindeki etmenler, örgütlerde kariyer yönetim süreci, örgütlerde kariyer planlama ve geliştirme konuları ele alınmış; ikinci bölümde, örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi, örgüt-üye bütünleşmesi ve örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığı sağlayan koşullar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmiş; üçüncü bölümde ise kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Bu bölümde ise, mermer sektöründe faaliyet gösteren 3 işletme üzerinde yapılan araştırmanın ihtiyatla yorumlanması gereken bulgularına dayanılarak, kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelenecektir.

#### **I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEM**

##### **A) ARAŞTIRMANIN AMACI**

Günümüz iş hayatında yaşanan değişim ve gelişmeler bir taraftan örgütlerin yapı ve işlevlerini etkilerken diğer taraftan da özellikle nitelikli personelin organizasyondan beklentilerinde önemli gelişmelere neden olmuştur. Bu kapsamda organizasyona önemli kazanımlar sağlayan nitelikli personelin örgütte tutulması ve tatmin edilmesi önemli hale gelmiştir. Söz konusu gerek nitelikli personelin beklentilerinin en üst düzeyde gerçekleştirilmesi ve gerekse örgütte tutulabilmesi bir bakıma çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ve organizasyon içindeki ilerleyişlerinin planlanmasıyla mümkün olabilecektir. Bu kapsamda, yirmi birinci yüzyıla girerken işletmelerin yeniden yapılanma ve yönetimi konularında önemli

değişikliklerin olması iş yaşamında bireysel düzeyde kariyer planlaması ve gelişiminden çok, örgütsel düzeyde etkili kariyer yönetimine geçişi zorunlu hale getirmiştir. Bütün bu değişimler, insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde örgüt ve personelin gelecekteki konum ve işlevlerini de etkileyebilecektir. Bu bağlamda bu çalışma ile insan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütlerde etkin bir kariyer yönetiminin gerçekleştirilmesinin örgütsel bağlılığa etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

## **B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KULLANILAN YÖNTEM**

Bu araştırma ampirik bir çalışma niteliğinde olduğundan, uygulamalı araştırmalarda kullanılan araçlardan ilki olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında gerek bu konuda daha önceden yapılmış teorik çalışmalardan gerekse çalışmanın teorik kısmında yer alan konulardan hipotezlere uygun olarak test etmeye layık görülen kısımların soru haline dönüştürülmesinden yararlanılmıştır. Anket formu otuz sorudan oluşturulmuş ve Meyer-Allen tarafından geliştirilen 5 noktalı Likert tipi ölçek olan üç bileşenli “örgütsel bağlılık modeli” ölçeği kullanılmıştır. Bilindiği üzere Likert Sistemi ‘Kesinlikle katılmıyorum’, ‘Katılmıyorum’, ‘Fikrim yok’, ‘Katılıyorum’, ‘Kesinlikle katılıyorum’ şeklinde beşli cevap tekniği içeren bir sistemdir.

Anket formu mermer sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede yöneticilere ve çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 11.0 For Windows programında değerlendirilmiştir. Ankette kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığı ölçen sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiş ve daha sonra hipotezler sınamaya çalışılmıştır. Varyans Analizi ve Ki-kare testi uygulanarak sonuçlar yorumlanmıştır.

## **II. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Her alanda meydana gelen değişimin çalışanları da etkilediği, iş görenlerin bir işe sahip olmanın yanı sıra iş doyumuna sebep olan kendini gerçekleştirme ve sorumluluk alarak kendini gerçekleştirme çabası içinde oldukları, işletme içinde ilerleme olanaklarını kullanarak üst pozisyona yükselmek için çeşitli faaliyetler içinde oldukları, kariyer planlaması yapılan işletmelerde sadakatlerinin arttığı, kariyerlerinin geri kalan kısmını kariyer planlaması yapılan işletmede geçirmek istedikleri, kendilerini ilerleme olanakları gösterilen işletmeye ait hissettikleri varsayılmıştır. Araştırmanın hipotezleri:

Hipotez 1: Kariyer planlamasının yapılması çalışanın sadakatini artırır.

Hipotez 2: Kariyer planlaması yapılan işletmelerde, ilerleme olanaklarını bilmek çalışanları motive eder.

Hipotez 3: Kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanların mesleki iş doyumunu artırır.

Hipotez 4: Kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanlar kariyerlerinin geri kalan kısmını aynı iş yerinde geçirmekten mutlu olurlar.

Hipotez 5: Kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanlar, kendilerini iş yerlerine ait hissederler.

Hipotez 6: Kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanlar iş yerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünürler.

### III. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İlk olarak anket sorularına verilen cevaplar SPSS 11.0 programı yardımıyla Güvenilirlik Testi yapılarak, bu test sonucu genel ortalamayı bozucu etki yapan anket formları değerlendirme dışı bırakılmıştır. Daha sonra aşağıdaki araştırmalara geçilmiştir.

#### A) ANKET SORULARINA VERİLEN CEVAPLARIN FREKANS TABLOLARI ŞEKLİNDE GÖSTERİLMESİ

Öncelikle anket çalışmamızdaki sorulara verilen cevaplar SPSS 11.0 programı vasıtasıyla Frekans tabloları şekline dönüştürülmüştür. Bu frekans tablolarında çalışanların verdikleri cevaplar ilk sütunda belirtilmiştir. İkinci sütunda frekans sayıları, üçüncü sütunda verilen cevapların yüzdeler halinde gösterimi vardır.

##### 1. Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	5	3,3
Erkek	145	96,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 1: Çalışanların cinsiyetleri.**

Anketimize katılan çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında en yüksek payı % 96,7'lik oranla erkek çalışanların aldığı görülmektedir. Kadın çalışanların oranı ise % 3,3 gibi küçük bir oranı oluşturmaktadır. Araştırmamız mermer sektöründeki işletmelerde yapıldığından bu oransal dağılım normal kabul edilmektedir.

Yaş	Frekans	%
18-30	22	14,7
31-44	89	59,3
45 ve üzeri	39	26,0
<b>Toplam</b>	150	100,0

**Çizelge 2: Çalışanların yaş dağılımı**

Ankete katılan çalışanların yaş dağılımına bakıldığında en yüksek payı % 59,3'lük oran ile 31-44 yaş grubuna dahil olan çalışanların aldığı görülmektedir. Bu çalışanları % 26 ile 45 ve üzeri yaş arası çalışanlar, % 14,7 ile 18-30 yaş arası çalışanların toplamı izlemektedir.

Eğitim Düzeyi	Frekans	%
İlkokul Mezunu	2	1,3
Ortaokul Mezunu	23	15,3
Lise Mezunu	92	61,3
Fakülte-Y.okul Mezunu	23	15,3
Y.lisans Mezunu	8	5,3
Doktora Mezunu	2	1,3
<b>Toplam</b>	150	100,0

**Çizelge 3: Çalışanların öğrenim durumlarının dağılımı**

Çalışanların öğrenim durumlarının dağılımına bakıldığında en yüksek payı % 61,3'lük oran ile lise mezunlarının oluşturduğu görülmektedir.

Görevi	Frekans	%
Yönetici Personel	40	26,7
Yönetici Olmayan Personel	110	73,3
<b>Toplam</b>	150	100,0

**Çizelge 4: Çalışanların görev ünvanları**

Ankete katılan çalışanların % 26,7'sini yönetici personel, % 73,3'nü yönetici olmayan personel oluşturmaktadır.

<b>Kuruluştaki Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	1	,7
1-5 yıl	33	22,0
6-10 yıl	56	37,3
11-15 yıl	49	32,7
16 yıl ve üzeri	11	7,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 5: Kuruluştaki çalışma süresi**

Çalışma süresine bakıldığında en yüksek payı % 37,3'lük oranla 6-10 yıl aralığında bulunan çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

## 2. Kurumsal Bilgiler

<b>Kariyer Planlaması Yapılıyor mu?</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	75	50,0
Hayır	75	50,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 6: Kurumunuzda kariyer planlaması yapılmakta mıdır? (1. soru)**

Ankete katılan çalışanların % 50' si kurumlarında kariyer planlamasının yapıldığını, %50'de kurumlarında kariyer planlamasının yapılmadığını belirtmişlerdir. İş görenlerin işletmelerden beklentileri genellikle iyi bir kariyer yapmaktır. Bu nedenle işletmeler gerekli personele sahip olabilmek ve onları elinde tutabilmek için kariyer planlaması yapmak zorundadırlar.

<b>Performans Değerlemesi Yapılıyor mu?</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	87	58,0
Hayır	63	42,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 7: Firmanızda performans değerlendirmesi yapılmakta mıdır? ( 2. soru)**

Çalışanların % 58'i performans değerlemesi yapıyor mu sorusuna evet, %42'si hayır yanıtını vermişlerdir. Performans değerlemesi çalışanların mevcut durumları hakkında örgüte bilgi vermesi ve bireylerin kendilerini tanıyabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Sonuçlarda firmaların bunun bilincinde olduklarını göstermektedir.

<b>Kariyer Danışmanı Var mı?</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	75	50,0
Hayır	75	50,0
<b>Toplam</b>	150	100,0

**Çizelge 8: Firmanızda kariyer danışmanları var mı? ( 3. soru)**

Çalışanlara kariyerleri hakkında bilgi verecek ve yönlendirecek kariyer danışmanları var mı sorusuna çalışanların % 50'i evet, % 50'i hayır yanıtını vermiştir. Kariyer danışmanı olarak profesyonel bir uzmanın görevlendirilmesi ek maliyet getirmektedir. Kariyer planlaması yapılamayan firmalarda işletme içerisinde çalışanları kariyer konusunda yönlendirebilecek düzeyde bilgiye sahip kimselere rastlamak da oldukça güçtür. İşletme içerisinde kıdemli olan çalışanlar nispeten yeni olan iş görenlere ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamaktadırlar. Bunun dışında ayrıca bir kariyer danışmanı istihdam etme gereği duyulmamaktadır.

<b>Öneriler Dikkate Alınıyor mu?</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	81	54,0
Hayır	69	46,0
<b>Toplam</b>	150	100,0

**Çizelge 9: Kariyeriniz hakkındaki önerileriniz dikkate alınıyor mu?**

Çalışanların % 54'ü kariyeriniz hakkındaki önerileriniz dikkate alınıyor mu sorusuna evet, % 46'sı hayır yanıtını vermişlerdir. Çalışanlar için önerilerinin dikkate alınması onlara değer verildiğini gösterir. Önerileri dikkate alınan çalışanlar kendilerini daha çok iş yerlerine ait hissederler. Çalışanlarının önerilerini dikkate alan firmada işten ayrılmalar daha az olacaktır.

### 3. Soruların değerlendirilmesi

İ. kar. Yön. Yapılıyor ve sadakatim artıyor	Frekans	%
Tamamen Katılmıyorum	41	27,3
Katılmıyorum	25	16,7
Fikrim yok	5	3,3
Katılıyorum	37	24,7
Tamamen Katılıyorum	42	28,0
<b>Toplam</b>	150	100,0

**Çizelge 10: İş yerimde kariyer yönetimi yapılmakta, bu da işletmeye karşı sadakatimi artırmaktadır. ( 1. soru)**

Ankete katılan çalışanların % 52,7'si kariyer planlamasının yapılmasının işletmeye karşı bağlılıklarını artırdığını belirtmişlerdir. Kariyer yönetimi olan işletmelerde çalışanların değerlendirilmesi objektif esaslara göre yapılmakta buda çalışanların işletmeye güven duymasını sağlamaktadır.

İlerleme olanaklarını bilmek motive ediyor	Frekans	%
Tamamen Katılmıyorum	22	14,7
Katılmıyorum	31	20,7
Fikrim yok	8	5,3
Katılıyorum	48	32,0
Tamamen Katılıyorum	41	27,3
<b>Toplam</b>	150	100,0

**Çizelge 11: Kurum içinde ilerleme olanaklarını bilmek beni motive etmektedir.(2. soru)**

Çalışanların %59,3'ü şirket içerisinde kendisi için planlanmış yada kendisinin gelebileceğine inandığı bir pozisyon olduğu takdirde çalışma hırsının artacağını belirtmiştir.



K.p. işyeri ve çalışanın amaçlarını netleştirip birbirine uygunlaştırıyor	Frekans	%
Tamamen Katılmıyorum	26	17,3
Katılmıyorum	16	10,7
Fikrim yok	24	16,0
Katılıyorum	46	30,7
Tamamen Katılıyorum	38	25,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 12: Kariyer planlaması, benim ve iş yerimin amaçlarını netleştirerek birbirine uygun hale getirmesi açısından çok önemlidir.( 3. soru)**

Bir işletmenin başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi için işletme amaçlarının çalışanlar tarafından kabul edilmesine bağlıdır. İşletmedeki her çalışanın kendine göre de amaçları vardır. Önemli olan bu iki tarafın amaçlarının uyumlaştırılmasıdır. Ankete katılan çalışanların %66'sı kariyer planlamasının kendi amaçları ile firmanın amaçlarını uyumlaştırdığını belirtmişlerdir.

Meslek iş doyumunu artırıyor	Frekans	%
Tamamen Katılmıyorum	7	4,7
Katılmıyorum	20	13,3
Fikrim yok	25	16,7
Katılıyorum	59	39,3
Tamamen Katılıyorum	39	26,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 13: Seçtiğim meslek psikolojik olarak iş doyumumu artırıyor. ( 4. soru)**

Ankete katılan çalışanların %65,3'ü yaptıkları işin kendilerini tatmin ettiğini belirtmişlerdir. Bu da çalışanların işlerinden memnun olduklarını, işlerinin kendilerini mutlu ettiğini ve işten ayrılmayı düşünmediklerini gösterir.

<b>K. geri kalanını bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	40	26,7
Katılmıyorum	18	12,0
Fikrim yok	14	9,3
Katılıyorum	39	26,0
Tamamen Katılıyorum	39	26,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 14: Kariyerimin geri kalan kısmını bu iş yerinde geçirmekten çok mutlu olurum.( 5. soru)**

Ankete katılan çalışanların % 52'si kariyerlerinin geri kalan kısmını halihazırda çalıştıkları işletmelerinde geçirmenin kendilerini mutlu edeceğini düşünmektedir. Oranın bu denli yüksek olması çalışanın örgütü ile bütünleşme ve bağlılık düzeyinin yüksekliğine işaret etmektedir.

<b>İşyeri problemlerini kendi problemi gibi görme</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	6	4,0
Katılmıyorum	29	19,3
Fikrim yok	38	25,3
Katılıyorum	50	33,3
Tamamen Katılıyorum	27	18,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 15: Bu iş yerinin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.( 6. soru)**

Çalışanların %51,3'ü işletmelerinin problemlerini kendi problemleri gibi gördüklerini belirtmişlerdir. Bu da çalışanların işletmeleri ile aralarında geliştirdikleri bağlılığın hatırı sayılır bir düzeye çıktığı sonucunu göstermektedir.

<b>İşyerine duygusal olarak bağlı hissetmeme</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	19	12,7
Katılmıyorum	61	40,7
Fikrim yok	4	2,7
Katılıyorum	20	13,3
Tamamen Katılıyorum	46	30,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 16: Bu iş yerine kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.(7. soru)**

Çalışanların % 53,4'ü kendilerini işletmelerine duygusal olarak bağlı hissetmektedirler, burada kariyer yönetimi ile çalışanlara gelecek vaat edilmesinin önemli bir katkısı vardır.

<b>İşyerinde çalışmak gurur verici</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	7	4,7
Katılmıyorum	15	10,0
Fikrim yok	42	28,0
Katılıyorum	72	48,0
Tamamen Katılıyorum	14	9,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 17: Bu iş yerinin özel bir anlamı vardır. Bu iş yerinde çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum. ( 8. soru)**

Çalışanların % 57,3'ü, bu iş yerinde çalışmak gurur verici sorusuna katılıyorum yanıtını verirken, % 14,7'si katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Oranın yüksekliğinden çalışanların büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları iş yerlerinden memnun oldukları ve kendilerini bu iş yerinde çalıştıklarından diğerlerine göre üstün gördükleri ortaya çıkmaktadır.

<b>İşyeri hakkında konuşmak keyif verir</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	11	7,3
Katılmıyorum	32	21,3
Fikrim yok	17	11,3
Katılıyorum	40	26,7
Tamamen Katılıyorum	50	33,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 18: Bu iş yeri hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım. ( 9. soru)**

Ankete katılan çalışanların %60'ı iş yerleri hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif duyduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç çalışanların beklentilerinin iş yerleri tarafından karşılandığını göstermektedir.

<b>Her şirkete kolayca bağlılık hissetme</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	7	4,7
Katılmıyorum	32	21,3
Fikrim yok	18	12,0
Katılıyorum	45	30,0
Tamamen Katılıyorum	48	32,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 19: Bu iş yerine bağlılık hissettiğim gibi bir başka iş yerinde kolayca bağlılık hissedeceğimi düşünüyorum. ( 10. soru)**

Çalışanların %62'si, hâlihazırda çalıştıkları işyerlerine olduğu gibi başka bir iş yerinde bağlılık hissedeceklerini belirtmişlerdir.

<b>Uzmanlık alanı dışında terfi edeceğine işten ayrılmak</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	89	59,3
Katılmıyorum	50	33,3
Fikrim yok	9	6,0
Katılıyorum	2	1,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 20: Uzmanlık alanım dışında terfi ediyor olsaydı işimden ayrılırdım. ( 11. soru)**

Uzmanlık alanı dışında terfi ediyor olmaksızın işimden ayrılışım sorusuna çalışanların %59,3'ü tamamen katılmıyorum, %33,3'ü katılmıyorum, %6'sı fikrim yok, % 1,3'ü katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Katılmayanların oranı fazladır. Türkiye şartlarında iş bulmak zor olduğundan çalışanların böyle düşünmeleri normal kabul edilmektedir.

<b>Kişilik-meslek ve kariyer arasında uyum yok</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	40	26,7
Katılmıyorum	69	46,0
Fikrim yok	6	4,0
Katılıyorum	32	21,3
Tamamen Katılıyorum	3	2,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 21: Kendi kişilik yapımla seçtiğim mesleğim ve kariyerim arasında hiçbir uyum yoktur. ( 12. soru)**

Kendi kişilik yapımla seçtiğim mesleğim ve kariyerim arasında hiçbir uyum yoktur sorusuna çalışanların % 26,7'si tamamen katılmıyorum, % 46'sı katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Oranların yüksekliğinden çalışanların hâlihazırda yaptıkları işleriyle kariyerleri arasında uyum olduğu anlaşılmaktadır.

<b>Kendini işyerine ait hissetmemek</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	50	33,3
Katılmıyorum	47	31,3
Fikrim yok	2	1,3
Katılıyorum	6	4,0
Tamamen Katılıyorum	45	30,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 22: Kendimi bu iş yerine ait hissetmiyorum. (13. soru)**

Kendimi bu iş yerine ait hissetmiyorum sorusuna çalışanların %33,3'ü tamamen katılmıyorum, % 31,3'ü katılmıyorum, %1,3'ü fikrim yok, % 4'ü katılıyorum, % 30'u katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Sonuçlardan çalışanların büyük çoğunluğunun kendilerini iş yerlerine ait hissettikleri anlaşılmaktadır.

<b>Çalışmaya devam etmek istek olduğu kadar gereklilikte</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen katılmıyorum	62	41,3
Katılmıyorum	73	48,7
Fikrim yok	4	2,7
Katılıyorum	11	7,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 23: Bundan sonra bu iş yerinde çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.( 14. soru)**

Bundan sonra bu iş yerinde çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir görüşüne çalışanların %41,3'ü tamamen katılmıyorum, %48,7'si katılmıyorum, %2,7'si fikrim yok, %7,3'ü katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Sonuçlar çalışanların büyük çoğunluğunun zorunluluktan değil, isteyerek iş yerlerinde kaldıklarını göstermektedir.

<b>İşten ayrılmaya karar verirsem hayatım alt üst olur</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	36	24,0
Katılmıyorum	27	18,0
Fikrim yok	4	2,7
Katılıyorum	35	23,3
Tamamen Katılıyorum	48	32,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 24: İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.( 15. soru)**

İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu görüşüne, katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 55,3'tür. Bu konuda, kendileri için zor bir hadise olmadığını düşünenlerin oranı, %42'dir. Sonuçlardan çalışanlar için sahip oldukları işin onlar için önemli olduğu anlaşılmaktadır.

<b>Ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatif</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	29	19,3
Katılmıyorum	83	55,3
Fikrim yok	27	18,0
Katılıyorum	11	7,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 25: Bu iş yerinden ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.( 16. soru)**

Bu iş yerinden ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum görüşüne tamamen katılmıyorum diyenlerin oranı %19,3 , katılmıyorum diyenlerin oranı %55,3 , fikrim yok diyenlerin oranı %18, katılıyorum diyenlerin oranı %7,3'tür. Sonuçlar çalışanlar için iş yerlerinden ayrılmalarını sağlayacak az alternatifleri olmadığını göstermektedir.

<b>Emek harcamasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	42	28,0
Katılmıyorum	60	40,0
Fikrim yok	24	16,0
Katılıyorum	17	11,3
Tamamen Katılıyorum	7	4,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 26: Bu iş yerine bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.(17. soru)**

Bu iş yerine bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim görüşüne, çalışanların %28'i tamamen katılmıyorum, %40'ı katılmıyorum, %16'sı fikrim yok, %11,3'ü katılıyorum, %4,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Ankete katılanların çoğu, kuruluşuna vermiş olduğu şeylerin kendisini kuruluşuna bağlamak gibi bir netice doğurmadığını düşünmektedirler.

<b>Ayrılmak istesem bile çok zor</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	23	15,3
Katılmıyorum	40	26,7
Fikrim yok	4	2,7
Katılıyorum	64	42,7
Tamamen Katılıyorum	19	12,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 27: Bu iş yerinden hemen ayrılmam, istesem bile, benim için çok zordur. ( 18. soru)**

Bu iş yerinden hemen ayrılmam, istesem bile, benim için çok zordur görüşüne katılımcıların %15,3'ü tamamen katılmıyorum, %26,7'si katılmıyorum, %2,7'si fikrim yok, %42,7'si katılıyorum, % 12,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu işyerlerinden ayrılmalarının kendileri için zor olacağını düşünmektedirler.

<b>Ayrılsam buradaki kazancımı başka yerde sağlayamam</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	12	8,0
Katılmıyorum	30	20,0
Fikrim yok	53	35,3
Katılıyorum	27	18,0
Tamamen Katılıyorum	28	18,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 28: Burada çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biride ayrılmanın önemli fedakârlıklar gerektirmesidir. Bir başka yerde buradaki tüm kazançlarımı sağlayamaya bilirim.( 19. soru)**

Katılımcıların %28'i işyerlerinden ayrılmanın fedakârlıklar gerektireceğine ve başka yerde aynı kazançlarını sağlayamayabileceklerine katılmıyorlar. Katılımcıların % 36,7 de ayrıldıklarında şu an sahip oldukları kazançları sağlayamayacakları görüşüne katılıyorlar.



<b>İş bulmadan ayrılırsam gelecekle ilgili endişem yok</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	46	30,7
Katılmıyorum	40	26,7
Fikrim yok	6	4,0
Katılıyorum	18	12,0
Tamamen Katılıyorum	40	26,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 29: Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok. ( 20. soru)**

Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok görüşüne katılımcıların %30,7'si tamamen katılmıyorum, %26,7'de katılmıyorum, %4'ü fikrim yok, %12'si katılıyorum, %26,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu başka bir iş bulmadan ayrıldıklarında olacaklar konusunda endişelidirler.

<b>İnsanların çok sık kurum değiştirdiğini düşünüyorum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	29	19,3
Katılmıyorum	64	42,7
Fikrim yok	37	24,7
Katılıyorum	14	9,3
Tamamen Katılıyorum	6	4,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 30: Bu günlerde insanların bir kuruluştan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum. ( 21. soru)**

Bu günlerde insanların bir kuruluştan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum görüşüne katılımcıların %19,3'ü tamamen katılmıyorum, %42,7'si katılmıyorum, %24,7'si fikrim yok, %13,3'ü katılıyorum ve tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Sonuçlar çalışanların çoğunluğunun insanların sık iş değiştirdiğini düşünmediklerini göstermektedir.

<b>Bir kuruluştan diğerine geçmeyi uygun bulmuyorum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	56	37,3
Katılmıyorum	76	50,7
Fikrim yok	8	5,3
Katılıyorum	8	5,3
Tamamen Katılıyorum	2	1,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 31: Bir kuruluştan diğerine geçmeyi uygun bulmuyorum.( 22. soru)**

Bir kuruluştan diğerine geçmeyi uygun bulmuyorum görüşüne katılımcıların %37,3'ü tamamen katılmıyorum, %50,7'si katılmıyorum, % 5,3'ü fikrim yok, % 6,6'sı katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Çalışanların çoğunluğu bir kuruluştan diğerine geçmenin uygunsuz olduğunu düşünmemektedirler.

<b>İşimde kalmak için bir zorunluluk hissetmiyorum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	15	10,0
Katılmıyorum	28	18,7
Fikrim yok	40	26,7
Katılıyorum	34	22,7
Tamamen Katılıyorum	33	22,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 32: Şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.(23. soru)**

Sonuçlara bakıldığında %44,7 gibi yüksek bir oranla katılımcılar şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir.

<b>Menfaatime olsa bile işimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	22	14,7
Katılmıyorum	68	45,3
Fikrim yok	12	8,0
Katılıyorum	36	24,0
Tamamen Katılıyorum	12	8,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 33: Menfaatime olsa bile işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum. (24.soru)**

Menfaatime olsa işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum görüşüne katılma yönünde görüş beyan edenlerin toplamı % 32'dir. Katılımcıların %14,7'si tamamen katılmıyorum, %45,3 de katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Çalışanların çoğunluğu menfaatlerine uygun olduğunda işten ayrılmayı doğru buluyorlar.

<b>İşimden hemen ayrılırsam suçlu hissederim</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	41	27,3
Katılmıyorum	15	10,0
Fikrim yok	32	21,3
Katılıyorum	31	20,7
Tamamen Katılıyorum	31	20,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 34:İşimden hemen ayrılırsam suçlu hissederim.( 25. soru)**

Sonuçlara bakıldığında katılımcıların %41,4 işlerinden ayrılırlarsa suçlu hissedeceklerini belirtmişlerdir. Bu da çalışanların iş yerlerine bağlılık ve sorumluluk hissettiklerini göstermektedir.

<b>İşyeri bağlılığı hak ediyor</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	11	7,3
Katılmıyorum	36	24,0
Fikrim yok	39	26,0
Katılıyorum	41	27,3
Tamamen Katılıyorum	23	15,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 35: Bu işyeri, bağlılığı hak ediyor. (26. soru)**

Bu iş yeri bağlılığı hak ediyor görüşüne katılımcıların %31,3'si katılmıyorum, %42,6'sı katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Çalışanların büyük çoğunluğu iş yerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünüyorlar.

<b>Hemen ayrılmam, burada çalışanlara karşı sorumluluğum var</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	12	8,0
Katılmıyorum	21	14,0
Fikrim yok	30	20,0
Katılıyorum	54	36,0
Tamamen Katılıyorum	33	22,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 36: İş yerimden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var. ( 27. soru)**

İş yerimden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var görüşüne katılımcıların % 8'i tamamen katılmıyorum, %14'ü katılmıyorum, %20'si fikrim yok, %36'sı katılıyorum, %22'si tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Sonuçlar çalışanların büyük çoğunluğunun iş yerlerinde çalışanlara karşı sorumluluk hissettiklerini bu nedenle işlerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerini belirtmişlerdir.

İnsanın işyerine her zaman sadakat göstermesi gerekiyor	Frekans	%
Tamamen Katılmıyorum	13	8,7
Katılmıyorum	34	22,7
Fikrim yok	28	18,7
Katılıyorum	41	27,3
Tamamen Katılıyorum	34	22,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 37: Bir insanın iş yerine her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.( 28. soru)**

Bir insanın iş yerine her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum görüşüne katılımcıların %8,7'si tamamen katılmıyorum, %22,7'si katılmıyorum, %18,7'i fikrim yok, % 27,3'ü katılıyorum, %22,7'si tamamen katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir.

<b>Sadakat önemlidir ve burada kalmak ahlaki bir mecburiyet olarak hissediyorum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	7	4,7
Katılmıyorum	35	23,3
Fikrim yok	31	20,7
Katılıyorum	46	30,7
Tamamen Katılıyorum	31	20,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 38: Bu teşkilatta çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır.( 29. soru)**

Katılımcıların %28'i sadakatin çok önemli olduğuna inanmadıkları ve bundan dolayı ahlaki bir mecburiyet hissetmediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların % 51,4'ü de sadakatin önemli olduğunu ve bu nedenle ahlaki bir sorumluluk hissettiklerinden iş yerlerinde çalışmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir.

<b>İşyerine çok şey borçluyum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tamamen Katılmıyorum	12	8,0
Katılmıyorum	30	20,0
Fikrim yok	37	24,7
Katılıyorum	55	36,7
Tamamen Katılıyorum	16	10,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 39: Bu iş yerine çok şey borçluyum.( 30.soru)**

Sonuçlara bakıldığında katılımcıların %47,4'ü iş yerlerine çok şey borçlu olduklarını belirtmişlerdir.

### **B) Kİ-KARE YÖNTEMİYLE TEST EDİLEN HİPOTEZLER**

Bu bölümde bazı hipotezler verilecek ve bu hipotezler ki-kare yöntemiyle test edilecektir. Tablodaki son sütundaki sigma değeri, hipotezin kabul veya reddedildiğini gösteren bir ölçüttür. Anlamlılık düzeyi araştırmamızda 0,05 olarak alınmıştır. Çıkan değer 0,05'ten küçükse ve tablonun altındaki yüzde değeri, %20 ve altında ise hipotezimiz kabul görecektir, değilse hipotezimiz reddedilecektir.

Bu bilgiler ışığında aşağıda verilen hipotezler test edilmiş ve yorumlanmıştır.

#### **Hipotez 1: Kariyer planlamasının yapılması çalışanın sadakatini artırır.**

Ki-kare testleri

	Cevaplayan	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Personel Ki-kare	135,524	4	,000
Likelihood Ratio	181,527	4	,000
Linear-by-Linear Association	113,688	1	,000
N Cevaplayan Cases	150		

a 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,50.

Kariyer planlaması ile çalışan sadakatinin artmasının karşılaştırılması sonucunda anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten küçük olduğundan ve yüzdeler dilimi

%20 olduğundan kariyer planlamasının yapılması ile çalışan sadakatinin artması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Böylece hipotezimiz kabul edilmektedir.

**Hipotez 2: Kariyer planlaması yapılan işletmelerde, ilerleme olanaklarını bilmek çalışanları motive eder.**

Ki-kare testleri

	Cevaplayan	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Personel Ki-kare	102,864	4	,000
Likelihood Ratio	130,587	4	,000
Linear-by-Linear Association	84,907	1	,000
N Cevaplayan Cases	150		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.

Kariyer planlaması yapılan işletmelerde ilerleme olanaklarını bilmek ile çalışanların motivasyonu karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0.00 çıkmıştır. Sonuç 0,005'ten küçük olduğundan ve yüzdellik dilim %20 olduğundan ilerleme olanaklarını bilmek ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır yani kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanlar ulaşacakları mevkileri bildiklerinden motivasyonları artmaktadır. Hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Hipotez 3: Kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanların mesleki iş doyumunu artırır.**

Ki-kare testleri

	Cevaplayan	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Personel Ki-kare	70,807	4	,000
Likelihood Ratio	86,368	4	,000
Linear-by-Linear Association	61,380	1	,000
N Cevaplayan Cases	150		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,50.

Kariyer planlamasının yapılması ile çalışanların mesleki iş doyumununun artması karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten küçük olduğu için ve yüzdellik dilim %20 olduğundan kariyer planlamasının yapılması ile çalışanların

mesleki iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Çalışan için önemli olan yaptığı işin kendisini tatmin etmesidir. Test sonucunda kariyer planlaması ile çalışanların mesleklerinde ilerleme sağladıklarından iş doyumlarının arttığı sonucu çıkmaktadır. Sonuçta hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Hipotez 4: Kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanlar kariyerlerinin geri kalan kısmını aynı iş yerinde geçirmekten mutlu olurlar.**

Ki-kare testleri

	Cevaplayan	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Personel Ki-kare	95,289	4	,000
Likelihood Ratio	120,997	4	,000
Linear-by-Linear Association	82,087	1	,000
N Cevaplayan Cases	150		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,00.

Kariyer planlamasının yapılması ile çalışanların kariyerlerinin geri kalanını aynı iş yerinde geçirmekten mutlu olmaları karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten küçük olduğundan ve yüzdeler dilim %20'den küçük olduğundan kariyer planlamasının yapılması ile çalışanların kariyerlerinin geri kalan kısmını aynı işyerlerinde geçirmekten mutlu olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kariyer planlaması çalışanlara objektif kriterlerle işletmede ilerleme olanakları sağlar. Bu da çalışanlara güven verir, çalışanlar emeklerinin karşılığını alacaklarını bildiklerinden kariyerlerini çalıştıkları iş yerlerinde sürdürmeyi isterler. Sonuçlar olumlu çıktığından hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Hipotez 5: Kariyer planlaması yapılan işletmelerde, çalışanlar kendilerini iş yerlerine duygusal olarak bağlı hissederler.**

Ki-kare testleri

	Cevaplayan	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Personel Ki-kare	75,805	4	,000
Likelihood Ratio	87,219	4	,000
Linear-by-Linear Association	51,699	1	,000
N Cevaplayan Cases	150		

a 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.



Kariyer planlamasının yapılması ile çalışanların kendilerini iş yerlerine duygusal olarak bağlı hissetmeleri karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten küçük olduğundan ve yüzdelik dilimde %20 olduğundan kariyer planlamasının yapılması ile çalışanların iş yerlerine duygusal bağlılık hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. İşletmelerin devamlılıklarını başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için çalışanları ile bütünleşmeyi sağlamaları gerekmektedir. Çalışanları işletmeye bağlamanın en iyi yolu onları tatmin etmektir. Kariyer planlamasıyla çalışanlar işleriyle tatmin olduklarından işletmeye duygusal bağlılık hissetmektedirler. Böylece hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Hipotez 6: Kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanlar işletmelerinin bağlılığı hak ettiğini düşünürler.**

Ki-kare testleri

	Cevaplayan	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Personel Ki-kare	66,108	4	,000
Likelihood Ratio	78,770	4	,000
Linear-by-Linear Association	50,813	1	,000
N Cevaplayan Cases	150		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,50.

Kariyer planlamasının yapılması ile çalışanların işyerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünmeleri karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten düşük olduğundan ve yüzde dilimi %20'den küçük olduğundan kariyer planlaması yapılması ile çalışanların iş yerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanlar iş yerleri tarafından tatmin edildiklerinden ve kariyerlerini ilerletme olanağı bulduklarından iş yerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünmektedirler. Böylece hipotezimiz kabul edilmiş olmaktadır.

### **C) VARYANS ANALİZİ YOLUYLA ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Varyans analizinde, tablolarda değişkenlik kaynakları ifade edilmiştir. Bunlar sırasıyla gruplar arası, grup içi ve toplam değişkenlerdir. “df” serbestlik derecesi değerlerini ifade eder. 6. sütunda gruplar arası varyans tahmininin, grup içi varyans

tahminine bölünmesi ile bulunan F istatistiği verilmiştir. Son sütundaki sigma değeri ise, hipotezin kabul veya reddedildiğini gösteren bir ölçüttür. Anlamlılık düzeyi araştırmamızda 0,05 olarak alınmıştır. Çıkan değer 0,05'ten küçük ise ilişki kabul edilecek, değilse ilişki reddedilecektir.

Bu bilgiler ışığı altında aşağıda verilen ilişkiler test edilmiş ve yorumlanmıştır.

### 1. Çalışanların eğitim düzeyleri ile kariyer planlamasının sadakate etkisi arasındaki ilişki.

ANOVA-eğitim

		Kareler Top.	df	Karesel Aritmetik Ort.	F	Sig.
İ. kar. Yön. yapıyor ve sadakatim artıyor	Guruplar arası	33.976	4	8.494	3.433	.010
	Guruplar içi	358.717	145	2.474		
	Toplam	392.693	149			

Yapılan varyans analizi sonucunda çalışanların eğitim seviyeleri ile kariyer planlamasına bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğrenim seviyesi yüksek olan iş görenlerin daha fazla kariyerlerini önemsedikleri, kendilerini daha iyi tanıdıkları görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe kendini tanıma ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme ön plana çıkmakta ve daha üst pozisyonlar için kariyer planı yapma iş görenler arasında artmaktadır. Analiz sonucu 0,05' ten küçük olduğu için eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların kariyer planlaması yapılmasını daha fazla önemsedikleri ve kariyer planlamasının iş yerlerine sadakatlerini artırdığı sonucu çıkmaktadır.

## 2. Çalışanların çalışma süreleri ile işyerlerine olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki

ANOVA-çalışma süresi

		Kareler Top.	df	Karesel Aritmetik Ort.	F	Sig.
İşyerine duygusal olarak bağlı hissetmeme	Guruplar arası	22.487	3	7.496	3.448	.018
	Guruplar içi	317.387	146	2.174		
	Toplam	339.873	149			

Yapılan analiz sonucunda daha uzun süreli çalışan iş görenin örgütünü daha iyi tanıdığı ve örgüt içindeki yükselme olanaklarını daha fazla tanıyarak kendisini ilerideki yükseleceği pozisyonlara hazırladığı ortaya çıkmıştır. Analiz sonucu 0,05'ten küçük olduğundan çalışma süresi arttıkça çalışanlar kendilerini iş yerlerine duygusal olarak bağlı hissettikleri kabul edilmektedir.

## 3. Çalışanların yaşları ile kariyer planlaması arasındaki ilişki

ANOVA-yaş

		Kareler Top.	df	Karesel Aritmetik Ort.	F	Sig.
Uzmanlık alanı dışında terfi edeceğine işten ayrılmak	Guruplar arası	9,592	2	4,796	12,176	,000
	Guruplar içi	57,901	147	,394		
	Toplam	67,493	149			

Analiz sonucunda, genç iş görenlerin diğer iş görenlere göre kariyer hedeflerini belirleme ve kariyer amaçlarına ulaşma konusunda daha kesin fikirlere sahip oldukları sonucunu çıkarabiliriz. En yaşlı iş gören grubunun mesleklerine bağlılık konusunda, iş değişikliği ve adaptasyonu konusunda artık fazla risk almak yerine mevcut konumlarını muhafaza etme düşüncesi içinde oldukları yorumunu yapabiliriz. Analiz sonucunun 0,05'ten küçük çıkması genç çalışanların kariyerleri için uzmanlık alanı dışında terfi etmektense işten ayrılmayı tercih edebileceklerini göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Üçüncü dalga toplumu, Enformasyon toplumu veya Hizmetler Sınıfı Toplumu gibi değişik kavramlarla isimlendirilen bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu anlaşılmıştır. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi, örgüt ve çalışanların işbirliği ve sadakatine dayanan örgütsel bağlılığa duyulan ihtiyacı artırmaktadır.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri gibi durumlarda başarılı olabilmeleri için örgütsel bağlılık, örgüt yönetimlerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına neden olacaktır.

Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında yöneticilerin dikkate alması gereken yönetsel önlemler şunlar olabilir.

- Yönetim politika ve uygulamalarında adaletli olunması ve hiçbir çalışanın hakkının yenilmemesine dikkat edilmelidir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki yersiz, yetersiz ve yanlış uygulamalar çalışanların örgütlerine bağlılık göstermemelerinin temel nedenini teşkil etmektedir.

- Çalışanların beklentileri belirlenerek, bunları tatmin etmeye yönelik girişimlerde bulunulmalıdır. Böylece çalışanlar işleri sayesinde tatmin olduklarından işletmeye karşı verimliliklerini artıracaklardır.

- Örgütte çalışanların amaçları arasında uyumun adil bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu sayede örgüt içinde amaç çatışması yaşanmayacak ve verimli bir çalışma ortamı sağlanacaktır.

- Mutlaka başarılı çalışanları ödüllendiren bir ödül sistemi tesis edilmelidir. Bu sayede çalışmalarının karşılığını adaletli olarak elde eden çalışanlar işletmeye karşı güven duyacaklardır.

- Çalışanların performans değerlendirmeleri zamanında yapılmalı ve çalışanlara bildirilmelidir. Bu sayede çalışanlar verimlerinin farkında olup buna göre kendilerini geliştireceklerdir.

- Görev ve rol tanımları rol çatışmasına yol açmadan örgüte bağlılık duygusu oluşturacak biçimde açık ve anlaşılır biçimde ortaya konulmalıdır. Böylelikle çalışanlar ilerleyecekleri konumlardan haberdar olduklarından performansları artacaktır.

- Çalışanların önemli kararlarda fikirleri alınmalı, onlara da söz hakkı tanınmalıdır. Kararlarına önem verildiği çalışan, işletmenin bir vatandaşı olarak kendini hissedecektir.

- Her bir çalışana birey olarak değer verildiği hissi kazandırılmalıdır. Bu sayede çalışan-işletme bağlılığı sağlanacaktır.

- Çalışanlara yaptıkları işin örgüt için ne denli önemli olduğu bilinci kazandırılmalıdır. Böylece çalışan kendine değer verildiğini görüp işletmesine daha sıkı bağlanacaktır.

- Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmeli ve bilgi ve becerilerine uygun işlerde çalıştırılmalıdır. Böylece çalışan ile yaptığı iş arasında uyum sağlanacak, çalışan yaptığı işten tatmin olacaktır.

- Görev ve sorumluluğa denk yetkiler verilmelidir. Aksi takdirde sadece görev verilip sorumluluk verilmediğinde çalışan yapmasını istenen işi gerekli verimde yapmayacaktır.

- Çalışanlara görevlerinin yerine getirilmesinde gerekli özerkliğin verilmesi gerekmektedir.

Araştırmamızda mermer sektöründe yapılan örnek uygulamada, 150 iş gören üzerinde kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini ölçen anket alışması yapılmıştır. Bu anket SPSS 11.0 For Windows programı doğrultusunda değerlendirilmiştir. Öncelikle anketi oluşturan soruların frekans tabloları çıkartılmıştır. Kariyer yönetimi ve bağlılığı ölçen sorular varyans analizi ve ki-kare testi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda; genelde genç ve erkek iş görenlerin çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni de mermer sektörünün bunu gerektirmesidir. Analizler sonucunda kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanların kariyer planlaması yapılmayan işletmelerdeki çalışanlara kıyasla daha çok iş yerlerine bağlılık hissettikleri ve kariyerlerinin geri kalanını hâlihazırda çalıştıkları işletmelerde geçirmek istedikleri ortaya çıkmıştır. Kariyer planlaması yapılmayan işletmelerde de çalışanların işletmelere bağlılıkları düşük çıkmıştır. Bunun nedeni de çalışanların kariyerleri için işletmelerinde gelecek görmemelerinden dolayıdır. Analiz sonuçları işletmelerin çalışanlarını

kaybetmemeleri için onların kariyerlerini ilerletmeleri için onlara kariyer yönetimi sağlayarak, iş tatminlerini artırmaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Sonuç olarak, yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında örgütlerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sahip oldukları en önemli sermaye olan insan kaynağını etkin ve verimli biçimde kullanmaları gerekmektedir. Ekonomik ve siyasi istikrarsızlığın bir gelenek haline dönüştüğü ülkemizde sık sık yaşanan krizlerin neden olduğu pek çok örgütsel problemde en az zararla kurtulabilmekte örgütsel bağlılık örgüt yönetimlerine önemli açılımlar sunabilmektedir.

## KAYNAKÇA

Afyon Kocatepe Üniversitesi Tez Yazım Kılavuzu

Akgül F., **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Stratejileri ve Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyon 2002

Altıntaş F., **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ezgi Yayınları, 2002

Atilla Ö., **Motivasyonun Bireysel Kariyer Yönetimine Etkisi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyon 2002

Balay R., **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara 2000

Bakan İ.Vd., Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler, **Akdeniz Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2004**, Cilt:4, Sayı: 7, Sayfa:1-30

Bingöl D., **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996

Blau G., Testing The Generalizability Of A Career Commitment Measure And Its Impact On Employee Turnover, **Journol Of Vocational Behavior** 35, 1989, pp.88-103

Can H., **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992

Ceylan Ö., **Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

Chang E., Career Commitment As A Complex Moderator Of Organizational Commitment And Turnover İntention, **Human Relations**, Volume 52. Number 10. 1999, pp 1257-1278

Chen T., Chang P., A Study Of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction And Turnover Intentions Of R&D Personel, **Career Development International** Vol.9 No.4, 2004

Çeken İ., **Kariyer Yönetimi ve Üniversitede Akademik Personelle İlgili Bir Uygulama**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 1999

Çelik A., Şimşek M., **Kariyer Yönetimi**, Gazi Yayınları, Ankara, 2004

Çetin C., Kariyer Planlaması, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** 1996, Cilt:25, Sayı:1, Sayfa:123-132

Demirbilek T., Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi** 1994, Cilt:9, Sayı:2, Sayfa:71-85

Dereli T., **Organizasyonda Davranış**, Ar Yayıncılık, İstanbul, 1981

Doğan S., **İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İş gücüne Geçiş Modeli**, N.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 1996

Dündar G.İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi**, Doktora Tezi, İstanbul, İstanbul, 1995

Düren Z., **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000



Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V., Organizational Images And Member Identification, **Administrative Science Quarterly**,39, 1994, 239-263

Erdoğmuş N., Kariyer Kuramları ve Türkiye İçin Geçerlilikleri Üzerine Eleştirisel Bir Değerlendirme, **7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 1999, İstanbul

Erdoğmuş N., Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2002 Kocaeli

Erdoğmuş N., **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003

Erdöl C., **Kariyer Planlama Sistemi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2000

Epitropaki O., Martin R., The Moderating Role Of Individual Differences In The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions And Organizational Identification, **The Leadership Quarterly**,16, 2005, 569-589

Erkmen T., Şencan H., Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması, **2.Yönetim Kongresi**, 1994, Kuşadası

Ertürk A., Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, Sayfa:147-170

Fındıkçı İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul 1999

Gök E., **Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2000

Güzeltik E., **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayınları, İstanbul 1999

İbicioğlu H., Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 2000

İnce M., Gül H., **Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayınları, İstanbul, 2005

İncir G., **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990

İshakoğlu G.A., Kariyerde Plato- İş Doyumu İlişkisi, **2. Yönetim Kongresi**, 1994, Kuşadası

İşbaşı J.Ö., Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2001

Kantav N., **Örgütsel Bağlılık Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1998

Karatepe O., Halıcı A., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme, **6. Ulusal Yönetim Kongresi**, 1998

Kaynak T.Vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998

Keçecioğlu T., **Lider& Liderlik**, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003

Kırel Ç., Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, İstanbul 1998

Koçel T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003

Köse S., Tetik S., Ercan C., Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:7, Sayı:1, 2001

Memiş M., **Proje Takımlarını Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2002

Özgen H., Öztürk A., Yalçın A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, İstanbul, 2002

Özkalp E., Kırel Ç., **Örgütsel davranış**, A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1996

Randall D.M. **Commitment And Organization**: The Organization Nan Revisited, *Academiy Management Reviev.*

Riketta M., Organizational Identification: A Meta-Analysis, **Journal Of Vocational Behavior**,66, 2005, 358-384

Sabuncuğolu Z., Tüz M., **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayınları, Bursa, 1996

Saylı H., **Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon 2002

Soylu A., **Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2002

Soysal A., Örgütlerde Kariyer Planlaması Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 2000

Sturges J., Guest D., Conway N., A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates In The First Ten Years At Work, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol.23, Iss.6, 2002, pg.731

Şimşek Ş., Çelik A., **Kariyer Yönetimi**, Gazi Yayınları, Ankara, 2004

Şimşek L., İş Tatmini, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, Sayfa 91-107,1995

Taş M.A., **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2004

Taylor M., Reframing Organizational Commitment Within A Contemporary Careers Framework, 2001

Tekin A., **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma ( Türkiye-Pakistan) Örneği**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2002

Tınar M.Y., **2000'li Yıllarda Çalışan İnsan** , Ezgi Yayınları, 2002

Turnipseed D.L., Are Good Soldiers Good? Exploring The LINK Between Organization Citizenship Behavior And Personel Ethics, **Journal Of Business Research** 55, 2002, 1-15

Ulutaş M., **Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2003

Varol, E.S., **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2001

Yağcı K., **Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2003

Yıldırım F., **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara 2002

Yılmaz C.Vd., **Örgütsel Başarım İle Kariyer Geliştirme İlişkisi**, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 2000, Nevşehir

Yurdakök F., **Kariyer Yönetimi: Banka ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama Araştırması**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Gebze 1999

### **İnternet Kaynakları**

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=280>

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=299>

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=566](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566)

<http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=6&sayi=2&year=2004>

<http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&sayi=/&<year=2003>

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1357>

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=256>

**EKLER**

Sayın Katılımcı,

Bu anket Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme Anabilim dalına bağlı olan bir Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Seynur ATAY  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

1. Kurumunuzda kariyer planlaması yapılmakta mıdır?  
( ) Evet ( ) Hayır
2. Firmanızda performans değerlendirilmesi yapılmakta mıdır?  
( ) Evet ( ) Hayır
3. Firmanızda kariyer danışmanları var mı?  
( ) Evet ( ) Hayır
4. Kariyeriniz hakkındaki önerileriniz dikkate alınıyor mu?  
( ) Evet ( ) Hayır

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında bilginiz yok ise, “**Fikrim Yok**” seçeneğini; ifadeye kesinlikle katılıyorsanız “**Tamamen Katılıyorum**” seçeneğini “**X**” ile işaretleyiniz.

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	İşyerimde kariyer yönetimi yapılmakta, bu da işletmeye karşı sadakatimi artırmaktadır.	5	4	3	2	1
2.	Kurum içinde ilerleme olanaklarını bilmek beni motive etmektedir.	5	4	3	2	1
3.	Kariyer planlaması, benim ve iş yerimin amaçlarını netleştirerek birbirine uygun hale getirmesi açısından çok önemlidir.	5	4	3	2	1
4.	Seçtiğim meslek psikolojik olarak iş doyumumu artırıyor.	5	4	3	2	1
5.	Kariyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum.	5	4	3	2	1
6.	Bu işyerinin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm	5	4	3	2	1
7.	Bu işyerine kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	5	4	3	2	1

		Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
8.	Bu işyerinin özel bir anlamı vardır. Bu işyerinde çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	5	4	3	2	1
9.	Bu işyeri hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	5	4	3	2	1
10.	Bu işyerine bağlılık hissettiğim gibi bir başka işyerine de kolayca bağlılık hissedeceğimi düşünüyorum.	5	4	3	2	1
11.	Uzmanlık alanım dışında terfi ediyor olsam işimden ayrılırdım.	5	4	3	2	1
12.	Kendi kişilik yapımla seçtiğim mesleğim ve kariyerim arasında hiçbir uyum yoktur.	5	4	3	2	1
13.	Kendimi bu iş yerine ait hissetmiyorum.	5	4	3	2	1
14.	Bundan sonra bu işyerinde çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	5	4	3	2	1
15.	İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	5	4	3	2	1
16.	Bu işyerinden ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	5	4	3	2	1
17.	Bu işyerine bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	5	4	3	2	1
18.	Bu iş yerinden hemen ayrılmam, istesem bile, benim için çok zordur.	5	4		2	1
19.	Burada çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biride ayrılmanın önemli fedakârlıklar gerektirmesidir. Bir başka yerde buradaki tüm kazançlarımı sağlayamaya bilirim.	5	4	3	2	1
20.	Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok.	5	4	3	2	1
21.	Bu günlerde insanların bir kuruluştan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum.	5	4	3	2	1
22.	Bir kuruluştan diğerine geçmeyi uygun bulmuyorum.	5	4	3	2	1
23.	Şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	5	4	3	2	1
24.	Menfaatime olsa bile işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	5	4	3	2	1
25.	İşimden hemen ayrılırsam suçlu hissederim.	5	4	3	2	1
26.	Bu işyeri, bağlılığı hak ediyor.	5	4	3	2	1
27.	İş yerimden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	5	4	3	2	1
28.	Bir insanın işyerine her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.	5	4	3	2	1
29.	Bu teşkilatta çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır.	5	4	3	2	1
30.	Bu işyerine çok şey borçluyum.	5	4	3	2	1

### DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

Cinsiyetiniz

- (1) Kadın  
(2) Erkek

Yaşınız

- (1) 18-30  
(2) 31-44  
(3) 45 ve üzeri



Eğitim Düzeyiniz

- (1) İlkokul mezunu
- (2) Ortaokul mezunu
- (3) Lise mezunu
- (4) Fakülte veya Yüksek okul mezunu
- (5) Yüksek lisans
- (6) Doktora

Görev unvanınız

- (1) Yönetici personel
- (2) Yönetici olmayan personel

Kuruluşunuzdaki çalışma süreniz

- (1) 1 yıldan az
- (2) 1-5 yıl
- (3) 6-10 yıl
- (4) 11-15 yıl
- (5) 16 yılı ve üzeri

**TEŞEKKÜRLER....**