

**KARİYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Emine OK

Kütahya - 2009

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**KARİYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. İsa İPCİOĞLU

Hazırlayan:
Emine OK

Kütahya – 2009

Kabul ve Onay

Emine OK'un "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../2009

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU (Danışman)		
Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU		
Yrd. Doç. Dr. Gürkan HAŞİT		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama**” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2009

Emine OK

ÖZGEÇMİŞ

4 Şubat 1983 yılında doğdu. İlk ve orta öğretimini Düzce’de tamamladı. 2000 yılında liseden mezun oldu. 2001’de girdiği Dumlupınar Üniversitesi’nden 2003 yılında mezun oldu. 2005 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini bitirdi.

2006-2007 öğretim yılında, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında, Yüksek Lisans eğitimine başladı. Sakarya’ da özel bir şirkette orta düzey yönetici olarak görev yapmaktadır.

ÖZET

Son yıllarda teknolojik gelişmeler dünyada son derece büyük bir hıza sahip olsalar da, örgütlerdeki insan kaynaklarıyla ikame edilebilmeleri asla mümkün olamamaktadır. Örgütlerde, insan kaynakları dışındaki bütün kaynaklar satın alınabilmekte, ikame edilebilmekte ve farklı yollara ve yöntemlere başvurularak elde edilebilmektedir. Buna karşılık örgütlerde en zor ve en pahalı elde edilebilen tek kaynak günümüzde insan kaynağı olmaktadır. Örgütlerin değişen dünyaya ayak uydurabilmesi için 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 çalışmamızda kariyer yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisi araştırılmıştır. Çalışmamızın birinci bölümünde kariyer yönetimi ve kariyer planlaması kavramları; ikinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı açıklanarak kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiş ve bu alanlarda yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise; literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda Sakarya ve Kocaeli merkezinde bulunan özel sektörde faaliyet gösteren otomotiv firmalarında anket tekniği kullanılarak uygulama yapılmıştır. Söz konusu anket formlarından elde edilen veriler bilgisayar aracılığıyla “SPSS for Windows 16.0” programına kaydedilmiş olup istatistiksel analizler sonucu elde edilen verilerle kariyer yönetim uygulamaları- örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

ABSTRACT

Even though, technological developments have an extremely speed in the world recently, It can not be render possible that it is substituted with human resources in organizations. In organizations, all of sources can be purchased, substituted and obtained with different ways and methods except human resource. On the other hand, only the human resource is purchased diffuculty and expensively in organizations. For keeping up with changing world, the organization should reconfigure its relations with service members to keep them in organization.. In conclusion with relationship of organization and service members , an organizational dependence occurs and this conveys the power of relation between service member and organization. Anymore, proving the pleasure of service members with their duty and organization is estimatedly as taking to service or property. Because it is believed that, the sensation of organizational dependence effect the organizational performance pozitively.

In this study, the relationship between career management applications and organizational dependence has been explored. In the first section, it is explained that concept of career management and planning, in the second section, the concept of organizational dependence and its relation with career manegement are studied and there are some studies here. In the third section, in direction with results of literature surveillance, a practise was done with using survey technique in firms that active in automotive sector at the center of Sakarya and Kocaeli. As getting data from survey forms is saved to programme of “SPSS for Windows 16.0” in a computer. With this statistical analysis results, the relationship between career management application and organizational dependence has been studied.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
KISALTMALAR.....	xv
TEZ HAKKINDA	xvi
TEZ METNİ.....	xxi

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

1.1.KARİYER KAVRAMI VE TANIMI	2
1.1.1.Kariyer Planlaması ve Yönetimi	3
1.1.2.Kariyer Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2.KARİYER AŞAMALARI.....	5
1.2.1.Oluşum Aşaması	6
1.2.2.Gelişme Aşaması.....	6
1.2.3.Sürdürme Aşaması	7
1.2.4.Kariyer Sonu ve Çekilme (Emeklilik).....	7
1.3.İŞYERİNDE KARİYER AŞAMALARI	7
1.4.KARİYER YAŞAM DÖNEMLERİ (KARİYER DEVRELERİ).....	8
1.5.KARİYER KALIPLARI	9
1.6.KARİYER AŞAMALARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR (KARİYER YÖNETİMİ ARAÇLARI).....	10
1.6.1. Kariyer Platosu.....	10
1.6.2. Kariyer Haritası.....	11
1.6.3.Kariyer Patikası	11
1.6.4. Kariyer Hayat Döngüsü	12
1.6.5.Kariyer Danışmanlığı	12
1.6.6.Kariyer Rehberliği	13

1.6.7. Kariyer Gelişim Merkezleri	13
1.6.8. Koçluk.....	15
1.6.9. Mentorluk.....	15
1.6.10.Eğitim ve Geliştirme Programları	16
1.6.11.İş Rotasyonu.....	16
1.6.12.İş Zenginleştirme	17
1.7.KARİYER YÖNETİMİNİN DİĞER İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİLERİ	17
1.7.1.Personel Organizasyonu	18
1.7.2. Personel Planlaması.....	18
1.7.3. İşe Alma.....	19
1.7.4. Performans Yönetimi.....	20
1.7.5. Eğitim Yönetimi	20
1.7.6. Ücret Yönetimi.....	21
1.7.7. Motivasyon Yönetimi	21
1.7.8. Özlük İşleri.....	22
1.8.ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİM MODELLERİ	23
1.8.1.Akademik Model.....	23
1.8.2.Kulüp Model	24
1.8.3.Futbol Takımı Modeli.....	24
1.8.4.Kale Modeli	25
1.9.KARİYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GÜNCEL SORUNLAR	26
1.9.1.Başlangıç Dönemi Kariyer Sorunları	26
1.9.2. Ay Işığı Sorunu	26
1.9.3. Çift Kariyerlilik.....	27
1.9.4. Kariyer Düzleşmesi	27
1.9.5. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi.....	27
1.9.6.Kariyer Sonu Sorunları	27
1.9.7.Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	28
1.9.8. Çift Kariyerli Eşler	28
1.9.9.Teknik Personelin Kariyeri	29
1.9.10. Kariyer Platosu	29

1.9.11. Orta Kariyer Krizi.....	29
1.10.KARİYER YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR.....	30
1.10.1.Esnek Kariyer Yaklaşımı	31
1.10.2.Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	31
1.10.3. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı	32
1.10.4. Portföy Kariyer.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARİYER YÖNETİMİ- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

2.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	35
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	35
2.1.2.Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci	36
2.1.3.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar.....	39
2.1.3.1.Mesleki Bağlılık	39
2.1.3.2.İş arkadaşlarına (Çalışma Arkadaşlarına) Bağlılık.....	39
2.1.3.3.İşe Bağlılık	40
2.1.3.4.Sadakat.....	41
2.1.3.5.İtaat	41
2.1.4.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	42
2.1.4.1.Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	42
2.1.4.2.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	43
2.1.4.3.Mowday, Porter ve Steer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	44
2.1.4.4.O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	44
2.1.4.5.Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	45
2.1.4.6.Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	45
2.1.4.7.Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	45
2.1.4.8.Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	46
2.1.4.8.1.Duygusal Bağlılık	48
2.1.4.8.2.Devam Bağlılığı.....	49
2.1.4.8.3.Normatif Bağlılık.....	50

2.2.KARİYER YÖNETİMİ- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	51
2.2.1.Kariyer Yönetimi Uygulamaları	55
2.2.1.1. İç İşe Alım.....	56
2.2.1.2.Terfi	57
2.2.1.3.Transfer ve Yer Değiştirme.....	59
2.2.1.4.İşten Çıkarma	60
2.2.1.5.Emeklilik.....	61
2.2.1.6.Oryantasyon Programı	62
2.2.1.7.Yönetici Geliştirme.....	63
2.2.1.8.Örgütsel Yedekleme	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	67
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	67
3.3. ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANKET HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR	68
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	68
3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ	68
3.6.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	69
3.7.EVREN VE ÖRNEKLEM	70
3.8. ANKET VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	71
3.9. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZ EDİLMESİ.....	72
3.9.1. Güvenilirlik Analizi.....	72
3.9.2. Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	74
3.9.2.1. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	74
3.9.2.2. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	75
3.9.2.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Pozisyonlara Göre Dağılımı	75
3.9.2.4. Ankete Katılan Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	76
3.9.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ.....	77
3.9.3.1. İç İşe Alım ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi	77

3.9.3.2. İç İşe Alım ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Analizi.....	78
3.9.3.3. İç İşe Alım ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi.....	79
3.9.3.4. Oryantasyon ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi.....	79
3.9.3.5. Oryantasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Analizi	80
3.9.3.6. Oryantasyon ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi	81
3.9.3.7. Yönetici Geliştirme ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi	81
3.9.3.8. Yönetici Geliştirme ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Analizi .	82
3.9.3.9. Yönetici Geliştirme ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi	83
3.9.3.10. Terfi ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi.....	83
3.9.3.11. Terfi ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Analizi	84
3.9.3.12. Terfi ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi	85
3.9.3.13. İşten Çıkarma ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi.....	85
3.9.3.14. İşten Çıkarma ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Analizi	86
3.9.3.15. İşten Çıkarma ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
EKLER.....	95
KAYNAKÇA	96
DİZİN.....	110

TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	37
Tablo 3.1. Kariyer Yönetim Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenirlilik Analizi.....	72
Tablo 3.2. Kariyer Yönetim Uygulamaları Sorularının Güvenirlilik Analizi.....	73
Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenirlilik Analizi.....	74
Tablo 3.4. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	74
Tablo 3.5. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	75
Tablo 3.6. Ankete Katılan Yöneticilerin Pozisyonlara Göre Dağılımı.....	76
Tablo 3.7. Ankete Katılan Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	76
Tablo 3.8. İç İşe Alım ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	77
Tablo 3.9. İç İşe Alım ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 3.10. İç İşe Alım ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	79
Tablo 3.11. Oryantasyon ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 3.12. Oryantasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 3.13. Oryantasyon ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	81
Tablo 3.14. Yönetici Geliştirme ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	82
Tablo 3.15. Yönetici Geliştirme ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	82
Tablo 3.16. Yönetici Geliştirme ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	83
Tablo 3.17. Terfi ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	84

Tablo 3.18.	Terfi ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 3.19.	Terfi ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	85
Tablo 3.20.	İşten Çıkarma ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	86
Tablo 3.21.	İşten Çıkarma ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	86
Tablo 3.22.	İşten Çıkarma ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	87
Tablo 3.23.	Hipotez Tablosu.....	88

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Örgütsel Kariyer Aşamaları.....	6
Şekil 1.2. Kariyer Patikası.....	12
Şekil 1.3. Örgütlerin Sınıflandırılması.....	25
Şekil 1.4. Yeni Kariyer Aşamaları Modeli- Öğrenme Aşamaları.....	32
Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli.....	47
Şekil 3.1. Kariyer Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Araştırma Modeli.....	69

KISALTMALAR

TÜGİAD	Türkiye Genç İşadamları Derneği
A.Ü	Anadolu Üniversitesi
Ens	Enstitü
vb	ve benzeri
inc	Incorporate
a.g.e.	Adı geçen eser
çev	Çeviren
Vol	Volume
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
der	Derleyen
s.	Sayfa
yy	Yüzyıl

TEZ HAKKINDA

1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Araştırmanın problemi; kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi var mıdır? Sorusunu araştırmaktır.

Bu araştırmada kariyer yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bir örgütte yaşama katılmak, bireyin kariyerinin yalnızca başlangıcıdır. Kariyer, bir kişinin tüm çalışma yaşamını kapsar. Kariyer konusunda bazı kararlar kişi tarafından, bazıları ise örgütler tarafından alınmaktadır. Kariyer yönetimi, örgütün çalışanlarının kariyer yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmasını sağlayan, bilgilerinin ve kapasitelerinin artırılmasını amaçlayan resmi bir faaliyettir. Örgütsel bağlılık ise, örgütsel amaçlar ve değerlere kuvvetle inanmak ve kabullenmek, örgüt adına pek çok şeyi yapmaya bu uğurda çaba sarf etmeye gönüllü olmak ve daima örgütün bir üyesi olarak kalmak istemektir. Örgütsel bağlılık duygusu örgütsel performansı pozitif etkilemektedir. Bu çerçevede kariyer yönetim uygulamalarının yaygın haline getirilmesi durumunda örgütsel bağlılığa katkısı büyük oranda artacaktır. İşe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlar azalacak ayrıca ürün ve hizmet kalitesine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın temel amacı kariyer yönetim uygulamaların ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmelerde etkin bir örgütsel bağlılık için kariyer yönetim uygulamalarının düşük görüldüğü ülkemizde bu uygulamaların artırılması için çözüm önerileri geliştirilmelidir. Yapılacak araştırmadan elde edilen bulgular kariyer yönetim uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki olası etkilerini ortaya koyması açısından önem kazanmaktadır. Araştırma bulgularının sonuçları örgütsel bağlılığı farklı bir boyuttan açıklayarak, örgütsel bağlılığa yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

H₁ : İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂ : İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃ : İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄ : Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅ : Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆ : Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₇ : Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₈ : Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₉ : Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₀ : Terfi uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₁ : Terfi uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₂ : Terfi uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₃ : İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₄ : İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₅ : İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın evrenini otomotiv sektöründe faaliyet gösteren birkaç işletmede çalışan yöneticiler temsil etmektedir. Araştırmada çalışma evrenini ise basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilen yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın kapsamı, Kocaeli ve Sakarya ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli 3 şirketin alt, orta ve üst düzey 100 yöneticisi ile sınırlı tutulmuştur. Bu araştırmada genel olarak, “iç işe alım”, “oryantasyon”, “yönetici geliştirme”, “terfi” ve “işten çıkarma” ile “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” arasındaki etkileşim araştırılmıştır. Kariyer yönetim uygulamalarından 5 tane alınmasının sebebi kullanımdaki sıklıktan dolayıdır. Örgütsel bağlılıkta ise Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık değişkenlerinin genel kabul görmüş değişkenler olmasından dolayıdır. Kuramsal çerçevenin hazırlanmasında yerli, yabancı ve elektronik ortamdaki kaynaklardan mümkün olduğunca istifade edilmiş ve geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Anket tekniklerinden yüze yüze anket tekniği kullanılarak anketlere verilen yanıtların doğru ve samimi olduğu bizzat araştırmacı tarafından gözlenmiştir.

Bu araştırma, veri grubunda yer alan işletme çalışanları ile sınırlı olacak, bulguları da ancak benzer koşullarda faaliyetlerini sürdüren özel işletmelerin çalışanlarıyla genellenebilecektir. Sosyal bilimler araştırmalarına özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir.

6.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın uygulama kısmında kullanılan anketin araştırmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu ve örnekleme oluşturan yöneticilerin anket sorularına doğru ve samimi yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, bireylerin kariyer yönetim uygulamaları ve örgütsel bağlılık ile ilgili algılarını ölçebilecek niteliktedir.

7.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

“Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi” başlıklı tez, üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramlarını açıklamaya yönelik olarak literatür taraması yapılarak teorik yapı oluşturulmuş; kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde, Sakarya ve Kocaeli merkezinde bulunan özel sektörde faaliyet gösteren 3 otomotiv işletmesindeki yöneticilere uygulanan anket uygulamasını içermektedir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Konunun spesifik hale getirilip analiz edilmesi ancak bu yöntemle mümkün olabilmektedir. Söz konusu kavramları ölçmek için kendi yaptığımız anket geçerli güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra uygulanmıştır.

Anket soruları 6 bölümden oluşmaktadır. A bölümünde İç İşe Alma, B bölümünde Oryantasyon, C bölümünde Yönetici Geliştirme, D bölümünde Terfi, E bölümünde İşten Çıkarma ve son olarak F bölümünde ise Örgütsel Bağlılık ile ilgili soru formu hazırlanmıştır. Ankette 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın veri sonuçları SPSS 16.0 for Windows paket programında değerlendirilerek analiz edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmıştır.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM
KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

1.1.KARİYER KAVRAMI VE TANIMI

Kariyer, Fransızca ‘carriere’, İngilizce ‘career’ kelimesinin karşılığı olarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Kelimenin sözlük anlamı taş ocağı, koşu yeri, yol, geçit, arena, mecazi anlamda ise, yaşam ömür ve meslektir. Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca üstlendiği işler toplamı olarak tanımlansa da kariyer kavramı, daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir bireyin sahip olduğu kariyeri, yalnızca sahip olduğu işleri değil, aynı zamanda işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını ortaya koyabilmesi için eğitilmesi ve bunun sonucunda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi olarak tanımlayabiliriz.¹

Kariyer sözcüğünün çeşitli tanımları vardır. Bu konudaki tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

-Kariyer, ilerlemedir. Bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide genellikle yukarıya doğru olan hareketlilik olarak açıklanmaktadır.²

-Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.³

-Kariyer, ‘Bireyin yaşamındaki üretken yıllarının çoğunluğunu harcayarak başlangıç yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş ya da meslek’ olarak tanımlanmaktadır.⁴

Kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminin personeli yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. O halde kariyer kavramı bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkide yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer alır.

¹ BAYRAKTAROĞLU Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 1.Baskı, Sakarya, Ekim-2003, s. 117.

² KLATT Lawrence A., MURDICK R.G. ve SCHUSTER F.E., **Human Resource Management**, Florida: A Bell And Howell Company, 1995, s. 380.

³ AYDEMİR Nilgün, **2000’li Yıllara Doğru Özel İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul, 1995 s. 2.

⁴ CAN Halil, AKGÜN A. ve KAVUNCUBAŞI Ş., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s. 163.

Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği artırabilmek mümkün olur.⁵

Genel anlamda kariyer, kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişme derecesidir. Bu tanımda bireyin işinde gelişmek için iş dışı yaşamının da ele alınması gereği gizlidir. Bu durumda kariyer hakkında şu genellemeler yapılabilir:⁶

-Kariyer sözcüğü yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha demokratikleşmiş bir anlama sahiptir. Yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın iş görenlerin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerleri vardır, ancak yönetici sekreterlerinin de kariyeri bulunmaktadır.

-Kariyer sözcüğü, yalnızca dikey hareketliliğin diğer bir deyişle örgütün üst basamaklarına doğru yükselmenin yarattığı iş değişiklikleriyle ilgili değildir. Birey hiyerarşik kademelerde yükselmeden de, yani aynı işte kalarak da çeşitli beceriler kazanabilir ya da var olan becerilerini geliştirebilir.

-Kariyer sözcüğü, bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış birçok iş gören bulunmaktadır.

-Örgütlerin bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. İş görenler de kendi kariyerlerinin planlanması ve denetiminde söz sahibi olmuşlardır.

1.1.1.Kariyer Planlaması ve Yönetimi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse çalışanın iş tatminin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kariyer geliştirme sisteminin 2 alt basamağı mevcuttur. Bunlar Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimidir.⁷

⁵ YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 2.Baskı, Ankara, 1998, s. 22.

⁶ CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 6.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s. 344.

⁷ http://dilaver.net/makaleler/Kariyer_004.doc (03.12.2007).

Kariyer Planlama;

-Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi,

-Organizasyon içi- dışı kariyer olanaklarının tanımlanması,

-Kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması, ve planların uygulanması süreçlerini içerir.

Kariyer yönetimi ise;

-İnsan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini,

-Kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını,

-Çalışanların performanslarının değerlendirilmesini,

-Astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını,

-Eğitim programlarının düzenlenmesini içermektedir.

Kısaca kariyer geliştirme sistemi iki önemli adımdan oluşmaktadır. Öncelikle çalışan kişinin kariyer planlaması yapılmaktadır, ardından firma bu konuda yapacağı çalışmalar ile kariyer yönetimini gerçekleştirmiş olur.

1.1.2.Kariyer Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

Kariyer kavramı, tam anlamıyla 1970’li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak tarihe baktığımız zaman modern kamu hizmet anlayışının gelişmeye başladığı 16.yy’dan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir.⁸

Kariyer kavramı 16.yy’dan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması 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 Tiedeman 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

⁸ ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **Personel Yönetimi**, 3.Baskı, Barış Yayıncılık, İzmir, 1998, s. 163.

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.⁹

İş dünyasında rekabetin artması ve değişime odaklanma sonucunda, bireysellik ve bireycilik anlayışlarının benimsenmesinde artış görülmüştür. Bu durum; geçmişin devamlı çalışan sadık işçi anlayışının yerini, fırsatçılığa ve ne olursa olsun yükselme fikrine bırakmıştır. Ayrıca, refah düzeyindeki artışın yaygınlaşması ve bireyin daha iyi bir hayat arayışına girmesi, iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını da beraberinde getirmiştir. Örgütlerde meydana gelen bu değişim ve dönüşüm, kariyer kavramının öneminin artmasında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir.¹⁰

Kariyer yönetimi, özellikle yurt dışında ve son zamanlarda da Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin duyarlı davranmaları gereken bir olgu niteliğini kazanmıştır. Türkiye'de siyasi iktidarlarca 1980'li yıllarda başlatılan 'dışa açılma', 'özelleştirme', 'sözleşmeli personel' gibi uygulama ve yapısal düzenlemeler, kişilerin ve örgütlerin kariyer algılamaya ve beklentilerinde de önemli değişimlere neden olmuştur.¹¹

Yönetimde çağdaş yaklaşımların çoğaldığı son yıllarda, kariyer yönetimi kavramı yükselen değerler arasında kendini göstermeye başlamıştır. Personel yönetimi anlayışının terk edilip, kapsam da geliştirilerek insan kaynakları yönetimi anlayışının hakim olmasıyla insana verilen önem daha da artmıştır. Sonuçta insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların aynı anda gerçekleşmesi esasına dayalı kariyer yönetimi anlayışı bugünkü şeklini almıştır.¹²

1.2.KARİYER AŞAMALARI

Kişilerin kariyer ile ilgili davranışlarını, kişilik özelliklerini, ilgi alanlarını vb. faktörler etkilerken; diğer taraftan kişilerin içinde bulunduğu kariyer aşaması da önemli ölçüde etkilemektedir ve bunlar göz önünde tutularak; "Oluşum, Gelişme, Sürdürme,

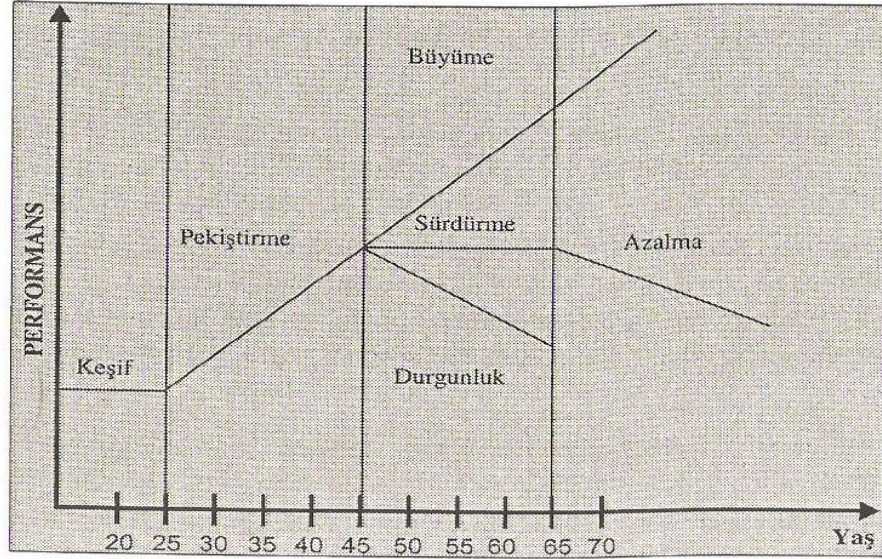
⁹AYTAÇ S., **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 1997, s. 9-10.

¹⁰RADFORD J. ve Susan Kove, **Lessons From Silicon Valley**, Personal Journal, Şubat, 1991, s. 41

¹¹ARGÜDEN M., "Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması", A. Ü. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, s. 39

¹²ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Şubat, 2002, Adana, s. 185-186

Kariyer sonu ve Çekilme (emeklilik)” ten oluşan bir ayrımda bulunmak mümkündür. Bu aşamalar, Şekil 1.1’deki gibi gösterilebilir:¹³



Şekil 1.1. Örgütsel Kariyer Aşamaları

1.2.1.Oluşum Aşaması

Oluşum aşaması ilk iş bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. Kişi bu aşamada, güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Örgüte yeni gelenler, kendilerinden beklenilene göre işlere nasıl adapte olacağını öğrenerek motive edilir ve işlere nasıl uygun hale getirileceğini öğrenirler. Bu adım, bireyin seçtiği mesleğin kendisine uygunluğunun sınındığı ve uygun alanı bulmak için birkaç iş değiştirebileceği deneme evresi olarak ifade edilebilir.¹⁴

1.2.2.Gelişme Aşaması

Bu aşama gerek aynı örgüt içinde gerekse örgütler arası bir işten başka bir işe geçme sürecidir. İşe giren birey kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirir. Bu aşamada birey ve örgüt birbirlerini tanır ve etkileşim içine girer. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen kişi, yönetim basamaklarında yukarıya doğru yol almaktadır.

¹³SOYSAL Abdullah, “Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 2000.

¹⁴ AYTAÇ Serpil, “Kariyer Planlaması”, U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.16, Sayı.1, Mayıs, 1998, s.27.

Özellikle bu aşama, bireyin sağlam ve net kariyer hedeflerinin belirlendiği ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli (terfi, nakil, iş değişikliği, eğitim vb.)planların yapıp uygulandığı bir dönemdir.¹⁵

1.2.3.Sürdürme Aşaması

Bireyin gelişmesinin sınırlarına erişip, yaptığı işte yoğunlaştığı aşamadır. Önceki aşamalarda birey maddi- manevi pek çok ihtiyacını tatmin ettiğinden dolayı artık yeni kazançlar sağlayamaz. Varolan kazançlarını korumaya yönelir ve yaratıcılığını sürdürebilir. Kişinin bu aşamadaki en önemli ihtiyacının saygınlık olduğu kabul edilir. Yine bu dönemde, kariyerinde daha fazla ilerlemeyen birey, işinden yeni doyumlar sağlayamadığından fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlar, başarısı düşer ve ‘kariyer ortası kriz’ dönemiyle karşı karşıya kalır. Bu durum, yöneticilerin tepkisini çekeceğinden iş tatminsizlikleri ve dolayısıyla sağlık ve iş sorunları giderek yoğunlaşır.¹⁶

1.2.4.Kariyer Sonu ve Çekilme (Emeklilik)

Bireyin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri bu dönemde çalışma yaşamının üst düzeylerine ulaşmışlardır ve kariyerinin sorumlu alanlarına geçiş yaparak, örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak, örgütü o güne kadar kazandığı deneyimlerden yararlandırma olanağı elde etmişlerdir.¹⁷

Kişi artık kariyerini tamamlamıştır. Bu aşamada birey, çalışırken yapması mümkün olmayan faaliyetlere yönelerek (çiçek yetiştirmek, resim yapmak, gönüllü kuruluşlarda hizmet vermek gibi) kendini geliştirme fırsatları yaratır.¹⁸

1.3.İŞYERİNDE KARIYER AŞAMALARI

İşyerinde kariyer gelişimi yedi aşamadan oluşan bir süreçtir.¹⁹

1.Aşama; Bu aşamada kişiler işyerinde görev alırlar. Kişilerin işyerindeki çalışmaya başlaması, sadece yeni bir işe başlamaları anlamında olmayıp aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturmaları anlamına gelir.

¹⁵ ACAR N., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, M.P.M Yayınları, No:640, Ankara, 2000, s.4

¹⁶ CAN Halil, AKGÜN A. ve KAVUNCUBAŞI Ş., **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.154

¹⁷ ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **a.g.e.**, s. 169.

¹⁸ CAN Halil ve Diğerleri, **a.g.e.** (1998), s.154 .

¹⁹ SABUNCUOĞLU Zeyyat., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzgi Kitabevi, İstanbul, 2000 s. 152.

2. Aşama; Kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada kişi kendisine karşı dürüst olmak zorundadır. Bu aşamada kişi kariyeri ile ilgili kişisel amaçlarını belirlemelidir. Öncelikle birey burada kendini değerlendirmeli, yetenek ve becerilerini, ilgi ve arzularının tam analizini yapmalıdır.

3.Aşama; İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer, vasıf vb. sorumluluklarının araştırılmasıdır. Birey işin özelliklerini ve olumsuz yönlerini de bu aşamada değerlendirmelidir. Ayrıca kendi kişisel özelliklerini, rekabet avantajını, eğitimi, kişisel karakteri ve ilişkileriyle zayıf yönlerini ortaya koymalıdır.

4.Aşama; Tam anlamıyla gerçekçi bir kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır.

5.Aşama; Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işvereni, yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmalıdır.

6.Aşama; Kişinin kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.

7.Aşama; Birey kişisel ve mesleki açmalarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmek için kariyerindeki gelişmeleri gözden geçirir. Bu aşamada kişiye yardım edilmelidir. Bireyin kariyer planlamasından beklentisi daha çok bulunduğu alanda uzmanlaşmak, bir bakıma derinlik kazanmak, öte yandan ilgi duyduğu bir alanda bilgisini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmektir. Bu amaçla buna işletmeler iş gören ve yöneticilerden kariyer hedeflerini yazılı olarak bildirmelerini isterler.

1.4.KARİYER YAŞAM DÖNEMLERİ (KARİYER DEVRELERİ)

Birey hayalindeki iş yaşamı ile gerçek iş yaşamını kafasında uyumlaştırmaya çalışırken, çalışma yaşamı boyunca çeşitli devrelerden geçer. Çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa geçişimiz böyle bir dönemeçtir. İnsanların bu dönemeçleri, toplumların kültür yapılarıyla, sosyal yapılarıyla, biyolojik özellikleri ve kişilik yapılarıyla ilgilidir. Bunların belli başlıları ise şunlardır:²⁰

-Keşfetme- Arama (0-25 yaş) : Birey,, kariyeri ile ilgili çalışmalarına bu aşamada başlar. Önce kendini anlamaya, bulmaya çalışır. Hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır.

²⁰ BAYRAKTAROĞLU Serkan, **a.g.e.** s. 129-133.

-Kurma (26-35 yaş): Birey aradığı işi artık bulmuştur. Elinden geldiği kadar işe sarılmaya çalışır. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Geri bildirim mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını denetler, düzenler. Kişi, güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu safhada belirsizlik ve bunalımlar başlar.

-Kariyer Ortası (36-50 yaş): Birey kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık belirli bir noktaya ulaşmıştır. Bu dönem, kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçiş dönemidir. Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta iken; başarı, saygınlık, bağımsızlık ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Bunların yanında, bireyin ailevi sorumlulukları ile ilgili problemleri, ilk ciddi sağlık sorunları, orta yaş krizi, tükenmişlik hissi gibi problemlerle de tanıştığı evredir.

-Kariyer sonu (51-65 yaş): Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. Özellikle devre sonuna doğru iş yaşamına olan ilgisi azalarak, gerileme dönemine girer.

-Azalma- Emeklilik (65-75 yaş): Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bu dönemde bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar.

1.5.KARİYER KALIPLARI

Kariyer kalıpları kişilerin iş yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade etmektedir. Kişilerin beceri, ilgi ve beklentileri birbirinden farklı olduğu için kariyer kalıpları da buna paralel farklılıklar göstermektedir. Kariyer kalıpları aşağıda sıralandığı gibi incelenmektedir.²¹

i-Kararlı Kariyer Kalıbı: Birey okulu bitirir, çalışmaya başlar ve kariyeri boyunca aynı işi yapar. İşletme değiştirse de yaptığı iş değişmeyecektir.

ii. Geleneksel Kariyer Kalıbı: Bu kariyerde yer alan kişi işletmenin hiyerarşik yapısı içinde yükselir. Çalışanlar aynı işletmede kalarak basamaksal sırayı izleyebilir

²¹ CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, a.g.e, s.164.

veya işletmeden işletmeye doğrusal kariyeri izleyerek hareket edip kariyerini sürdürebilir.²²

iii. Kararsız Kariyer Kalıbı: Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyler kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izler yani işe başlar işinde işletmenin imkanları doğrultusunda yükselirler daha sonra başka bir alana geçerek süreci yeniden başlatırlar.

iv. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı: Bir deneme işinden bir diğerine sık sık geçiş, bu kalıbın niteliğidir. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda kararlı olmaya yetecek süre kalmazlar. Eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genellikle bu kalıbı izlerler. Bu tür bir kişi kısa bir süre içerisinde taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgahçılık ve seyyar satıcılık yapabilir.²³

1.6.KARİYER AŞAMALARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR (KARİYER YÖNETİMİ ARAÇLARI)

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok araç mevcuttur. Bu araçların bir kısmı sadece sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumundadır. Gelişmiş ülkelerde bu araçlar daha çok çeşitlidir. Aşağıda kariyer yönetim araçları verilmektedir.²⁴

1.6.1. Kariyer Platosu

Kariyer platosu, hiyerarşik yükselme olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktasıdır. Bu noktada birey, işindeki şevki ilgi, istek ve heyecanını bilgi ve beceri eksikliği nedeniyle kaybetmiş, dikey yükselme olarak yükselme şansı kalmamıştır. Örgüt bireyinin heyecanının kaybolmasına; yetersiz ücret, yetki ve sorumluluk belirsizliği, yönetim tarzının astları tatmin etmemesi, vb. birçok neden gösterilebilir. Örgüt içi ve dışı çevreden kaynaklanan değişik sorunlarla karşı karşıya kalan ve bunları aşamayıp, beklentileri kırılan örgüt bireyini güdülemek oldukça güçtür. Dolayısıyla

²² AYTAÇ S., a.g.e, s.213-214.

²³ ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim Organizasyon**, 7.Baskı, Günay Ofset, Konya, 2002 s. 362.

²⁴ ŞİMŞEK M. Şerif, ÖGE Serdar, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya, 2004, s.71.

güdülenmeyen çalışanın verimliliği de düşük olmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar öğrenme ve gelişmeye de kendilerini kapatmışlardır.²⁵

1.6.2. Kariyer Haritası

Kariyer haritaları, bir işletme içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir uygulamadır. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlenmiştir.²⁶

Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Örnek olarak, muhasebe uzmanlığından personel uzmanlığına geçiş yapılabilmesi gösterilebilir. Bu nedenle organizasyon şeması üzerinde belirli bir pozisyona gelmek için geçilmesi gerekli birbirinden farklı pozisyonlar olabilir. Böylece aynı pozisyona, farklı pozisyonlardan geçilerek ulaşılması mümkündür. Belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara kariyer yolları denir. Kariyer yolları, işletme çalışanlarına işletme içindeki kariyer olanaklarını gösterir.²⁷

Kariyer haritaları ve kariyer yollarını oluşturmanın ana amacı bireye organizasyonda yükselebileceği pozisyonları açıklamaktır. Çalışan kişi bu bilgileri kullanarak kariyerini geliştirme yolunda sağlıklı adımlar atmaktadır.²⁸

1.6.3.Kariyer Patikası

Şu anda bir çok örgüt, organizasyon fırsatlarının amacını ve ulaşılma biçimini içeren entegre bireysel kariyer programlarını geliştirmektedir. Kariyer patikası, arzulanan kariyer amacına ulaşmada izlenen iş pozisyonunu tanımlar.

²⁵ JOHNSON M., **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, 2.Baskı., Çev. S.Gül, Sabah Yayınları, 1998, s. 51- 61.

²⁶ KOZAK Meryem Akoğlan, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1326, Eskişehir, 2001, s. 54.

²⁷ ÖZDEN Mehmet Cemil, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara, 2001, s.163-164.

²⁸ WALLİS T.J., **‘Tips for Making a Good Career Match’**, Career World, April, 2001.
www.findarticles.com/cf_0/m0HUV/6_29/74361731/print.jhtml (28.05.2008).

Örneğin üst kademe yöneticisi olmak isteyen bir yöneticinin ya uluslar arası bir deneyime sahip olması, ya da yönetsel aşama çizgisinden geçmesi gerekebilir. Bu durum Şekil 1.2’de gösterilmiştir.²⁹

					Başkan Yrd..	Başkan
		Bölge Yönet.	Bölüm Yönet.	Depart. Yönet.		
Ofis Yönet.	Birim Yönet.				ÜST YÖNETİCİ	ÜST YÖNETİCİ
İLK KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	GENEL MÜDÜR		
4	8	10		15	20	25
HİZMET YILI						

Şekil 1.2. Kariyer Patikası

1.6.4. Kariyer Hayat Döngüsü

Kariyer hayat döngüsü, büyüme çağından 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.³⁰

1.6.5. Kariyer Danışmanlığı

Çalışan bireyin firma içindeki tüm boş pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayarak ona bu anlamda yardımcı olan bir diğer teknik ise, örgüt tarafından yürütülen kariyer danışmanlığı sistemidir. Kariyer danışmanlığı, mevcut meslek olanakları ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle

²⁹ O'BRIEN J. A., **Introduction to Information Systems**, 7.Baskı, Irwin, Boston, 1994 s. 217-218

³⁰ SOYSAL Abdullah, **"Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları"**, 2003.

www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232, (05.02.2007).

bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan, planlanmış müdahaleler olarak görülebilir. Örgüt, kariyer danışmanlığı hizmeti ile, şirketin fırsat politika ve programları üzerinde çalışanlara bilgi verir, örgüt içinde bireye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olur, daha iyi bir işe geçmesini sağlar, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirir, çalışanların kendi kariyer amaç ve fikirlerini gelecekte etkili bir şekilde kullanmasına yardım eder ve iş ya da günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunur.³¹

Kariyer danışmanlığı sürecinin gerek örgütler gerekse çalışanlara değişik avantajlar kazandırdığını söyleyen Moravec, yapmış olduğu araştırmada: ‘kariyer danışmanlığı programının işçi devir hızını %65 azalttığı, verimliliği %25 yükselttiği ve örgütte ilerleyebilmeyi %75 arttırdığı’ gibi önemli bulgulara ulaşmıştır.³²

1.6.6.Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunan belirli bir strateji ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, organizasyonların insan kaynakları bölümlerince çalışanlara sağlanan profesyonel yetkinliklerin kazanılmasını hedef alan bir çalışmadır. Çalışanın beklentileri ve şirketin gereksinimlerini aynı düşünce içinde birleştirerek çalışan için gerçekçi hedefler ortaya koyar. Çalışanın bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda ona yardımcı olur.³³

Diğer bir ifadeyle kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, işletme içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek, bireylere yön gösterilmesidir.³⁴

1.6.7. Kariyer Gelişim Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve

³¹ KOZAK M. A. ve ACAR Dilek, “Kariyer Danışmanlığı”, **Standart Dergisi**, Haziran, 2002, s. 41

³² MORAVEC M., “A Cost- Effective Career Planning Program Requires A Strategy”, *Personel Administrator*, June 1982, s. 245

³³ www.insankaynaklari.com (05.09.2007)

³⁴ AKYÜZ Ömer Faruk, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1. Baskı, 2001, s.74

kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Bu haliyle ancak çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği açıktır.³⁵

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlamaktadır:³⁶

- Grup atölyeleri (Workshops) oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek,
- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

Kariyer atölyeleri (workshops), kariyer yönetiminin belirgin yönleri üzerinde durulan kısa dönemli seminerleridir. Bu çalışmaların amacı; yöneticilerin ilgili bilgi, beceri ve deneyim kazanmasını sağlamaktır. Kariyer seminerleri, özellikle yöneticilerin bir araya gelerek, kariyer planlarını değerlendirdikleri ve seminere katılanlardan bilgi elde ederek kendi kendilerini geliştirdikleri bir ortamdır. Kariyer seminerlerine katılma, çalışanların etkinliğine katkıda bulunabilmektedir. Kariyer seminerleri, sadece genel gelişme konusu üzerinde değil; aynı zamanda gelecek fırsatları tanıma gibi belirgin yönler üzerinde de durmaktadır. Bu seminerler; katılımcıların kariyerlerini geliştirmelerine, sıkça ortaya çıkan yapısal değişikliklere uyum mekanizmaları geliştirmelerine, işletme içinde tutulmalarına ve kendilerini tanımalarına yardımcı olur. Örneğin; işletmeler kariyer ortası atölyeleri hizmeti sağlayarak bireylerin kariyer gelişimine yardımcı olmakta ve işletmede kalma sürelerini kariyer gelişimlerine bağlı olarak uzatabilmektedir. Kariyer sonu atölyeleri hizmeti sağlayarak da bireylerin emekliliğe hazırlığı için yararlı katkılar sağlamaktadır.³⁷

Kariyer merkezlerinin bir etkinliği de kariyer bilgi sistemleridir. Örgütte bir iş açığı meydana geldiği zaman bu durum ilk olarak örgüt içinde duyurulur. Örgüt içinde

³⁵ BAYRAKTAROĞLU Serkan, **a.g.e.**, s. 141

³⁶ DEMİRBILEK Tunç, "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", 9 Eylül Üniversitesi **İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 9, İzmir, 1994 s. 1-3.

³⁷ BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 5. Baskı 2003, s.261.

iş ve kariyer arayışında olan iş görenler hakkında kariyer bilgi merkezlerindeki bilgiler, açık işlerin özellikleri ile karşılaştırılır.³⁸

1.6.8. Koçluk

Örgütte çalışanları geliştirme tekniklerinden en yenisi olarak koç'luk verilebilir. Bu anlamda koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştiren, onların kendilerini değerlendirmesine yardımcı olan bireysel zayıflıklarını güçlendiren işletme dışı danışmandır.³⁹

Bir diğer anlatımla koçlar, yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Bu bakımdan koç'luk örgütlerin gelecekte en fazla kullanacakları kariyer yönetimi tekniklerinden biri olarak ifade edilebilir.⁴⁰

1.6.9. Mentorluk

Çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olan, onların yeteneklerini geliştiren, zor işler hakkında çalışanları bilgilendiren, geliştiren, onları yeni fırsatlara hazırlayan ve onların önünü açan ve örgütte kıdemli, tecrübeli birey tarafından üstlenilen kariyer yönetimi tekniklerinden bir diğeri de mentorlük'tür.⁴¹

Diğer bir anlatımla akıl hocası, örgüte yeni katılan bireylere; değer sistemlerini, bireysel duygularını, politik stratejilerini vb. gibi bazı bilgileri paylaşabilecek, başarılı ve örgütün politika ve gücünü iyi bilen, bireyin yeni pozisyonlara ulaşmasında yardımcı olacak ve bireyle sürekli ilişki içinde bulunacak olan bireydir. Bu uzmanlar, gençlerin örgüt içerisinde bir role sahip olmalarına, işi iyi öğrenmelerine yükselmelerini sağlayacak ortamın hazırlanmasına rehberlik ederler. Özellikle kariyerin başlangıç ve olgunluk aşamalarında bireylerin gelişimlerini hızlandırmak konusunda yüksek bir potansiyele sahiptirler.⁴²

Mentorlük programının, örgüte olan faydalarını Fandt şu şekilde sıralamıştır(1990): Yüksek düzeyde verimlilik ve yeterlilik, liderliğin geliştirilmesi,

³⁸http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=295&baslik=kariyer_rehberligi_&i=kariyer_gelisimi (26.10.2007)

³⁹ ENELOW W. S., "Do you Need A Career Coach?", The Wall Street Journal, Careerjournal.com, 2002 s. 67.

⁴⁰ BARUCH Yehuda, "Integrated Career Systems For The 2000", International Journal Of Manpower, Vol.20, Num.7, 1999 s. 400-401.

⁴¹ TYSON Shaun ve T. Jackson, **Organizational Behaviour**, Prentice Hall Inc., Europe, 1992, s. 121.

⁴² SULLIVAN S. E., "The Changing Nature Of Careers: A Review And Research Agenda", Journal of Management, Vol.25, Num.3, 1999 s.18.

yüksek nitelikteki bireylerin örgütte tutulması, roller ve tahminleri açıklığa kavuşturma ve güçlü profesyonel kimlikler ve örgütsel kültüre pozitif etkiler sağlamak.⁴³

1.6.10.Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim- geliştirme programları ve kariyer yönetimi süreçlerinin her ikisi de firmanın insan kaynaklarının geliştirilmesini nihai hedef olarak alan sistemlerdir. Kariyer yönetimi sistemi aracılığıyla organizasyonların, çeşitli pozisyonlara adaylar tespit edip, çalışanları bu pozisyonlara hazırlayarak organizasyonun sürekliliğini sağlama amacına ulaşmasında, eğitimler önemli bir destek mekanizması oluşturmaktadır. Eğitim uygulamalarından olan oryantasyon, yönetici geliştirme vb. aynı zamanda bir kariyer yönetim uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitimlerin, kariyer planları doğrultusunda, planlanması ve düzenlenmesi, kişinin şimdiki konumunun ötesinde ileride üstleneceği konumuna hazırlık niteliği taşımakta ve sistematik bir gelişim sürecini desteklemektedir.⁴⁴

1.6.11.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 başlanmıştır. Kariyer yönetimi açısından önemli olan zaten bu tür uygulama biçimleridir.⁴⁵

İş rotasyonuna somut bir örnek vermek gerekirse, büyük bir firmanın insan kaynaklarından sorumlu olacak üst düzey bir yönetici yetiştirmek istiyorsunuz. Firmada insan kaynakları yönetimi; organizasyon, işe alma, eğitim, performans, kariyer, ücretlendirme ve özlük işleri olmak üzere altı temel süreç üzerinden yürütülüyor olsun. Siz bir yönetici adayını alarak tüm bu süreçlerden en az ikişer yıl çalıştırıyorsunuz ve ondan sonra üst düzey yönetime getiriyorsunuz. Böylece üst düzey yönetici hemen her

⁴³ FANDT P. M., “**Linking Business Strategy and Career Management an Integrative Framework**”, Second Edit., Allyn and Bacon A Division Of Simon Schuster Inc., Massachusetts, USA, 1990. s. 70.

⁴⁴ (http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=168&baslik=egitim_yonetim_sisteminin_diger_insan_kaynaklari_sistemleri_ile_olan_iliskisi)

⁴⁵ KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 276, 1998 İstanbul, s.69.

konuda deneyim kazanmış oluyor. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetiminde çok önemli olan örneğin özlük işleri alanında deneyimleri olmayan bir kişiyi üst düzey yönetici yapma gafletine düşmemiş oluyorsunuz.⁴⁶

1.6.12.İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir. İş zenginleştirme de bir iş dizaynı olarak geliştirilmiş, ancak çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı görüldüğü için kariyer yönetimi aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.⁴⁷

İş zenginleştirme; belirli bir işin, çalışanın daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir. Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi şeklinde belirtilen iş zenginleştirme; çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeniden görevler vermeyi ifade etmektedir.⁴⁸

İş zenginleştirmeye somut bir örnek verecek olursak, ücretlendirme ve özlük işleri uzmanına, ücret araştırması yapma sorumluluğunu da veriyorsunuz. Böylece bu uzman araştırma, istatistiksel analiz ve raporlama konusundaki becerilerini de geliştirmiş oluyor. (Tabi ki bu uzmana bu konulardaki eğitim desteğini veriyor ve sorumluluk artışına paralel olarak ücretinde de ayarlama yapmayı ihmal etmiyorsunuz.)⁴⁹

1.7.KARİYER YÖNETİMİNİN DİĞER İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİLERİ

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin altında bir süreçtir. Tüm insan kaynakları süreçleri birbirleri ile ilişkilidir. Doğal olarak, kariyer yönetimi de diğer insan kaynakları süreçleri ile yakından ilişki içerisindedir. Bu ilişkiler sonucunda bir

⁴⁶ ÖZDEN Mehmet Cemil, **a.g.e.** 2001 s.161.

⁴⁷ AYTAÇ Serpil, “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı: 3, 2000, s.49.

⁴⁸ DERELİ Toker, **2000’li Yıllarda İşyeri Çalışma Düzeni ve İnsan Kaynakları Planlaması**, MESS, Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları, 1995, s.248.

⁴⁹ http://donusumkonagi.com/makale.asp?id=296&baslik=kocluk&i=kariyer_gelisimi (27.10.2007).

firmada etkin bir kariyer yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi diğer insan kaynakları süreçlerinin etkin işleyişine bağlıdır. Bu yüzden bir firmanın kariyer yönetim sisteminin tam işleyişini öğrenebilmek için, diğer insan kaynakları süreçleri ile ilişkilerini de anlamak gerektiği kadarı ile bu sistemlerin de işleyişini de öğrenmek gerekecektir.⁵⁰

1.7.1. Personel Organizasyonu

Firmaların amaçlarına ulaşması için yapılacak işleri ve bu işleri yapacak personeli belirlemesi, personel organizasyonunun konusunu oluşturur. Personel organizasyonunun sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesi için de iş analizlerinin yapılması gerekir. İş analizlerinin temel sonuçları olan iş tanımları ve iş nitelikleri, kariyer yönetimde kullanılan en önemli araç olan kariyer haritasının da temel taşıdır. Diğer bir deyişle, iş tanımları ve iş nitelikleri belirlenmemiş olan bir organizasyonda kariyer haritasından söz etmek mümkün değildir. Kariyer haritası olmayan bir organizasyonda da, terfi, yönetici geliştirme, örgütsel yedekleme gibi ileri kariyer yönetimi uygulamalarından söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle firmaların kariyer yönetimi konusundaki uygulamalarını değerlendirebilmek için, personel organizasyonunu ne şekilde oluşturduğuna, hangi araç ve yöntemleri kullandığına da bakmak gerekmektedir.⁵¹

1.7.2. Personel Planlaması

Personel planlaması, işletmelerin insan kaynağı ihtiyacının tahmini ve buradan hareketle insan kaynağı arz ve talebinin belirlenmesi faaliyetidir. Personel planlamasının sonuçları, personel faaliyet planlarının belirlenmesinde kullanılır. Böylece insan kaynakları planlaması, net insan kaynağı ihtiyacının karşılanmasına yardımcı olur. Personel faaliyet planları ise bireysel hedeflerle örgütsel kariyer geliştirme faaliyetlerinin bütünleştirilmesini sağlar. Benzer araç ve teknikleri kullanmalarına rağmen; personel planlaması ile örgütsel kariyer planlaması farklı ancak birbirini tamamlayan iki faaliyettir.⁵²

⁵⁰ ÖZDEN Mehmet Cemil, **a.g.e.**, s.158.

⁵¹(http://mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=333&Itemid=1&limit=1&limitstart=3)

⁵² SABUNCUOĞLU Zeyyat, **a.g.e.**, s.28.

İnsan kaynakları planlamasında; işletmenin mevcut politikaları ile kişisel ve örgütsel geleceğe yönelik hedeflerin bilinmesi önemlidir. İnsan kaynakları uygulamalarında, uzun vadeli bakış açısına sahip olmak ve işletme ihtiyaçlarını dikkate almak gerekmektedir. Buna bağlı olarak da örgüt içi ve örgüt dışı kariyer hareketleri yürütülecektir. İnsan kaynakları planlaması temelde işletmedeki insan kaynakları arz ve talebini dengelemek için yapılır. İnsan kaynakları planlamasında elde edilen bilgiler, kariyer planlaması için girdi sağlar. Örgütsel ihtiyaçlara bağlı olarak insan kaynağının geleceğe hazırlanması için insan kaynakları planlaması verileri, kariyer planlama için önem taşımaktadır. Kariyer planlama sisteminin amacı çalışanlara pozisyon üretmek değil; işletmenin ihtiyaçlarına göre oluşmuş örgüt yapısı ve pozisyonları, doğru sayı ve nitelikte çalışan ile doldurmaya yardımcı olmaktır.⁵³

1.7.3. İşe Alma

Bir işletmenin mevcut personelinin nitelikleri, büyük ölçüde işe alım sistemine bağlıdır. Bir başka ifadeyle iyi bir işe alım sistemi kuran ve bu sistemi başarılı bir şekilde uygulayarak personelini ihtiyaçlarına uygun olarak seçen işletmeler, kariyer planlama uygulamaları için iyi bir başlangıç yapmış olurlar. Söz konusu nitelikli personeli işe almak yetmemekte, bu personeli işletmede tutabilmek gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi, diğer insan kaynakları süreçleri ile birlikte kariyer planlama sürecindeki araçların etkin kullanımı ile uygulamaların başarısına bağlıdır.⁵⁴

İşletmeler, işe alım sürecinde iç ve dış kaynaklardan yararlanırlar. İşletmelerin iç kaynaklardan personel sağlaması (iç işe alım), önemli bir kariyer planlama uygulamasıdır. İşletmenin mevcut personel yapısının şekillenmesinde ve iç işe alım sisteminin uygulanmasında, işletmenin işe alım sistemi ve politikalarının büyük etkisi vardır. Ayrıca işletmenin iç ve dış kaynaklardan hangi ölçüde ve ne şekilde yararlandığı da kariyer planlama sürecini doğrudan ilgilendirir. İşletmelerin kariyer planlama uygulamalarında, iç işe alım sistemi önemli bir veri kaynağı oluşturduğundan; bu uygulamaları değerlendirmek için iç işe alım sistemi ve politikaları hakkında fikir sahibi olmak gerekmektedir.⁵⁵

⁵³ ERDOĞMUŞ Nihat, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.118.

⁵⁴ SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.75.

⁵⁵ AKYÜZ Ömer Faruk, **a.g.e.**, s.68.

1.7.4. Performans Yönetimi

İşletmelerin performans yönetiminde kullandığı en önemli araçlardan biri performans değerlendirme sistemidir. İşletmenin performans yönetimi politikası, uygulamakta olduğu performans değerlendirme sisteminde somut ifadesini bulur. Performans değerlendirme sisteminde; değerlendirmeyi kimlerin, ne zaman ve nasıl yapacağı, kimlerin hangi faktörlere göre değerlendirileceği, değerlendirme sisteminin diğer insan kaynakları süreçleri ile ilişkileri ve değerlendirme sonuçlarının hangi süreçlerde ve nasıl kullanılacağı işletmenin performans yönetimi politikasına bağlı olarak değişim göstermektedir.⁵⁶

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği en önemli süreçlerden bir de, kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetim sisteminin verileri, kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sonuçlarından, mevcut işte gösterilen başarıdan çok yetkinliklerdeki gelişmeyle ilgili bilgilerden yararlanır. Bu yüzden firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, firmanın performans yönetimi politikası ve performans değerlendirme sistemi hakkında da bir fikir sahibi olmak gerekmektedir.⁵⁷

1.7.5. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetiminin konusunu; eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planlarının hazırlanması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve eğitim alacak olanların seçilmesi, eğitimlerin plan ve programlar dahilinde verilmesi gibi başlıklar oluşturmaktadır. Kariyer planlaması uygulamaları; hem eğitim yönetimi sürecine girdi sağlamakta, hem de sonuçlarından yararlanılmaktadır.⁵⁸

⁵⁶ TAŞTAN Seçil, “Organizasyon ve Birey Açısından Kariyer Yönetiminin Uyumlaştırılması”, 2000. www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06_1.html, (28.09.2007).

⁵⁷(http://www.mcozden.com/joomlal/index.php?option=com_content&task=view&id=333&Itemid=&limit=1&limitstart=3)

⁵⁸ BAYRAKTAROĞLU Serkan, **a.g.e.**, s.136.

Çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu bir gelişme sağlamak, değişime uyum sağlamasını kolaylaştırmak, bilgilerin unutulmasını önlemek, çalışanların moral seviyesinin yükseltilmesini sağlamak ve kariyer planlamasına yardımcı olmak gibi birçok amaca bağlı olarak personel eğitimine ihtiyaç vardır. Eğitim çalışmalarıyla çalışanların mevcut işini daha iyi ve etkin bir şekilde yapması ile birlikte gelecekte yükseleceği yönetici pozisyonları için bugünden hazırlanması da hedeflenmektedir. Özellikle personelin gelecekteki pozisyonlarıyla ilgili olarak geliştirilen eğitim çalışmaları, personelin kariyerindeki ilerlemeler ve gelişimi için çok önemlidir. Bu yönüyle bakıldığında personel eğitimi, kariyer planlamasının amaçlarına ulaşmasında önemli bir araç ve yöntemlerden biri olarak tanımlanabilir.⁵⁹

1.7.6. Ücret Yönetimi

Çalışanlara hangi periyodlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceği ücret yönetiminin konusunu oluşturur. Ücret yönetiminin, iş analizlerinden elde edilen verilerle yapılan iş değerlemesi sonuçlarına dayanması literatürde kabul gören bir yöntemdir. Buna göre her bir pozisyonda yapılan işe (iş tanımı) ve o işin yapılması için gerekli niteliklere (iş nitelikleri) göre o pozisyonun ücreti belirlenmektedir.⁶⁰

Önemli kariyer yönetimi uygulamalarından olan terfi işlemi sonucunda bireylerin pozisyonları ve buna bağlı olarak ücretleri de değişmektedir. Ayrıca bazı transfer ve yer değiştirmelerde, pozisyon düzeyi aynı kalmakla birlikte bölgesel farklılıklardan dolayı ücret düzeyi de değişebilmektedir. Kariyer yönetimi uygulamalarından başarılı sonuçlar almak, kısmen firmanın pozisyonlar arasında kurduğu ücret dengesine, yani ücret yönetimi politika ve uygulamalarına da bağlıdır. Diğer yandan kariyer yönetimi uygulamaları ile bireylerin ücret düzeyleri de değişebilmektedir. Firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirebilmek için, ücret yönetimi politika ve uygulamaları hakkında fikir sahibi olmak gerekmektedir.⁶¹

1.7.7. Motivasyon Yönetimi

Motivasyon yönetimi; çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılması, bireylerden kaynaklanan örgütsel sorunların çözülmesi ve bireyin işine gönüllü olarak

⁵⁹ KOZAK Meryem, **a.g.e.**, s.113.

⁶⁰ SABUNCUOĞLU Zeyyat, **a.g.e.**, s.207.

⁶¹ ÖZDEN Mehmet Cemil, **a.g.e.**, s.160.

daha çok eğilerek bireysel doyuma ulaşmasının gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır. Burada amaç, bireyin çalışma isteğinin artırılması ve performansının yükseltilmesidir.⁶²

Çalışanların işlerini etkin ve verimli bir biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması, motivasyon yönetiminin konusunu oluşturur. Motivasyon yönetiminin kendine özgü araç ve uygulamaları (sosyal faaliyetler, firma bülteni, yönetime katılım, prim ve ödül sistemi, sosyal kolaylıklar vb.) bulunmakla birlikte, tüm insan kaynakları süreçleri, motivasyon yönetimi sürecine girdi sağlar. Diğer bir deyişle, diğer insan kaynakları süreçlerindeki başarılı uygulamalar, motivasyon yönetiminin hedefi olan iş ve ilişki ortamının yaratılmasına da katkıda bulunur.⁶³

Kariyer yönetim uygulamaları da, personel motivasyonunun artırılmasında çok önemli araçlardır. Diğer yandan firmanın motivasyon yönetimi uygulamaları da, çalışanların mesleki gelişimlerini teşvik eder. Örneğin birçok firmada çalışanlara sağlanan bazı sosyal kolaylıklar (şirket aracı, sağlık sigortası, cep telefonu vb.) ve türleri, pozisyonun düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Dolayısı ile, firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirebilmek için, motivasyon yönetimi politika ve uygulamaları hakkında da fikir sahibi olmak gerekmektedir.⁶⁴

1.7.8. Özlük İşleri

Tarihi gelişim süreci içerisinde insan kaynakları yönetiminden önceki personel uygulamaları, personel yönetiminin konusunu oluşturuyordu. Aslında günümüzdeki birçok insan kaynakları süreci, personel yönetiminin içinde de vardı. Ancak ülkemiz uygulamasında personel yönetimi denildiğinde, sadece iş ve sosyal güvenlik mevzuatı uygulamaları anlaşılıyordu. Personel yönetiminin de hakkını yememek için iş ve sosyal güvenlik mevzuatı gereğince yapılması zorunlu bulunan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına özlük işleri denilmektedir.⁶⁵

Özlük işleri, insan kaynakları uygulamalarının yasal çerçevesini çizer. Örneğin çalışanlara bölgesel yer değiştirmeyi, iş sözleşmesinde belirtilmemişse

⁶² BAYRAKTAROĞLU Serkan, a.g.e., s.9.

⁶³ UZUN Turgay, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, www.isguc.org/arc/view.php?ex=149, (07.11.2007).

⁶⁴ ÖZDEN Cemil, a.g.e., s.160

⁶⁵ DEMİR Ferhat, “Kariyer Yönetimi”, http://www.5mworld.com/eylul_2000/Man_MKariyer.htm (25.09.2008)

uygulayamazsınız. İşten çıkarma, emeklilik gibi kariyer yönetimi uygulamalarının sınırları da büyük ölçüde yasal düzenlemelerle belirlenmiştir. Bu nedenle firmalar kariyer yönetimi uygulamalarında, bu yasal çerçeve içinde kalmak durumundadırlar.⁶⁶

1.8.ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİM MODELLERİ

Kariyer yönetimi, sadece kurumun veya sadece çalışanın üstlenebileceği, sorumluluk alabileceği ve başarılı olabileceği bir süreç olmayıp her kesimin üzerine düşen görevi yaparken diğerleriyle de karşılıklı koordinasyon ve destek içinde olabileceği bir süreçtir. Bu anlamda, kariyer yönetim stratejilerinde dört farklı modelden bahsedilebilir.⁶⁷

1.8.1.Akademik Model

Bu model dışı kapalı bir model olup, örgütte çalışanlar kuruluşun en alt kademesinde işe başlarlar ve söz konusu elemanların işe alınışında bireysel gelişme potansiyeline büyük önem verilir. Akademik modelde, bireysel performansı ödüllendirmek için eleman alımı ve ilerleme fırsatı daha çok işletme içinden gerçekleştirilmektedir. Bu modelde işçiler, kendilerini modern bir loncanın üyesi gibi görürler. 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. IBM, KODAK, GM gibi kuruluşlar bu modeli benimsemeleri ile tanınırlar. Bu modelin İkinci Dünya Savaşından günümüze dek Japonya'da uygulanan bir model olduğu söylenebilir. Bu modelin en büyük yararı ise, 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 isteyen bir üst yönetim kadrosunun oluşmuş olmasıdır. Ayrıca, eleman alma ve iş gücü devrinden kaynaklanan giderler de rakiplere oranla daha düşük tutulabilmektedir.⁶⁸

⁶⁶http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=333&Itemid=1&limit=1&limitstart=1 (14.11.2007).

⁶⁷ YAYLACI G.Ö., **Kariyer Yönetimi**, Pazarlama Dünyası, Eylül - Ekim, Yıl:13 Sayı:77, 1999, s.45.

⁶⁸ DİCLE Ü., **İşletmelerde Kariyer Yönetimi**, Ekonomik Forum, 1999, s.30.

1.8.2.Kulüp Model

Kariyer yönetimi stratejilerinde öngörülen bir diğer model ise, kulüp modelidir. 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. Kulüp modelinde, örgütün tüm üyeleri üzerinde tam bir hakimiyeti vardır ve kıdemlilerin bağlılık değerleri üzerinde odaklanmıştır. Bu modelde, her fonksiyonel alan için belirli sürelerle otomatik olarak ulaşılan kariyer çizgileri işletme tarafından belirlenmiştir. Kulüpte, güvenlik ve üyelik bağlılığın temelidir. Bu nedenle iş gücü devri çok düşüktür. Bu kulüpte işçiler genelde bir misyonu gerçekleştirmek için istihdam edilirler. Bu modelde temel sorun, zaman içinde işletmenin kendisine bağlı fakat yetenekleri oldukça kısıtlı elemanların elinde kalmasıdır. Bu modelin daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin çok düşük olduğu ortamlarda yararlı olduğu söylenebilir.⁶⁹

1.8.3.Futbol Takımı Modeli

Üçüncü sırada öngörülen model ise, futbol takımı modelidir. 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 takımı modelinde, işletme diğer takımlardan alabileceği nitelikli yeteneğe sahip performanslı bireylere güvenmiştir. Örgüte bağlılık ise, kulüp ve akademiden düşük bir düzeydedir. 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. Reklamcılık işletmeleri, danışmanlık işletmeleri, eğlence endüstrisi, ülkemizde olduğu gibi diğer Ülkelerde de bu modeli uygulayan sektörler olarak sayılabilir.⁷⁰

⁶⁹ YAYLACI G.Ö., a.g.e., s.46.

⁷⁰ ŞİMŞEK ve Diğerleri, a.g.e., s.68.

1.8.4.Kale Modeli

Kariyer yönetimi stratejilerinde öngörülen son model ise, kale modelidir. Kale modelinde, kuşatma altında bir kurum söz konusudur. Bunun ise, bireylerin kuruma olan bağlılığını azalttığı ifade edilmektedir. Öncelikli amaç ise, kurumsal olarak hayatta kalmak ve üyelerin maliyetlerinde azaltmaya gitmektir. Bu modelde, her görev iç ve dış rekabete tam olarak açıktır. Yani, o görevdeki eleman her an görevini başkalarına karşı bir kale gibi savunmak, korumak zorundadır. Bu ise, elemanın sürekli olarak kendini yenilemesini, eğitmesini, geliştirmesini ve görevi yapabilecek en yetenekli elemanın kendisi olduğunu kanıtlamasını gerektirir.⁷¹

‘Kale’ türü işletmeler, genellikle yayımcılık; turizm ve petrol gibi iş kollarında görülür. Bu işletmelerde işe girenler, piyasaları iyi izler ve kısa sürede pişerler. Ancak bu sektörlerde sık sık görülen krizlerde, ilk harcananlar ise, hep genç yönetici kuşağı olmaktadır.⁷²

Buraya kadar sayılan kariyer modelleri kapsamında işletmelerin içinde buldukları sektörün niteliklerine, amaçlarına, ilgili sektördeki eleman kalitesine ve elde edilebilirlik durumuna bağlı olarak bir model seçmeleri gerekmektedir. Seçilen model ise maliyet/ fayda analizleri yapılarak sürekli olarak değerlendirilmelidir. Bu kapsamda Sonnenfeld, her bir kariyer yönetim modelini Şekil 1.3’de gösterildiği gibi farklı örgütleri örnekler vererek değerlendirmiştir.⁷³

Yüksek Rekabet Düşük	AKADEMİ (IBM,HP)	FUTBOL TAKIMI (Danışmanlık, halkla ilişkiler)
	KLÜP (Hükümet, kamu hizmet kurumları)	KALE (Perakendeciler, hava yollar)
	Düşük	Açıklık
		Yüksek

Şekil 1.3. Örgütlerin Sınıflandırılması

⁷¹ DİCLE Ü., a.g.e., s.30

⁷² TÜRKOĞLU F., 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, 1.Baskı., Arthur Anderson Sabah Yayınları, 2000, s.92.

⁷³ DİCLE Ü., a.g.e., s.30.

1.9.KARİYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GÜNCEL SORUNLAR

İşletmeler ve çalışanlar açısından gerçekleştirilen kariyer planlama, geliştirme ve yönetim süreci içerisinde iş yaşamında bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Kariyer, birey üzerinde odaklaştığı için bu sorunlar doğrudan kişiyi etkilemektedir. Kariyer sorunlarının birçoğu bireyin kendi durumundan kaynaklanmakla birlikte, çoğu işletme kültüründen etkilenmektedir. Bireyler, kariyerlerinin çeşitli aşamalarında karşılaşabileceği sorunların üstesinden gelmek zorundadır. Aksi halde birey psikolojik olarak yıpranacak, kendine güvensiz, işe karşı isteksiz bir görünüm içine girebilecek, stres ve gerginlik gibi duygular yaşayarak motivasyonu azalacaktır. Bu durumu önlemek amacıyla kariyer planlamasına ve yönetimine önem veren işletmeler çözümleyici çeşitli yaklaşımlar geliştirmek durumundadır.⁷⁴

Bireyin kariyer gelişiminde karşılaştığı sorunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1.9.1.Başlangıç Dönemi Kariyer Sorunları

Bu soruna ‘Gerçek şoku’ da denilmektedir. Burada birey kariyerine başladığına kendini kanıtlama yönünde aşırı bir çaba içine girmekte ve bu da, diğer çalışanlarca olumsuz olarak algılanabilmektedir. Bireyin üst yönetimle iletişim kopuklukları da bu sorunu kuvvetlendirebilmektedir.⁷⁵

1.9.2. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı sorunu, çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyen son derece önemli bir kariyer sorunudur. Ay ışığı sorunu; bir bireyin asli işi yanında, özellikle gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak vb. nedenlerle, ikinci hatta üçüncü bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Ay ışığı sorunu, bireyin özellikle asli işinde harcanması gereken enerji ile ortaya koyması arzulanan performansını diğer iş ya da işlerde kullanması nedeniyle örgüt üyesi bireylerde, düşük performansa, iş devamsızlığına, iş sadakatinden taviz vermeye yol açmaktadır. Böyle bir sakınca, bireylerin kariyer ilerlemelerinde başarısızlık nedenidir. Fakat çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu sorun en aza indirilebilir.⁷⁶

⁷⁴ ÖZDEN Mehmet Cemil, a.g.e, s.194.

⁷⁵ UĞUR Adem, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi Yayınları, Sakarya, 2003, s.206.

⁷⁶ ÖGE Serdar, “Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar”, **MPM. Verimlilik Dergisi**, 1998, s. 54.

1.9.3. Çift Kariyerlilik

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimli olması, bu alanda deneyim kazanmış olması, bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlarsa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekecektir. Çift kariyerli olma bireyin hangi kariyerin kendisi için önemli olduğuna karar vermede zorlanmasıdır. Çünkü bireyin her iki kariyeri birlikte ilerletmeye çalışması zordur.⁷⁷

1.9.4. Kariyer Düzleşmesi

Bireyin daha fazla yükselme olanağı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında olmasını ifade etmektedir. Bu noktada birey, umutsuz, beklentisiz, tepkisiz ve heyecansız bir ruh hali içindedir. Bu sorunla daha çok kariyer yaşamının ortasında karşılaşmaktadır. Kariyer düzleşmesi, birey ya da firma odaklı yaşanabilmektedir.⁷⁸

1.9.5. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Kariyer ortasında veya sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur. Bir başka ifade ile çalışanların yeni iş süreçleri hakkındaki yeni bilgileri, teknikleri ve teknolojiyi bilmemesinden dolayı yetkinliğinin azalmasıdır. Bireyin yaşlanması, bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir.

Burada asıl önemli olan hızlı teknolojik değişimlere uyum sağlayamayan bireyin, mevcut beceri ve yeteneklerinin de değersiz veya kullanışsız hale gelmesidir. Çalışanlara yeni beceri ve yetenekler kazandırılması konusunda işletmelere önemli görevler düşmektedir. Hızlı teknoloji değişimleri de bu sorunu artırmaktadır. Firmanın çabaları ve çalışanın kendisini geliştirmeye çalışmasıyla bu sorunun önüne geçilebilecektir.⁷⁹

1.9.6. Kariyer Sonu Sorunları

Emeklilik ve beraberinde getirdiği bazı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunun başlıcaları, gözden düşme adı altında, çalışanın beklediği terfi alamaması veya alt kademeye indirilmesi gibi durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunun ortaya çıkmasında en önemli pay firmanındır. İşten çıkartılma korkusu da önemli bir sorunu

⁷⁷ AYTAÇ Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.227.

⁷⁸ KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1996, s.179.

⁷⁹ ÖZDEN Mehmet Cemil, **a.g.e.** s.197.

teşkil etmektedir. Ayrıca stres ve tükenmişlik hissi de önemli bir sorun olabilmektedir. Firmaya bu tür durumlarda önemli görevler düşmektedir. Son olarak engellenme hissi de önemli bir sorun olup, bu sorunun oluşmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması ve iyi bir iletişim ortamının sağlanması çok önemlidir.⁸⁰

1.9.7.Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Çalışma yaşamında kadın çalışan sayısının artmasıyla birlikte cinsiyet kaynaklı sorunlar da önemli bir kariyer geliştirme sorunu haline gelmiştir. Özellikle örgütlerin üst kademelerinde çalışan kadın yönetici sayısının azlığı cam tavan sendromu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tip kariyer sorunlarının başlıcaları, kadınların kariyerlerinde daha fazla araların olması, kadınlara karşı uygulanan ücret adaletsizliği ve kadının aile içindeki sorumluluklarının fazlalığıdır. Bu sorunun meydana gelmesi ve aşılmasında da örgüt kültürünün etkisi oldukça önemlidir.⁸¹

1.9.8. Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerlilik, ‘her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması’ şeklinde tanımlanabilir. Bu tür eşler öncelikle aynı coğrafi bölgede iş bulmada zorlukla karşılaşır. Hafta içi ayrı yerlerde, hafta sonu birlikte olma gibi mecburi çözümler olacaktır. Temeli kariyere dayalı gerginlikler, evli çiftlerde boşanmalara neden olabilecek ciddiyettir. Çift kariyerli ailelerde boşanma oranının daha yüksek olduğu dikkat çekicidir.⁸²

Çift kariyerli eşlilik, uygulamada şu şekillerde ortaya çıkabilmektedir:

- Aynı örgütte aynı kariyeri izleyen eşler,
- Aynı örgütte fakat farklı kariyerleri izleyen eşler,
- Aynı örgütte fakat kariyer seçimleri birbirine benzeyen çiftler,
- Aynı örgütte ve kariyer seçimleri birbirlerine benzemeyen çiftler.

⁸⁰ AYTAÇ Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları**, s.234.

⁸¹ ÜSTÜNGÜLER, Hale ve CİCİOĞLU Filiz, **Kamu ve Özel Sektördeki Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller: Sakarya İli Örneği**, Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulama, 3. Uluslar arası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 05- 09 Haziran- Celalabat/ Kırgızistan, 2005, s. 603/ 615.

⁸² KOZAK Meryem Akoğlan, **a.g.e.**, s.138.

1.9.9. Teknik Personelin Kariyeri

Teknik / fonksiyonel özellikleriyle teknik işlerde çalışan kişilerin ilk dönemlerde bu alanda çalışmalarını sorun olmasa da, ilerleyen zamanlarda bu kişilerin teknik bölümde değil de yönetim kademelerinde çalışmak istediği görülmektedir. Bunun sonucu bazen iyi bir teknik elemanın kaybı olurken, bazense kötü bir yöneticiye sahip olunabilmektedir. Bu kişiler yönetim kademesine geçirilmedikleri zaman ise, örgütte tutmak zorlaşabilmektedir. Bu sorunun üstesinden gelmek için teknik personel için iki basamaklı kariyer yolu oluşturulmalı, personel yönetsel kariyere devam edecekse belirli bir hazırlık programından geçirilerek bu pozisyona getirilmelidir.⁸³

1.9.10. Kariyer Platosu

Plato kelimesinin karşılığı olarak Türkçe'de 'duraklama' kelimesi kullanılmaktadır. Birey, kariyerinin herhangi bir aşamasında dengesini kaybetmekte ve bireyin kariyerinde yükselme potansiyeli yok olmaktadır. Şu halde kariyer platosu, 'hiyerarşik terfi olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktası' olarak tanımlanabilir.⁸⁴

Daima kişisel bir zaafın göstergesi olmaktan ziyade, kariyer platosunun meydana gelmesi normal bir örgütsel olaydır. Plato, büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli bir sorundur. Sorunun büyük örgütlere daha dramatik olmasının nedeni, muhtemelen endüstriyel bürokrasi nedeniyle kişilerin belli bir pozisyonda gereğinden fazla bekletilmeleridir. Çoğunlukla yüksek seviyedeki pozisyonlar için, mevcut pozisyonlardan oldukça az sayıda adayın varlığı, bireylerin basitçe bir platoya ulaşmalarına neden olur. Birey daha üst seviyeli bir pozisyon için gerekli niteliğe sahip dahi olsa, yukarıdaki açıkların kilitli olmasından dolayı hareket edemez. Önemli olan, örgütün plato durumundaki bireyleri teşhis etmesi, kendilerine yardımcı olmak için gerekli önlemleri almış olmasıdır.⁸⁵

1.9.11. Orta Kariyer Krizi

Bir yöneticinin yaşamı ve kendi dönemindeki yaşam periyodunu ifade eden düzensizliklerin dörtte biri kariyer krizi ile geçer. Başarısızlıkla sonuçlanan kariyer araştırmaları oldukça sık meydana gelir ve orta- kariyer krizi olarak anılır. Bu geçiş

⁸³ ERDOĞMUŞ N., a.g.e., s.26.

⁸⁴ CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 1999, s.321.

⁸⁵ SOYSAL Abdullah, **Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları**, 2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 17-18 Mayıs, İzmit, 2003, s.121.

döneminde birey kendi yaşamını gözden geçirir. Acaba şimdiye kadar yapılanlar gerçekten bireyin yapmak istediği şeyler midir? Bütün olanların gerçek değeri nedir diye sorulur? Çoğunlukla 40- 45 yaşlarında erkeklerin orta kariyer krizine yakalandığı ifade edilmektedir.⁸⁶

Yukarıda da sayıldığı gibi, kariyer sorunları örgütsel yaşamın ilk, orta ve geç dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca cinsiyet, eşlerin çalışması ve teknik nitelikleri fazla işlerde çalışmaktan kaynaklanan kariyer sorunları da günümüzde yaygınlaşmaktadır.

1.10.KARIYER YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında meydana gelen yeni gelişme ve değişimler kariyer konusunu da yakından etkilemiştir. Geleneksel kariyer anlayışı yerine yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmakta olduğu görülmektedir. Yeni kariyer yaklaşımlarındaki en belirgin özelliklerden birisi kariyerin örgütsel sınırları aşan bir olgu olmasıdır. Belirli bir örgüte özgü beceriler kazanmak yerine başka örgütlerde ve sektörlerde de istihdam imkanı sağlayacak bilgi ve becerileri kazanmak eğilimi artmaktadır. Bunun sonucu olarak kariyerde esneklik önem kazanmaktadır. Kariyer olgusunun örgütsel sınırları aşması ve esnek kariyer anlayışı kariyerde bireyin sorumluluğunun artması anlamına gelmektedir.⁸⁷

Örgütsel değişimler çerçevesinde günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarında dikkat çeken önemli noktaları şöyle özetleyebiliriz:⁸⁸

Dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketliliğinin artması,

-Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması,

-Örgütsel bağlılığın zayıflaması,

-Örgütlerin sunduğu kariyer imkanlarının azalması,

-Uzun süreli iş ve istihdam garantisinin azalması,

⁸⁶ CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetimi**, s.322.

⁸⁷ ERDOĞMUŞ Nihat, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M Yayını,1999, s.23.

⁸⁸ PEIPERL Maury, BARUCH Yehuda, “**Back To Square Zero: Post- Corporate Career**” Organizational Dynamics, C. 25, Issue 4, Spring 1997.

-Büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler veya müşteriler olarak kariyerlerine devam etmeleri,

-Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüt ile sınırlamak yerine meslekleri ve ait oldukları sektörle kendilerini tanımlamaya başlamaları,

-Başarının ölçüsü olarak, gerilimi yükseltmek, sahip oldukları varlıkları arttırmak ve kendi işini geliştirmektir.

-Yönetimsel kariyerdeki kişilerin, iş ve aile arasında denge sağlamaya çalışıyor olmaları.

1.10.1.Esnek Kariyer Yaklaşımı

Kariyerde esneklik, beklenmedik ve cesaret kırıcı nitelikte olsalar bile değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğidir. Esnek kariyer, kişinin kendine karşı duyduğu sorumluluk duygusuyla bireysel kariyer gelişimini gerçekleştirirken, içinde bulunduğu iş ortamına sağlayacağı yararları kapsamaktadır.⁸⁹

Esnek kariyer, istihdam edilebilirlik ve istihdam teminatı ile doğrudan ilintili bir anlayıştır. Yeni sözleşmelerde iş güvenliği yerine istihdam edilebilirlik ön plana çıkmaktadır. Şirketler, var olan iş gücünün gelişim ve değişimlere uyumunun artırılmasının yeni işe alımlarla kıyaslandığında maddi açıdan olumlu sonuçlar doğurduğunu fark etmiş ve böylece yeniden yapılanma süreçlerinde esnekliğe büyük önem vermişlerdir. Günümüz iş sözleşmeleri geçmişten farklı olarak çalışanlara bilgi ve becerilerini geliştirme konusunda destek sağlayan fırsatlar sunmakta, aynı zamanda bu fırsatlara bağlı olarak kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğu vermektedir.⁹⁰

1.10.2.Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer ile ilgili tanımlardaki geline ortak nokta; geleneksel (örgütsel) kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız olmaktır. Arthur'a göre başlıca sınırsız kariyer tanımları şunlardır:⁹¹

-Değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer (Silikon Vadisi),

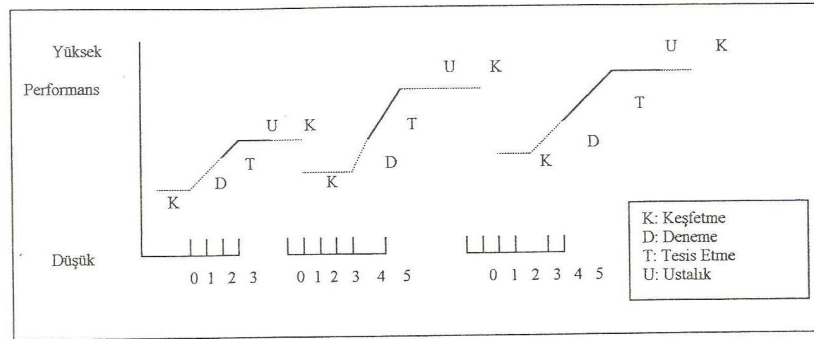
⁸⁹ ERDOĞMUŞ Nihat, **Kariyer Geliştirme**, Nobel yayın dağıtım, Ankara, Mart-2003 s.169.

⁹⁰ AYTAÇ Serpil, **Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar, Çalışma Hayatında Dönüşümler**, s.17-35, Der: Aşkın Keser, Bursa, Ezgi Kitabevi. 2002.

⁹¹ ERDOĞMUŞ Nihat, **Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri**, 1999, s.63-72.

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

Elektronik ve bilgisayar gibi hızlı gelişen sektörlerde rekabet edebilmek için örgütlerin zeki olma gereği, kendi becerilerini başkalarının becerileriyle birleştirebilen, örgüt içi ve dışından ilişkiler ağı oluşturabilen iş görenlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Bu tür örgütler sınırsız örgütlere en güzel örnektir.⁹²



Şekil 1.4. Yeni Kariyer Aşamaları Modeli- Öğrenme Aşamaları

Yarı zamanlı ya da sözleşmeli çalışma, görev paylaşımı ve esnek çalışma saatleri kariyer dünyasındaki bu değişimin getirdiği sınırsız kariyer seçeneklerindedir. Bu seçenekler, ilk kariyer dönemi kadar orta kariyer ve sonrası aşamalarda da önemini korumaktadır.⁹³

1.10.3. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı

İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerine karşılık, teknik basamaklardakilerin yönetim alanında daha kolay ilerlemeleri sorununu çözmek için geliştirilmiştir. Teknik iş görenin yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda iş görenler hem uzmanlık bilgilerini

⁹² ERDOĞMUŞ Nihat, **Kariyer Geliştirme**, s.163-165.

⁹³ COLLARD B., J.W. **Epperheimer ve D.Saign**, Career Resilience in a Changing Workplace. Columbus: ERIC Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education, 1996, s.401-406.

arttırabilirler ve hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticilere hem de teknik elemanları elinde tutmuş olabilecektir. Bürokrasinin günümüzdeki yıpratıcı etkisinin azaltılması, düşünen, yaratıcı, koltuk peşinde koşmayan elemanlarının oluşturulması konusunda iki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı uygulamalarının büyük önemi vardır. Laurance (1977) Peter'in "Hiyerarşik bir örgütte her iş gören kendi yeteneksizlik düzeyine kadar yükselmesi ilkesinin" iki basamaklı kariyer yolu sayesinde bir ölçüde azaltılabileceğini ifade etmiştir.⁹⁴

1.10.4. Portföy Kariyer

Kariyerlerde pozisyon merkezlikten portföy merkezliliğe geçiş görülmektedir. Kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda portföy kariyer anlayışının varsayımları şunlardır: çalışan, örgütsel hiyerarşide yükselmek için alınmak yerine, belli bir görev için sözleşmeli olarak alınır. Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğunda kabul edilir. Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılır. Yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülür.⁹⁵

⁹⁴ SOYSAL Abdullah, "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232

⁹⁵ ERDOĞMUŞ Nihat, **Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim**, 1.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10- 11 Mayıs, Kocaeli, 2002, s.529.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARIYER YÖNETİMİ- ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLİŞKİSİ

2.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık; örgütteki uygulamalar, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir.⁹⁶

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.⁹⁷

Literatürde bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Buna göre; örgütsel bağlılık, bir iş görenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir iş gören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır.⁹⁸

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin kendilerini belirli bir organizasyon ve onun amaçlarıyla birlikte tanımlamalarıdır.⁹⁹

Örgütsel bağlılık, günümüzün yoğun rekabet koşullarında örgütlerin başarılı olabilmesinin en önemli sırlarından biri olmasına rağmen yöneticilerin yeterli önem göstermedikleri bir konudur. Örgüt çalışanları örgüte ne kadar bağlıysa örgütte o kadar güçlenir.¹⁰⁰

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzudur.

⁹⁶ ERGENELİ Azize, Güler SAĞLAM ARI, “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı.60, Ankara, 2006, s.124.

⁹⁷ DOĞAN Selen, KILIÇ Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı:29, Temmuz- Aralık- 2007, s.37.

⁹⁸ BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:206, Ankara, 2000, s.3.

⁹⁹ ROBBİNS Stephan, **Organizational Behavior concepts, Controversies and Applications**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1997, s.201.

¹⁰⁰ BAŞARAN Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Ekonomik Bilimler Fakültesi, Ankara 1982, s.241.

Böylece örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koyma olarak tanımlanmaktadır.¹⁰¹

Son yıllarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir.¹⁰²

2.1.2.Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılık konusu, ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. 1956 yılından beri süregelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Aşağıda Tablo 2.1’de Örgütsel bağlılık gelişim süreci daha ayrıntılı bir şekilde görülmektedir.¹⁰³

¹⁰¹ SWAILES S, **Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures**, International Journal of Management Reviews, Vol.4, Iss. 2, 2002, s. 159.

¹⁰² ERGENELİ Azize, Güler SAĞLAM ARI, **a.g.e.**, s.124

¹⁰³ KÖSE Suna, “**Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama**”, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2008, s.12-13

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

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 değişmesi modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahi	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri “fanatik” olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağlılık ve güven değişkenleri içinde buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell,Dunette	Örgüt ikliminin örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand&Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak&Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler. Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall&Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığını arttırdığı buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti. Kişinin sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter&Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975-76-77	Steers	Örgüt bağlılığının, örgüt verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi. Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi. Örgüte bağlı çalışanların örgüte kalıcı ve güvenli bir işgücü sağladıklarını buldu.

1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısıyla örgüte bağlılığı düşündürücü buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını buldu.
1977	Salancik&Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik&Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch&Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşımı 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. Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly&Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer&Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatın zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes&Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris&Sherman	Başarma ihtiyacı başarıma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris&Sherman	Yaş ve kıdemın örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle&Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle&Perry	Yaş Kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladı.
1981	Morris&Sherman	Yaş ve kıdemın 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.

2.1.3.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar

2.1.3.1.Mesleki Bağlılık

Çalışma yaşamındaki bağlılık türlerinden birisi ise mesleki bağlılıktır. Mesleğe bağlılık mesleğin bireyin yaşamında önemli olması, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi olarak açıklanmaktadır. Bir kimse için meslek giderek önemli olduğunda, kişi mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar. Mesleğini daha ileriye götürmek için önemli güdüler kazanır. Mesleğe ilişkin bir tutum olarak ele alınan mesleki bağlılık; bireylerin mesleklerini yerine getirmek için gereken bilgi ve becerileri geliştirmeleri, daha fazla deneyim kazanmaları için çaba harcamaları ve zaman ayırmalarıdır. Bireylerin severek yaptıkları bir meslekte kendilerini geliştirme olasılıkları daha fazla olacaktır.¹⁰⁴

Mesleğe bağlılıkla ilgili diğer bir değerlendirmeye göre ise mesleğe bağlılık, kişinin mesleğini çalıştığı örgütün ne derece üstünde tuttuğunun ölçüsüdür.¹⁰⁵

Bu bağlılık türlerine ilaveten çalışma yaşamında, bireyin örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi, onlara bağlılık duygusunu hissettirmesi olarak tanımlanan çalışma arkadaşlarına bağlılık, ayrıca kanuna ve onun yapıp yürüten güce bağlılık olarak tanımlanan yönetime bağlılık gibi bağlılık türleri vardır.¹⁰⁶

2.1.3.2.İş arkadaşlarına (Çalışma Arkadaşlarına) Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar, ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek ve onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir.¹⁰⁷

¹⁰⁴BAYSAL A.C.ve PAKSOY M, Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.28 S.1, 1999 s.56.

¹⁰⁵VAROĞLU K, “Türk Bilgisayar Sektöründe Örgütlenme Yapıları ve Etkililik” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1992, s.30.

¹⁰⁶ALLEN Natalie J; JOHN P. Meyer; “Organizational commitment: Evidence of Career Stage Effects”, *Journal of Business Research*, Vol. 26, No. 1, January 1993, s. 49-61.

¹⁰⁷İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Nisan 2005, s.18.

İş arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. İleriye dönük tasarımlarla uğraşmaktan çok insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyler paylaştıkları ve onlara yardım edebilecekleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı seçerler.¹⁰⁸

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak bir kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu arttırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli alt yapıyı hazırlamaktadır.¹⁰⁹

2.1.3.3.İşe Bağlılık

İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önem olarak tanımlanabilir. Bu konuda yapılan araştırmalarda işe bağlılık ve işe bağlılığın özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:¹¹⁰

- İşin, bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla ilişkisi,
- Bireyin işine etkin bir şekilde sarılma derecesi,
- Bireyin öz saygısının veya kendine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenmesi,
- Bireyin psikolojik olarak kendini işiyle açıklama derecesi.

İşine bağlılık gösteren çalışanların özellikleri işe bağlılık kavramının anlaşılmasında bir başka kriter olabilir. İşe bağlı bireylerde şu özellikler görülür:¹¹¹

- İşe etkin şekilde katılım,
- İşi, yaşamın merkezi olarak görmesi,

¹⁰⁸ERTEKİN Y, “Örgütsel Bağlılık ve Stres Üzerinde Düşünceler”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.26, S.1, Mart 1993, s.3

¹⁰⁹BALAY Refik, **a.g.e.**, s.47.

¹¹⁰BALAY Refik, **Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.44-45.

¹¹¹TÜRKÖZ Yeşim, “**Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı ile İşe ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki**”, www.geocities.com/education2000/makale1.htm (15.05.2007)

- İşi, kendine öz saygının temeli olarak algılaması,
- Kendini iş performansı ile tanımlamasıdır.

2.1.3.4.Sadakat

Örgütsel bağlılıkla ilgili temel kavramlardan biri de sadakattir. Sadakat örgütsel bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınır. Örgüt üyeliğinin sürdürülme isteğiyle ilgilidir. Örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı ve örgüt lehine diğer kimselerle konuşmaktan alınan keyfi içen bir kavramdır.Örgütsel sadakat kültürel değerlerle, örgütsel bağlılık ise iş ve başarıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve güçlü bir duygudur. Bireyin, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve örgütte kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanabilir.¹¹²

Örgütler sadakati sağlamak için çeşitli insan kaynakları uygulamaları, kariyer planlama ve geliştirme gibi yöntemleri kullanarak bireyin psikolojik iş doyumunu öncelikle sağlayıp örgütsel sadakati oluşturmak istemektedirler.¹¹³

2.1.3.5.İtaat

İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Halbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir.¹¹⁴

Genellikle insanlar itaatkarlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkarlığın kapsamı dahilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkum itaatkar olabilir, fakat buradan onun hapisaneyeye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık

¹¹² GÜL Hasan, **Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, s.58.

¹¹³ **“Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Kaynakları”**, [http://kariyerimizvebiz/modules.php?name=Kariyerim&op=sayfa&sid=55\(19.11.2007\)](http://kariyerimizvebiz/modules.php?name=Kariyerim&op=sayfa&sid=55(19.11.2007)).

¹¹⁴ BALAY, a.g.e., s.49.

gösterir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar.¹¹⁵

2.1.4.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

2.1.4.1.Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'ye göre bireyler örgüte, örgütü bir güç veya kontrol sistemi olarak gördükleri için katılırlar. Örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü, çalışanlarda bağlılığın temel nedeni olarak görülür. Etzioni örgütsel bağlılığı üç şekilde inceler. Bunlar; ahlaki (moral) bağlılık, hesapçı/ çıkarıcı (calculative) bağlılık ve yabancılaştırıcı (alienative) bağlılıktır.¹¹⁶

a-Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyin örgüte negatif hisler beslemesine rağmen, örgütün bireyi bir takım davranışlar sergilemeye ciddi olarak zorladığı durumlarda ortaya çıkar. Bireyin örgütü cezalandırıcı veya kendisi için zararlı görmesinin bir sonucudur. Hapishaneler ve askeri kurumlar, bu tarz örgütlere örnek olmaktadır.

b-Hesapçı/Çıkarıcı Bağlılık: Bireyle örgüt arasındaki çıkar ilişkisinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Bireyler örgüte yaptıkları yarar ve katkı karşılığında gereken ödülleri veya çıkarları elde ediyorsa örgüte bağlanırlar. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlarlar. Hesapçı/çıkarıcı bağlılık duygusal bağlılığın ve inancın daha az olduğu psikolojik sözleşmenin gereği olarak ortaya çıkan bağlılıktır.

c-Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılıkta ise birey örgütün amaç ve değerlerini kendine uygun gördüğü için örgüte bağlanır. Yani ahlaki bağlılık bireyin örgüt amaç ve değerlerini içselleştirdiği zaman ortaya çıkar. Sosyal ahlaki bağlılık ise, içselleştirme diğer sosyal gruplardan gelen baskının bir sonucu olduğu zaman oluşur. Bu sosyal gruplar, bir iş grubu, iç ve dış müşteriler, tedarikçiler veya yönetim takımı olabilir.

¹¹⁵ VAROĞLU D, **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993, s.29.

¹¹⁶ BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Eğitim Bilimleri Bölümü, Sayı:59 s.129.

Görüldüğü üzere yabancılaştırıcı bağlılık da kişi psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanırken, hesapçı/çıkarıcı bağlılık da verilen ödüllere karşılık olarak örgüte bağlılık duyar. Ahlaki bağlılıkta ise birey örgütün amaçlarını ve örgütteki işini değerli saymaktadır.¹¹⁷

2.1.4.2.Kanter’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter’e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Kanter üç tür örgütsel bağlılık olduğunu belirtir. Bunlar: Devam bağlılığı, uyum/birleşme (cohension) bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.¹¹⁸

a-Devam Bağlılığı: Devam bağlılığının temelinde çalışanların örgüte yaptıkları yatırım ve fedakarlıkların toplamı vardır. Devam bağlılığında bireylerin örgüte bağlanmalarının nedeni, örgütün sürekliliğini sağlama konusundaki düşünceleridir. Bireyler kendi yaşamlarını sürdürebilmek için, gerekli olan ihtiyaçları karşılama açısından, örgütün sürekliliğinde kendilerini bir güç olarak görürler. Esasında bu tip bir bağlılığın ekonomik nedenlerle oluştuğu, işten ayrılmanın maliyetinin devam bağlılığını şekillendirdiği söylenebilir.

b-Birleşme / Uyum Bağlılığı: Bu bağlılık örgütteki sosyal gruplara olan bağlılıktan ileri gelir. İş yerindeki sosyal ilişkilerin gelişmesine bağlı olan bir bağlılık türüdür. Eğer çalışma ortamındaki ilişkiler güçlü ise örgüte olan bağlılık da güçlüdür. Bu nedenle örgütler çalışanlarının örgüte olan bağlılığını artırmak için, çalışanlar arasındaki uyumu ve iş birliğini artırıcı faaliyetlerde bulunmalıdırlar. İşe yeni başlayan bir bireyin diğer kişilerle tanıştırılması, yemekler düzenlenmesi, takım çalışmalarının desteklenmesi ve bireylerin bu tip faaliyetlere yönlendirilmesi bu kapsamda yapılabilecek çalışmalar arasındadır.

c-Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı bireyler, örgütün değer ve normlarına inanıp, örgütü kendi faaliyetlerinde ve işlerinde takip edebilecekleri bir örnek olarak gördüklerinde ortaya çıkar.

¹¹⁷ BALAY, **Örgütsel Bağlılık**, s.20.

¹¹⁸ SAMADOV Sakit, “**İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2006, s.75-76.

2.1.4.3.Mowday, Porter ve Steer’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım, örgüte bağlılık literatüründe en fazla kullanılan tipoloji olma özelliğine sahiptir. Yazarların geliştirmiş oldukları ölçek, örgüte bağlılık araştırmalarına hükmetmiş ve halen de kullanılmaya devam etmektedir. Yazarlar örgüte bağlılığı, bireyin, belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamışlardır. Kavramsal olarak, bu tanımın üç faktörü içerdiğini belirtmişlerdir:

a-Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma.

b-Örgüt yararına önemli miktarda gayret gösterme isteği.

c-Örgüte olan üyeliği şiddetli bir şekilde devam ettirme arzusu.

Örgüte bağlılığın bu şekilde tanımlanması, bağlılığın, iş görenlere edilgen bir şekilde sadık olmalarının ötesinde bir anlamı olduğunu ifade eder. Bu tür bağlılık, iş görenlerin, örgütün başarısına katkıda bulunabilmek için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olduklarını gösterir.¹¹⁹

2.1.4.4.O’Reilly ve Chatman’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, iş görenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O’Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır.¹²⁰

Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek meydana gelmektedir. Böylece iş gören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; iş görenlerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

¹¹⁹ MOWDAY, Richard T, PORTER W.Lyman ve STEERS M. Richard, ‘**Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment**’, Absenteeism and Turnove, New York: Academic Pres, 1990 s.517-520. Aktaran: Bülent ERGÜL

¹²⁰ BALAY **Örgütsel Bağlılık**, s.22-23.

2.1.4.5.Katz ve Kahn’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki iş görenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. İş görenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, iş görenlerin kendilerini sisteme verişlerinin/ adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir.¹²¹

2.1.4.6.Wiener’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener’in sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif- moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleştirilmiş baskılar yaratmak suretiyle iş görenin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, iş görenin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır. İş gören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, iş görenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte iş görenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya iş görenin lehine olduğu sürece iş gören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır.¹²²

2.1.4.7.Penley ve Gould’un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould’un yaklaşımı Etzioni’nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır. Penley ve Gould, Etzioni

¹²¹DOĞAN Selen, KILIÇ Selçuk, a.g.e., s.37-61.

¹²² BALAY, **Örgütsel Bağlılık**, s.21.

modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.¹²³

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfette, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı Bağlılık: Alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile ilgili olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır.

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmalarındaki eksiklikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler.¹²⁴

2.1.4.8. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Sosyal bilimler literatüründe örgütsel bağlılığın yapısına ilişkin olarak genel kabul görmüş yaklaşım, Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirdiği örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne dikkat çeken üç boyuttan oluşan modelini destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmacılar örgütsel bağlılığı, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak incelemiştir. Bu model, hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır.¹²⁵

¹²³ PENLEY, L.E ve GOULD, S., "Etzioni's Model of Organizational Involment: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", Journal of Organizational Behavior, Cilt 9, ss.45-46. (aktaran: Emine Dağdeviren Gözen)

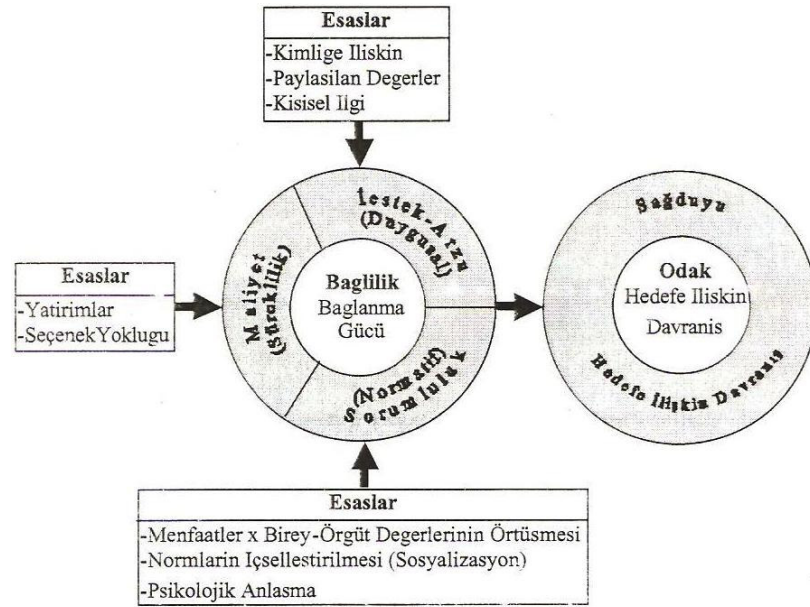
¹²⁴ GÜL, a.g.e. s.42.

¹²⁵ BAYSAL A.C., PAKSOY M., a.g.e., s. 7.

Allen ve Meyer'in modeline göre, iş görenler üç durumda organizasyona bağlı kalırlar. Bunlar:¹²⁶

- Kalma yönünde şiddetli bir istek hissettiklerinde,
- İşten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu kabul ettiklerinde,
- Kalma yönünde zorunluluk, yükümlülük hissettiklerinde.

Bu noktada Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç grupta ele aldıkları söylenebilir.



Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli¹²⁷

¹²⁶ NATALİE J. Allen; JOHN P. Meyer; a.g.e., s.50.

¹²⁷ DURNA Ufuk ve EREN Veysel, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2) 2005, s.210.

2.1.4.8.1.Duygusal Bağlılık

Tutumusal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir.¹²⁸

Duygusal bağlılık, iş görenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan iş görenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler.¹²⁹

İş görenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Örgütsel bağlılığa ilişkin bu boyut, çalışanların örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır.¹³⁰

Araştırmalar sonucunda geliştirilmiş ölçek sorularından yararlanarak duygusal bağlılık tutumunu belirleyen maddeler şöyle sıralanabilir:¹³¹

- Bu örgütte kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.
- Bu örgütte duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum.
- Bu örgütte çalışıyor olmanın, benim için mesleki açıdan önemi büyüktür.
- Bu örgütte doğru yerde olduğumu hissediyorum.
- Bu örgüt benim sadakatimi hak etmiyor.
- Bu örgütte çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.
- Emekli oluncaya kadar bu örgütte çalışmaktan çok mutlu olurum.

¹²⁸ BALAY, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, s.73

¹²⁹ MEYER, John P. ve NATALİE J. Allen, **“A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment”**, Human Resource Management Review, 1991, s.67.

¹³⁰ HUSELİD N, **“Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological analysis”**, Journal of Applied Psychology, Cilt.76, no:3, 1991 s. 380-381.

¹³¹ MEYER, J.P ve HERSCOVITCH, L., **a.g.e.**, s. 317.

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına geldiğinden en kritik bağlılık unsuru olmaktadır.

2.1.4.8.2.Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İş görenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır. Buna göre devam bağlılığı, bir iş görenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır.¹³²

Diğer bir ifadeyle, iş görenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, iş gören örgüte bağlanmaktadır. Kısaca, devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır.¹³³

Devam bağlılığı (hesapçı bağlılık), iş görenin kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarı (ya da iş gören beklentisi) ile algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. İş gören beklentisi (iddiası), iş görenin görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikiminin başka örgütlere kolayca transfer edilmemesi nedeniyle, iş görenin bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, mevcut örgütte görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesidir. Kısaca, bireysel yatırımın karlılığı iş görenin örgütte kalması ile sağlanmakta, diğer yandan iş görenin yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin diğer örgütlerde yarar sağlamaması ise yatırımın maliyetini oluşturmaktadır. İş görenlerin bilgi ve yetenek düzeylerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini artırıcı bir etki yaratmaktadır.¹³⁴

¹³² YALÇIN Azmi ve İPLİK F. Nur; “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 2005, s.395-412.

¹³³ BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, s.20.

¹³⁴ ALLEN Natalie J. ve JOHN P. Meyer; “**The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**”, *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1990, s.4.

2.1.4.8.3. Normatif Bağlılık

İş görenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Buna göre, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır.¹³⁵

Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılıktır. Dolayısıyla normatif bağlılıkta iş görenler, sadakatin önemli olduğuna inanmakta olup bu konuda ahlaki açıdan bir zorunluluk hissetmektedirler.

Bu iç bağlılık türü çalışanın organizasyondan ayrılma ihtimalini azaltan veya arttıran nedensel ilişkiden bahsetmektedir. Ancak bu nedensel ilişkilerin yapısı, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir.¹³⁶

-Duygusal bağlılık yaklaşımı; organizasyonel üyeliğin devamını, çalışanların içten gelerek istedikleri için olduğunu,

-Devamlılık bağlılığı yaklaşımı; organizasyonel üyeliğin gerçekte çalışanların çıkarlarının üyeliğin devamını gerektirdiği için olduğunu,

-Normatif bağlılık yaklaşımı ise organizasyonel üyeliğin devam etmesinin gerektiğine değer verdikleri ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için olduğunu belirtir.

Yukarıda açıklanan her üç bağlılığın ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de iş görenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır. Ancak bazen iş görenin, bu psikolojik durumların her birini ayrı düzeyde yaşayabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır.

¹³⁵ YALÇIN, Azmi ve İPLİK F. Nur, a.g.e., s.486.

¹³⁶ ALLEN N.J., GRISAFFE D.B., "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages", Human Resource Management Review, Cilt. 11, 2001, s.209.

2.2.KARİYER YÖNETİMİ- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Kariyer yönetimi, temelde iş gören yönetimi bölümünün teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşın, işletmenin değişik kademelerindeki yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve yöneltme işlevinin içinde düşünülebilen bir uğraşı alanıdır. Çağdaş işletmecilikte, iş görenin yaratıcılığını ortaya çıkarmaya çalışan işletmeler bireyin kariyeri ile bizzat ilgilenmeye zorlanmışlardır. Kariyer yönetiminde, insanın iş ve özel yaşamının aynı zamanda dikkate alınması gerekir. Günümüzde klasik örgüt kuramlarının tersine insanların iş esnasında özel hayatından topyekün sıyrılarak çalışmasını beklemenin bir ütopya olduğu kabul edilmektedir. Özel hayatında doyumlu ve huzurlu bir iş görenin iş yaşamında da sorun yaratmayacağı söylenebilir. Buradan hareketle, kariyer yönetimini başarıyla uygulayan yöneticilerin örgütte olumlu beşeri ilişkiler geliştirebilecekleri ve örgüte bağlı bir iş gören ile daha etkili ve verimli çalışabilecekleri söylenebilir.¹³⁷

Yine Akat ve diğerlerine göre (2002); “Kariyer planlaması veya yönetimi; iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmelerini kapsar. Kariyer yönetiminde de diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi bir karar aşaması vardır. Karar bazen birey tarafından, bazen örgüt tarafından, bazen de her iki tarafın katılımı ile ortaklaşa verilir. İşletmede kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayanır. Birey, amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına başka bir deyişle, o örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa, örgütle işbirliği yapar. Bu nedenle kariyer planlaması ve yönetimi, süreklilik ve özel çaba gerektiren bir uğraşı alanıdır”.¹³⁸

WHYMARK ve STEVE’e göre (1999); “İşletmeler, değişen koşullarla birlikte artık çalışanına 1900’lü yıllardaki gibi sadece iş güvencesi değil, iyi bir kariyer fırsatı sunma konusunda çaba göstermektedir. İşletmeler için personelin sadece işini yapmasını değil aynı zamanda, kendini sürekli olarak yenilemesi, geliştirmesi ve takım çalışmaları içinde yer alması gibi nitelikler önem kazanırken, çalışanlar için ise; mesleklerinde ilerleme, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık ve

¹³⁷ AKAT İter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, “İşletme Yönetimi”, İzmir, 2002, s. 447.

¹³⁸ a.g.e., s.450.

prestij gibi faktörler daha önemli hale gelmektedir. Günümüzde yetişkin personeli ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorun teşkil etmektedir”.¹³⁹

Bu anlamda örgütlerde çalışanların gerek daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin arttırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri ve gerekse işletmede uzun yıllar tatmin olmuş bir şekilde çalıştırılabilmesi için, etkin bir kariyer yönetimi ve stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüz değişen iş hayatında işletmelerde iş gören sirkülasyonunun giderek artması, özellikle yönetsel, profesyonel ve teknik yetenek alanında işletmelerin emek talebi ihtiyaçlarını önemli derecede arttırmıştır. Bu gelişen, dinamik yapıları örgütlerde yüksek yetenekli personeli işletmeye çekmek, örgütte kalmasını sağlamak ve geliştirmek de giderek zorlaşmıştır. Bu bakımdan örgütte yöneticilerin geliştirilmesi, özellikle şirketin çeşitli iş alanlarında temel yatırımlar yapmasını gerekli kılmıştır. Bu yatırımların gelecekte de verimli ve etkin iş gücüne dönüşmesi için örgütlerin şimdiden kariyer planlama ve geliştirmeye önem vermesini zorunlu hale getirmiştir.¹⁴⁰

Can (1991); “ işletmeler kariyer planlaması yaparken şu amaçlardan hareket ederler: ¹⁴¹

-İnsan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak,

-Yükselme gereksinmesinin tatmini için iş göreni geliştirmek,

-İş görenin doyumunu ve işe bağlılığını sağlamak,

-İş görenleri yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik etmek” diyerek kariyer planlamasının örgütsel bağlılığa pozitif etki yaptığını vurgulamıştır.

USA Today gazetesinde “Çalışanlar neden işlerinden ayrılırlar?” adı altında yapılan bir araştırmaya göre , “ücret” çalışanların işlerini terk etme nedenleri arasında listenin en sonunda yer alırken, listenin başında ise %47 ile çalışanlara kariyer yapma

¹³⁹ WHYMARK K. ve STEVE Ellis, “**Whose Career Is It Anyway? Options For Career Management In Flatter Organisation Structure**”, Career Development International, Vol.4 Numara.2, 1999, s. 118.

¹⁴⁰ BEER M, ve B. SPECTOR, Human Resource Management, The Free Press Division of Macmillan Inc’den James W. Walker, “**Managing Careers: Policies and Systems**”, New York 1995, s. 234.

¹⁴¹ CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, s. 284-285.

olanağının yaratılamaması yer almıştır. Nedenlerin %26'sını ise, takdir görme yoksunluğu faktörünün oluşturduğu ifade edilmiştir.¹⁴²

Thite'e (2001) göre; "Kariyer yönetimi konusunu büyük ölçekli işletmeler, küçük ölçekli işletmelere nazaran daha fazla öneme almak zorundadır. Büyük işletmeler, bireylerin kariyerlerini geliştirmelerinde aktif bir rol almaya devam edecekler ve eğer onları örgütte tutmak istiyorlarsa onların eğitim ve gelişmeleri için de zaman ve para harcamaları gerekecektir. Buna göre örgütler, geleneksel yaklaşımdan "U" dönüşü almayla yalnızca geçmiş kazanımlarını kaybedecekler buna karşılık statik kariyerden çok daha dinamik bir kariyer uygulaması içerisinde olabileceklerdir".¹⁴³

Baruch (1999) kariyer yönetim uygulamalarından emekliliğe hazırlık programları hakkında; "Çalışanların örgüte bağlılıklarının gittikçe azalma eğilimi gösterdiği günümüzde, bu uygulamanın başarısı aynı zamanda örgütün yaşına ve onun işçilerinin olgunluğuna da bağlı olabilecektir" demiştir.¹⁴⁴

Wıls ve diğerlerine göre (1992); "Kariyer yönetim programları, birçok firmada, insan kaynakları stratejilerinin bir parçası olarak gittikçe artan oranda uygulanan bir sistem olarak kendini göstermiştir. Örgütler bu şekildeki programlara uyum göstermeye kararlı olduklarında çalışanların bireysel performanslarını arttırmalarına ve gelişmelerine katkı sağlayacak ve çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttıracaklardır".¹⁴⁵

Louise ve diğerlerine göre (1999); "Günümüzde kariyer planlama ve geliştirmenin sorumluluğu daha çok, çalışana ait bir durumdur. Fakat örgütler, çalışanların mevcut kariyer fırsatlarını karşılaştırabilecekleri ve kariyer planlarını keşfetmelerine yol gösterecek ek bilgiler vermezler ise, çalışanlar örgütte kalma konusunda o kadar da iyimse olamayabileceklerdir. Çünkü, eğer bir örgütte kariyer

¹⁴² GÜZELCİK Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 198.

¹⁴³ THİTE Mohan, "**Help Us But Help Yourself: The Pradox of Contemporary Career Management**", Career Development International, Vol.6, Numara.16, 2001 s. 314.

¹⁴⁴ BARUCH Yehuda, "**Integrated Career Systems For The 2000s**", International Journal of Manpower, C.20, Num.7, 1999 s. 436.

¹⁴⁵ WİLS T GUERİN G., ROWANE Bernard, "**Career Systems As A Configuration Of Career Management Activities**", Academy Of Management Journal, September, 1992 s.6.

yönetim program ve stratejileri kurulur ise, örgüt hakkındaki önyargılar ortadan kalkacak ve bireylerin örgütsel bağlılık ve tahminleri artacak ve devam edecektir”.¹⁴⁶

CARRELL ve diğerleri (2000) kariyer programlarının örgütlere ve bireylere sağladığı yararlar konusunda; etkili kariyer yönetimi için personeli elde tutmak temel hedeftir. İkinci önemli yarar ise eşit iş fırsatı vermektir demişlerdir. Araştırmanın devamında ise: “Görüldüğü üzere iyi planlanmış ve etkili kariyer programları, örgütlerin sürekli nitelikli personel elde etmesine olanak tanırken, bu personelin işe alınmasından sonra da kariyer beklentilerini yerine getirmekte ve belirli düzeylerde tatmin ortamı yaratmaktadır. Ancak tatmin ortamının yaratılması, personelin yöneticilerine güven duymalarıyla ilgilidir. Bu da yöneticilerin belirli bir kariyer yönetim planına sahip olduklarını uygulamalarıyla göstermesiyle bağlantılıdır. Çünkü etkin ve planlı bir uygulama personelin motivasyonunu arttırarak, işe bağlanmasına (örgütsel bağlılık) katkıda bulunacaktır”.¹⁴⁷

Akat ve diğerlerine göre (1994); “Örgütte kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayanmaktadır. Birey, amaçlarına ulaşmak için örgütün yardımcı olacağına diğer ifadeyle, o örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyor ise örgütle işbirliği yapmaktadır”.¹⁴⁸

Berberoğlu'na göre (1991); “Bir örgütün üyesi olan bireyler kariyerini geliştirme, yüksek ücret ve daha iyi statü amaçları dışında –özellikle genç yaş grubuna dahil olanlar- çalışma ilişkilerinin yakın, esnek ve yapıcı olacağını düşünmektedirler. Bu düşünce, bireyin üstlerce olan ilişkileri ortaya konulduğunda daha çok önem kazanır. Birey, kariyeri ve çalışmalarıyla ilgili açmalarının üstlerince bilinmesini ve desteklenmesini istemektedir. Eğer örgüt başarılı bir kariyer yönetim sistemi planlar ve uygularsa örgüte karşı olan bağlılık da o oranda artış gösterecektir”.¹⁴⁹

Werther ve Davis'e göre (1997); “Günümüzde insan kaynakları uzmanlarının büyük bir çoğunluğu, işe alma gereksinimlerini karşılamının yolu olarak kariyer

¹⁴⁶ LOUISE L, Tania ve YVES- Chantal G., “**Managing Career Plateauning in The Quebec Public Sector**”, Public Personel Management, Vol.28, Numara.3, 1999 s.61.

¹⁴⁷ CARRELL Michael R, Norbert F. ELBERT, Robert D. HOTFIELD, **Human Resource Management Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**, Tokyo: The Dryden Pres 6. Basım, 2000 s. 295.

¹⁴⁸ AKAT İlter, G. BUDAK ve G. BUDAK, **a.g.e.**, s. 411.

¹⁴⁹ BERBEROĞLU Güneş N, “İşletmelerde Organizasyon- Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı: 24, Mart 1991 s. 140.

planlamasını görmektedir. İdeal olan tüm personelin kariyer planlama tavsiyelerini kabul etmesidir. Yöneticiler, kariyer planlamayı teşvik ettiklerinde, personelin onların yönlendirmesi sonucunda kariyer amaç ve çalışmalarını düzenlemesi daha olanaklıdır. Yöneticiler, daha fazla eğitim ya da diğer kariyer geliştirme etkinlikleri yönünde olanak tanıyarak personelin şirkette kalıcılığını arttırabilmektedirler”.¹⁵⁰

Demir’e göre (2002); “Başta ABD olmak üzere kariyer yönetimi uygulamaları oldukça gelişmiş bir düzeydedir. Ancak Türkiye’de bu konuda kuruluşların yeterli bilgi ve bu konuda eğitilmiş personele sahip olmadıkları görülmektedir. Başta kamu yönetiminde olmak üzere yönetsel reform çabaları içerisinde mutlaka kamu kurumlarında da kariyer yönetimi ve planlaması bölümlerinin kurulması ve liyakate dayalı bir personel yönetimi politikasının yerleştirilmesi gerekmektedir. İnsan odaklı yönetim anlayışının uygulama imkanı bulması ile birlikte, çalışanların hem kendilerinin kariyerlerinin gelişimi noktasında söz sahibi olmaları, hem de örgütsel bağlılığın arttırılması mümkün olabilecektir”.¹⁵¹

Global anlamda yapılan araştırmalar gösteriyor ki, çalışanlara, kariyer gelişimi için verilebilecek her türlü destek ve eğitim, alternatif iş arayışlarının gündeme gelmesini (veya azaltma) ve çalışanların bağlılığını arttırma (veya aynı seviyede tutundurma) umudunu güçlü bir şekilde barındırıyor.¹⁵²

2.2.1.Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Kariyer yönetimi; iş gören seçimi yapma, işe alma, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve terfi gibi bütün insan kaynağı geliştirme faaliyetleri ile ilişkilidir. Örneğin bir örgütün özellikle tercih edilmesi, o örgütün ise alma politika ve uygulamalarından etkilenmektedir. Elemanın seçimi, işe atanması ve yerleştirilmesi, işletme içi personel politikaları ile belirlenmektedir. Kariyer ilerlemesi; iş dizaynı ve performans belirleme standartlarından birebir etkilenmektedir. Transferler; emeklilik, ikramiye ve tazminat programlarından etkilenmektedir. Örgütlere düşen, yetenek ve kariyer ihtiyaçlarını anlamak, uygun kariyer planlarını oluşturmak ve kişilerin belirlenen

¹⁵⁰ WERTHER William B. ve K. DAVIS, **Human Resource and Personnel Management**, ABD: McGraw Hill Inc. 1997, s. 281.

¹⁵¹ DEMİR, Ferhat., “**Kariyer Yönetimi**”, http://www.5mworld.com/eylul_2000/Man_MKariyer.htm, (25.09.2002).

¹⁵² Milliyet İnsan Kaynakları Gazetesi, http://kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020706/13628/5 (16.04.2008).

kariyer çizgilerinde ilerlemeleri için gerekli eğitim ve gelişme fırsatlarını sağlamaktır. Sonuç olarak, örgütler kişiler üzerinde odaklanan bazı kararlar alarak onların kariyer yönetimlerini üstlenmektedirler. Bu kararlar ise terfi, transfer, isten çıkarma, emeklilik v.b. kararlardır.

2.2.1.1. İç İşe Alım

İnsan kaynakları departmanı, işletme içindeki herhangi bir bölüm veya pozisyonlarda boşalma söz konusu olduğunda, işlerin gerektirdiği niteliklerin ne olduğunu belirledikten sonra ihtiyaç duyulan personeli nasıl bulacağını araştıracaktır. Bu açıdan iç işe alım süreci, iki yöntemden birisiyle yapılabilir. İlk yöntem; personel kayıtlarının, işgücü envanterlerinin ve performans değerlendirme formlarının; insan kaynakları bölüm yöneticisi ile ilgili bölüm yöneticisi tarafından gözden geçirilmesidir. İkinci yöntem ise işyerinde yayınlanan bültenlerde ya da duyuru panolarında, işletme içindeki tüm açık pozisyonların duyurulmasıdır. Bu duyurularda; pozisyonun unvanı, tanımı, ücret durumu, işin gerektirdiği nitelikler, başvuru yeri, zamanı ve aranan genel şartlar belirtilir. Nitelikleri, iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan işletme çalışanları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar. Nitelikleri en uygun aday seçilerek, açık olan pozisyon doldurulur.¹⁵³

İç işe alım, işletmelerin ihtiyaç duyduğu personeli iç kaynaklardan sağlamasıdır. Bu işlemin, işletme dışı kaynaklardan yararlanarak yapılan işe alım işleminden bir farkı yoktur. İç işe alımın, dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre birtakım yararları vardır. Bunlar:¹⁵⁴

-Daha kolay ve kısa sürelidir.

-Adayların çalışmaları ve başarıları hakkında daha detaylı ve gerçekçi bilgi sahibi olunur.

-Adaylar firmayı ve kültürünü bilirler, işe uyum süreci daha kısadır.

-İyi bir motivasyon kaynağıdır. Firma içindeki çalışanlara öncelik verilmesi çalışanların bağlılığını daha da artırır.

¹⁵³ BAYRAKTAROĞLU Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 1. Baskı, 2003, s.141-142.

¹⁵⁴ ÖZDEN Mehmet Cemil, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara, 2001, s.169.

İç işe alımın bu yararlarına karşı bazı sakıncaları da vardır. Öncelikle tüm açık pozisyonları firmanın mevcut personeli ile doldurmak imkansızdır. Eğer pozisyonun gerektirdiği nitelikler, firmadaki personelin niteliklerini aşıyorsa dış kaynaklara başvurmak zorunlu hale gelir. Özellikle firmanın deneyim sahibi olmadığı bir alanda faaliyete geçmesi sonucu açılan pozisyonlarda bu ihtiyaç kendini gösterir. İkinci olarak, firmanın dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve deneyim birikimine sahip adaylar firmaya taze kan katar, yeni bakış açılarıyla firmanın gelişimine katkıda bulunur. Açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklardan doldurulursa firma kısa süre sonra ataletle sürüklenir, durağanlaşır. Son olarak, firma kültürünün de böyle bir uygulamaya elverişli olması gerekir. Bunun için adil ve objektif olarak yapılması, seçilemeyen adayların da kırılmalık göstermemeleri gerekir.¹⁵⁵

Eğer açık olan pozisyon, başvuranlar açısından daha üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı bir yer veya fonksiyon ise transfer veya yer değiştirme sonucunu doğuracaktır. İç işe alımı terfi ve transferden ayıran en önemli fark, iş duyurusunun yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır.¹⁵⁶

2.2.1.2. Terfi

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar.¹⁵⁷

Terfi kişilere buldukları kariyer aşamasında yükselme imkanı ile beraber sorumluluk, otorite ve daha fazla ücret imkanı sağlamaktadır. Terfi uygun personelin seçilmesi sürecinde üzerinde önemle durulması gerekli olan bir karardır. Yöneticiler, kişileri terfi ettirirken 3 kritik noktanın üzerinde yoğunlaşmalı ve bu kararın kişilerin

¹⁵⁵ BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 5. Baskı, 2003, s.257.

¹⁵⁶ http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=333&Itemid=1&limit=1&limitstart=3 (09.01.2008).

¹⁵⁷ BAYRAKTAROĞLU a.g.e., s.142.

moral, performans ve motivasyonları üzerinde nasıl bir etki oluşturacağını önceden hesaplamalıdır. Bu noktalar ise:¹⁵⁸

-Kişi kıdemine mi yoksa yeterlilik seviyesine göre mi terfi ettirilecek?

-Eğer terfi kararı yeterlilik seviyesine göre verilecek ise bu seviye nasıl tespit edilecek?

-Örgütteki açık olan pozisyonlar için alınacak olan terfi kararları için gerekli kriterler nelerdir ve bu süreçte terfi kararı nasıl verilecektir?

Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın olan adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak alınmasının en önemli sakıncası, mevcut bir pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamaması olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle sırf mevcut pozisyondaki başarısına bakarak çalışanı terfi ettirme, hatalı bir politika olarak görülmektedir. Buna karşın sadece yetkinlikleri dikkate alınarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görmektedir.¹⁵⁹

Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır. Ancak, ne yazık ki, ülkemizde birçok firmada ne açık bir terfi politikası vardır, ne de terfiler adil bir şekilde yapılmaktadır. Terfilerde, kitaplarda yazan/ olması gereken birçok faktörün yerine, çalışma yaşamının kendine özgü ilişkilerinden doğan daha başka faktörler devreye girmektedir.¹⁶⁰

¹⁵⁸ ARGÜDEN Mehmet, **Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998, s.51.

¹⁵⁹ BİNGÖL, a.g.e., s.441.

¹⁶⁰ AYTAÇ, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2005. s.127.

2.2.1.3. Transfer ve Yer Değiştirme

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denir. Transfer veya yer değiştirmede, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Bir anlamda organizasyon içerisinde yatay değişiklik söz konusudur.¹⁶¹

Transfer veya yer değiştirme, çalışanların çoğu için gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bazıları için ailesel problemlerden ve çevre değişikliğinden kaynaklanan yeni sorunlara neden olabilir. Örneğin; bir kişinin çokuluslu bir şirketin denizaşırı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması; bireyin sosyal, finansal, hatta psikolojik sorunlar yaşamasına; eş ve çocuklarının da adaptasyon sorunu yaşamasına sebep olabilir. Bu durumda işletmeler, çalışanlarına destek hizmet sistemi geliştirerek yardımcı olabilirler.¹⁶²

İşletme içi transferlerde yaşanabilecek bir diğer sorun ise transfer olan çalışanın, transfer öncesi davranış biçimlerinden kurtularak yeni kariyeri ile ilgili uygun davranış biçimleri geliştirmek zorunda kalmasıdır. Bu durumda birey, daha önce çalıştığı arkadaşları tarafından yargılanmakta ve böylelikle örgütsel yapının gerektirdiği otoritenin kurulamadığı durumlar söz konusu olabilmektedir. Birey böyle bir ortamda, tüm kapasitesini kullanamaz hale gelebilmektedir. Bu nedenle işletmeler, bu tür görevlendirmelerde içerden değil dışarıdan atamaları tercih etmelidir.¹⁶³

Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak gelecekte, organizasyonlardaki diğer basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalın organizasyonun ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemi artacaktır. Böylece çalışanların dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilecektir. Dolayısı ile kariyer hedeflerinizi belirlerken bu gelişimi de göz önünde bulundurmalısınız. Personel seçimi ve terfilerde olduğu gibi transferler de örgütsel

¹⁶¹ BİNGÖL, a.g.e., s.443.

¹⁶² ÖZDEN, a.g.e., s.169.

¹⁶³ AYTAC, a.g.e., s.116.

değişimde önemli bir araçtır. Değişimi gerçekleştirmek için ise uygun kişiyi hakkı olduğu yere getirmek bu görüşün esasını oluşturur.¹⁶⁴

2.2.1.4. İşten Çıkarma

Son dönemlerde ekonomik krizlerle birlikte oldukça gündemde ve tartışılmakta olan işten çıkartılma durumları özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki örgütlerde sıklıkla başvurulan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemin gerek örgütler, gerekse de bireyler açısından oldukça önemli sonuçları vardır. Örgütlerin yasal gerekçelere dayandırarak işten çıkarttıkları bireylerin yerlerine yeni bireyler bulmaları gerekecektir. Bunun yanı sıra örgütlerin işten çıkartma politikalarına karşı toplumdan çeşitli tepkiler alınabilecektir. Kişiler açısından ise, işten çıkartılma durumunun gerek psikolojik gerekse de ekonomik açılarından yıkıcı etkileri söz konusu olmaktadır.¹⁶⁵

Çalışma yaşamı dikensiz gül bahçesi değildir, çeşitli nedenlerle personelin işten çıkarılması gerekebilir. İşten çıkarma nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya bir alandaki faaliyetlerine son verilmesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması sayılabilir. Ayrıca iş kanununda işverenin personeli tazminatsız olarak işten çıkarabileceği haklı nedenler de belirtilmiştir.¹⁶⁶

İş kanununda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar, işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşır. Şöyle ki; firmanızda 100 kişi çalışıyor olsun ve 10 kişiyi işten çıkarmak durumundasınız. Bir an için tüm personelin işten çıkarıldığını düşünelim. Siz bu 100 kişiden 90'ını işe alsaydınız, hangilerini seçerdiniz? Böyle bir yeniden seçim işlemi yapmış olsanız işe almayacağınız 10 kişi, firmanızdan çıkarılması gereken kişilerdir.¹⁶⁷

İşten çıkarmanın son çare olarak görülmesi, çalışana davranışlarını düzeltmesi veya performansını düzeltmesi konusunda şans verilmesi, çalışanların motivasyonunu

¹⁶⁴ <http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=296&baslik=kariyer&transfer=1&kariyer> (30.08.2008).

¹⁶⁵ ARGÜDEN, a.g.e., s.52

¹⁶⁶ (http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=168&baslik=egitim_yonetim_sisteminin_diger_insan_kaynaklari_sistemleri_ile_olan_iliskisi) (30.08.2008)

¹⁶⁷ <http://www.ikademi.com/showthread.php?t=252> (09.01.2009)

ve örgütsel bağlılığını artırır. Personel sayısında azaltma yapmak gerektiğinde ise, işten çıkarılacakların doğru seçilmesi, kalanların motivasyonu açısından son derece önemlidir. Üstelik bu tür bir operasyon, kısa sürede ve bir kerede yapılmalı, personel bu operasyon konusunda bilgilendirilmeli ve kalanların tedirgin olması önlenmelidir.¹⁶⁸

Firmanın küçülmesi, bir işyerinin kapatılması gibi durumlarda işten çıkaracağı personelin yeni iş bulmasına yardımcı olması (outplacement), motivasyon ve örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Ülkemizde az da olsa bu tür uygulamalara rastlanmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, firmanın insan kaynağına verdiği önemi göstermesi bakımından çok anlamlıdır. Kariyer yönetiminin diğer uygulamalarında olduğu gibi firmanın işten çıkarmada dikkate alacağı kriterler ve bunun yöntemi, yani işten çıkarma politikası da belirli olmalıdır. Ülkemizde birçok firma ne yazık ki işten çıkarmanın önemli bir kariyer yönetimi uygulaması olduğunun farkında bile değildir.¹⁶⁹

2.2.1.5.Emeklilik

İşletmenin birey üzerinde odaklanan kararlarından bir diğeri de emeklilik kararıdır. İnsanlar yaşlandıkça çalışma güçlerini kaybederler veya yorgunluk, bıkkınlık gibi nedenlerle çalışma yaşamından ayrılmaya karar verebilirler. Genellikle bu ayrılış gönüllü olmaktadır. Bir diğer ifadeyle işletmenlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedir. Hizmet süresi ya da yaş sınırı gibi konularda emekliliğe hak kazanan birey, kendi belirlediği bir zamanı isten ayrılmak için seçmektedir. Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir.¹⁷⁰

Firmalar için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. Hatta kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına giderek personelin zorunlu emekliliğe tabi tutuldukları gözlenmektedir. İkinci olarak, firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olunan personelin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/ mentor olarak da yararlanılabilir. Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir.

¹⁶⁸ AYTAÇ Serpil ve Diğerleri, **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu Müdürlüğü, Proje No: 99/29, Bursa, 2001, s.80-81.

¹⁶⁹ DERELİ Toker, **Örgütsel Davranış**, Mentş Kitabevi, İstanbul, 3. Baskı 1995, s.115.

¹⁷⁰ BİNGÖL, **a.g.e.**, s.446.

Özellikle kamuda çalışan personelin emekli olduktan sonra özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda, hazırlık faaliyetlerine destek verilmesinin önemi artar. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak mevcut çalışanların motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunur.¹⁷¹

2.2.1.6.Oryantasyon Programı

Firmaya yeni işe başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirenlerin, yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programlardır. Bu programlar özellikle yeni işe başlayanlar açısından büyük önem taşır. Çünkü bunlar, firma kültürüne, çalışma usullerine ve mevcut çalışanlara yabancıdır. Bu nedenle birçok firma, işe yeni başlayan personelin uyum süresini kısaltmak amacı ile oryantasyon programları düzenlemektedir. Bazı firmalarda bu programlar eğitim programları ile bütünleştirilerek önemli bir eğitim yönetimi uygulaması haline getirilmiştir.¹⁷²

Diğer bir ifadeyle oryantasyon; örgütlerde henüz işe başlayan ya da örgüt içinde transfer edilerek yeni bir işe atanan kişilere işlerine başlamadan önce ya da ilk iş günlerinde uygulanan eğitimidir. Bu eğitimde kişilere, işlerinin gerektirdiği temel bilgilerin yanı sıra örgütün politikası, yapısı, üretim konusu, sosyal hakları ve sorumlulukları, çalışma koşulları ve terfi olanakları hakkında genel bilgiler verilmektedir. Ayrıca işlerinin gerektirdiği düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılmasına çalışılarak onların işlerine ve örgütteki pozisyonlarına en kısa zamanda uyum sağlamaları amaçlanmaktadır.¹⁷³

İşletme çalışanlarının kendi kariyerini planlayabilmek için belirli amaçlar edinebilmesinde, kendilerine sunulan kariyerle ilgili olanakları analiz edebilmesinin ve alternatifleri karşılaştırabilmesinin büyük etkisi vardır. Bu nedenle iş zenginleştirilmesi, rotasyon, yetki devri, oryantasyon ve benzeri sistemler çalışanlara yön belirleme konusunda oldukça katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda eğitim, motivasyon ve performans artırma aracı olarak kullanılan bu sistemlerin bireysel kariyer planlamasında

¹⁷¹ÖZDEN, a.g.e., s.171.

¹⁷²DERELİ, a.g.e., s.119.

¹⁷³ŞİMŞEK M. Şerif, ÖGE Serdar, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya, 2004, s.224.

etkili olabilmesi için bireye işletmedeki çalışma yaşamının ilk yıllarında uygulanması gerekmektedir.¹⁷⁴

2.2.1.7.Yönetici Geliştirme

Günümüzde yöneticilerin giderek artan önemi, örgütleri yöneticilere yatırım yapma gibi bir takım faaliyet ve programlara sevk etmiştir. Özellikle yöneticilerin firma dışından çok firma içinden yetiştirilmesinin daha olumlu sonuçlar vermesi birçok firmayı, yönetici adayı vb. gibi uygulamalarla geleceğin yöneticilerini firma bünyesinde yetiştirmeye yöneltmiştir. Yönetici geliştirmede en önemli uygulama teknikleri koçluk, liderliğin geliştirilmesi, iş eğitimi, iş rotasyonu eğitimi, öğretim ve kariyer yönetimi, yönetici geliştirme program tekniği ve talent pool'dur.¹⁷⁵

Yönetici adayı programı, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. Talent pool ise, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli program dahilinde yetiştirilmesidir ve yönetici adayı programının bir üst düzeyidir. Özelliklerde holding ve grup şirketlerinde, eldeki potansiyel liderleri tespit etmeye gerekse geliştirmeye yönelik kapsamlı programlar düzenlenmekte ve geleceğin liderleri daha bireysel düzeyde planlanan çeşitli eğitim ve gelişim faaliyetleri aracılığıyla üst konumlara hazırlanmakta, bu kapsamlı çalışmalar aracılığıyla kurumların gelecekleri garanti altına alınmaktadır.¹⁷⁶

Yönetici geliştirme programlarında dikkat edilmesi gereken bir başka konu da bu programlara katılmayan diğer personel üzerindeki etkileridir. Özellikle benzer pozisyonlara, benzer nitelikteki bir kısım personeli yönetici adayı olarak almak ve diğerlerini bu program dışında tutmak, bu program dışında kalan personelin motivasyon ve verimliliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yönetici geliştirme programlarının kapsamı ve uygulama ilkeleri dikkatli bir şekilde belirlenmelidir. Aynı pozisyonlar için aynı nitelikteki tüm personel, başlangıçta yönetici adayı olarak değerlendirilmeli; bu programdaki personelin kapsamı, çalışanların zaman içerisinde

¹⁷⁴ AKYÜZ Ömer Faruk, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1. Baskı, 2001, s.80-81.

¹⁷⁵ ÖZDEN C., **Kariyer Yönetimi**, Basılmamış Araştırma Raporu, Ankara, 2000, s.66.

¹⁷⁶ <http://www.ikademi.com/showthread.php?t=252> (09.01.2009)

gösterdikleri performans ve geliştirdikleri yetkinliklere bağlı olarak giderek daraltılmalıdır.¹⁷⁷

Yönetici adayı programı, belirlenen kariyer haritası içinde yetenekli gençlerin ise alınarak, belirli bir program çerçevesinde geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. Yönetici geliştirme programı ise yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının, üst yönetim için belirli programa göre yetiştirilmesidir ve bu program yönetici adayı programının bir üst düzeyidir.¹⁷⁸

2.2.1.8.Örgütsel Yedekleme

İnsan kaynakları yöneticileri, kritik önemi olan üst düzey yönetim pozisyonlarında emeklilik, istifa, işten çıkarılma, başka bir göreve transfer gibi nedenlerle pozisyonun boşalma riskine karşı önlem almalarıdır. Yedekleme planında, organizasyonun uzun dönemli, stratejik planları doğrultusunda insan kaynakları ihtiyacı belirlenerek, yeni bir liderin sahip olması gereken yetkinlikler belirlenir. Daha sonra organizasyonu etkileyen ve etkileyebilecek olan iç ve dış etmenler dikkate alınarak uygun nitelik ve yüksek potansiyele sahip çalışanlar saptanır. Son olarak seçilen kişilere kurum kültürünü benimseyip, yönetim deneyimi kazandıracak, iletişim ve liderlik becerilerini geliştirecek ortam ve fırsatlar yaratılır. Yedekleme planlarının biçimsel olarak yapılması örgüt içerisinde kariyer planına olan güveni artırıp, çalışanların motivasyonunu ve kuruma olan bağlılığını arttıracaktır.¹⁷⁹

Örgütlerin kalifiye elemanlarının gelecekte olası bir işten ayrılma durumları karşısında başvurabilecekleri tekniklerden biri de, örgütsel yedekleme planlamasıdır. Örgüt içinde özellikle anahtar konumundaki ve herhangi bir sebeple değişebilecek tepe yöneticilerin yerine her an hazır olabilecek bireylerin planlamasını içeren yedekleme planlaması, kariyer yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Yani, örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem dikkate alınarak kritik pozisyonundaki potansiyel yönetici adaylarının yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁸⁰

¹⁷⁷ ÖZDEN, a.g.e., s.172-173.

¹⁷⁸ AYDEMİR Nilgün, **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul, 1995, s.44.

¹⁷⁹ BARUTÇUGİL İsmet, **Statejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Developer Yayıncılık, İstanbul, Mart, 2001, s.331-332.

¹⁸⁰ EASTMAN Lorrina J., **Succession Planning**, Center For Creative Leadership, USA, 1999, s.10.

Baruch (1999), gelecekte örgütlerde yedek personel planlaması uygulamasının, daha karmaşık olabileceğini belirtmiştir. Fakat, her ne kadar uygulamasında bazı sorunlar yaşansa da, örgütlerde hala planlanmış iş rotasyonu veya yeni bir boş kadro olduğu zaman ilk olarak akla gelecek sistemin de yine yedekleme planlaması olacağı ifade edilebilir.¹⁸¹

Diğer bir anlatımla örgütsel yedekleme; örgüt içerisinde özellikle kilit noktalarda yer alan tepe yöneticilerin yerlerini gelecekte doldurmak üzere her an hazır olabilecek bireylerin planlanması örgütsel yedekleme faaliyetidir. Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetici konumunda çalışacak olan potansiyel kişilerin yetiştirilmesi yoluyla örgütsel liderliğin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Wendy Hirst' e göre örgütsel yedekleme planlaması “belirli mevkilere gelecek olan kişilerin teşhis edilmesi”dir.¹⁸²

Öte yandan Meagan Butterill' e göre örgütsel yedekleme planları 4 biçimde gerçekleştirilmektedir:¹⁸³

i. Başvurma: Belli bir kadro boşaldığı zaman açıktan doldurulması.

ii. Yerleştirme Eğitimi: Bazı üst düzey konumlar için gerçekleştirilen planlamadır.

iii. Yedekleme Planı: Personelin yıllık değerlendirilmesi yolu ile yönetimin gerçekleştirdiği planlamadır.

iv. Kariyer Yönetimine Bağlı Yedekleme Planlaması: Burada yedekleme planlaması; insan kaynakları planlaması ve işletme stratejileri ile kariyer yönetimini birbirine bağlayan bir köprü görevini görmektedir.

Başarılı bir örgütsel yedekleme uygulaması vasıflı elemanların işe alınmaları ile başlamaktadır. İçeriden terfi politikaları örgütlerde yetenek havuzlarının oluşturulması ile genç yönetici adaylarının örgütsel sistem içinde gelişmelerini sağlamaktadır ve böylece örgütler gelecekteki başarılarını da garanti altına alabilmektedirler.

¹⁸¹BARUCH Yehuda, **a.g.e.**, s.439-440.

¹⁸²ŞİMŞEK M. Şerif, ÖGE, Serdar, **a.g.e.**, s.64-65.

¹⁸³ARGÜDEN Mehmet, **a.g.e.**, s.53.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın temel amacı, değişik yönetim kademelerinde görev yapan alt, orta ve üst düzey yöneticilerin kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi kapsamında karşılaştırmak ve arasındaki ilişkinin yönünü tayin etmektedir. Bu amaç doğrultusunda kariyer yönetim uygulamalarının alt, orta ve üst düzey yöneticiler kapsamında örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın kapsamı, Kocaeli ve Sakarya ilinde faaliyet gösteren otomotiv sektöründe bulunan 3 ayrı şirkette farklı kademelerde çalışan yöneticiler ile sınırlı tutulmuş; araştırmanın evrenini ise söz konusu şirketlerin alt, orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya tüm şirketteki tüm yöneticilerin (evrenin tamamı) alınması planlanmış ancak yöneticilerin iş yoğunluğu ile araştırmaya katılmak istemeyen yöneticiler nedeniyle örneklem oluşturularak çalışılmıştır.

Araştırma yönteminde bir takım kısıtlamalar mevcuttur. Anket formunun cevaplandırılması yöneticilerin ankette yer alan soruları algılama şekli ile sınırlı kalmıştır. Anket konusunun kariyer yönetimini ilgilendirmesi ve kariyer yönetim konusunun Türkiye’de kullanım alanının az olması Türkiye genelinde bir araştırma yapmayı gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, Sakarya ve Kocaeli ili içerisinde faaliyetlerini sürdüren otomotiv işletmeleriyle kısıtlı kalmıştır. Araştırmamızın en önemli kısıtlaması olarak otomotiv sektörünün seçilmiş olmasıdır. Nedeni ise; kariyer yönetim uygulamalarından iç işe alım, terfi, oryantasyon, yönetici geliştirme ve işten çıkarma uygulamalarının otomotiv sektöründe kariyer yönetim uygulamaları olarak kullanılmasıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır ve gerekli literatür araştırması yapıldıktan sonra yeni bir anket hazırlanmıştır.

Anket soruları, anket sorularını cevaplayanların profili ve işletmelerdeki kariyer yönetim uygulamalarının yöneticilerdeki örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdelemek konusunda düzenlenmiştir ve 6 bölüm içinde toplam 49 adet soru hazırlanmıştır. Anket formu ekler kısmında sunulmaktadır.

3.3.ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANKET HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR

Anket A, B, C, D, E ve F bölümlerinden oluşmaktadır. A bölümü “iç işe alma”, B bölümü “oryantasyon”,C bölümü “yönetici geliştirme”, D bölümü “terfi”, E bölümü “işten çıkarma” ve F bölümü örgütsel bağlılık düzeylerine (Duygusal, devam ve normatif bağlılık) ilişkin verilerin toplanmasına yöneliktir. Ayrıca ankette demografik özelliklere ait 4 adet soru bulunmaktadır. Bunlar cinsiyet, yaş, pozisyon ve çalışma sürelerine aittir. Ankette 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) kullanılmıştır.

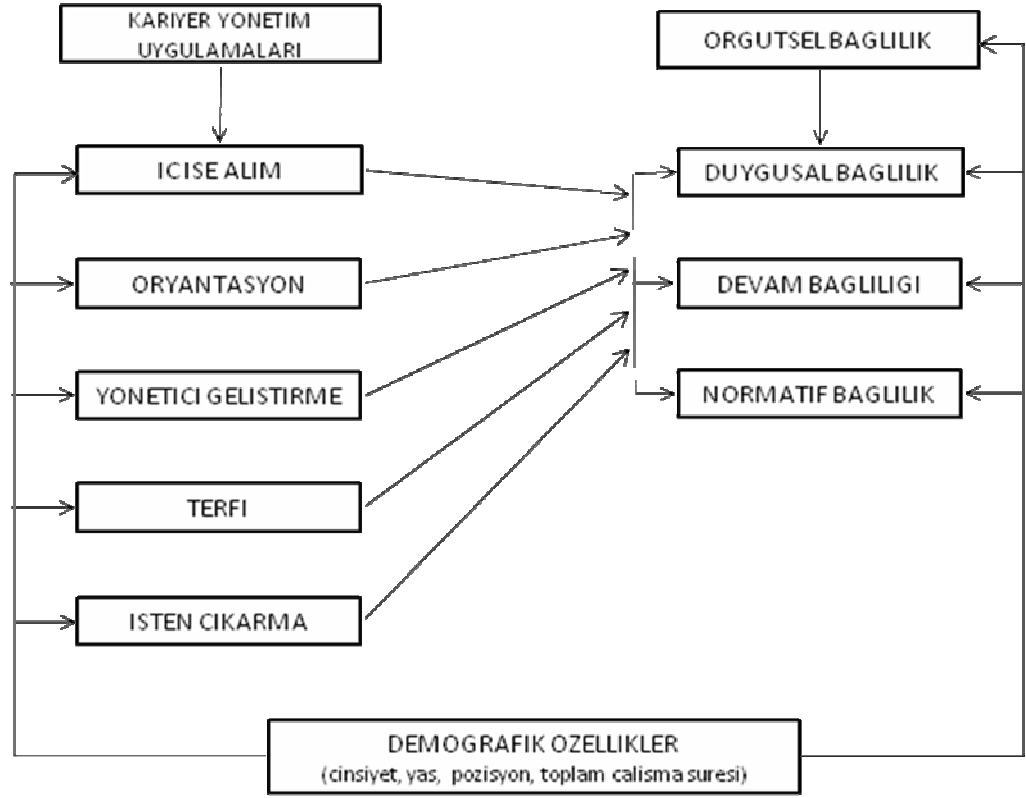
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini, Sakarya ve Kocaeli ilinde bulunan özel sektörde faaliyet gösteren birkaç otomotiv firmasında çalışan; alt, orta ve üst düzey yöneticiler arasından seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır, örneklem bu yöntem ile 100 kişiden oluşmuştur.

Uygulama işletmelerde çalışan 120 kişiye dağıtılmış fakat yöneticilerin iş yoğunluğu nedeniyle tamamı dönmemiş olup sadece 100 geri dönmüştür.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Kariyer yönetimi uygulamalarının yöneticilerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki ilişkilerinin incelendiği bu çalışmada bir model geliştirilmiştir. Aşağıda gösterilen bu modelde iki temel unsur bulunmaktadır ve bu unsurların alt boyutları yer almaktadır. Bu temel unsurlar; Kariyer yönetim uygulamaları ve Örgütsel bağlılık’tır. Modeldeki temel görüş kariyer yönetim uygulamalarının yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündedir. Ayrıca modele demografik özellikler eklenmiş olup, bağımlı değişkenleri etkilediği varsayılmıştır. Açıklanan bu model Şekil 3.1.’de gösterilmiştir;



Şekil 3.1. Kariyer Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Araştırma Modeli

3.6.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H₁ : İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂ : İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃ : İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄ : Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅ : Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆ : Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₇ : Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₈ : Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₉ : Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₀ : Terfi uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₁ : Terfi uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₂ : Terfi uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₃ : İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₄ : İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₅ : İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.7.EVREN VE ÖRNEKLEM

Kocaeli ve Sakarya ilindeki otomotiv sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketlerde görev yapan beyaz yakalı alt, orta ve üst kademe yöneticiler araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır, örneklem bu yöntem ile seçilen 100 kişiden oluşmuştur. Kariyer yönetim uygulamalarından işe alım, oryantasyon, yönetici geliştirme, terfi ve işten çıkarma uygulamalarının seçilmesinin sebebi büyük ölçekli şirketlerin en çok kullandığı ve en yaygın uygulamalar olmasındandır.

Kocaeli ve Sakarya ilindeki şirketlerde çok yoğun yönetici olduğu tahmin edilmektedir. Söz konusu hedef kitleyi yüksek doğrulukla temsil edebilecek bir araştırma gerçekleştirilmesi zaman ve maddi sınırlılıklar nedeniyle mümkün olmadığından kabul edilebilir doğrulukta bir örnekleme yapılmıştır.

3.8. ANKET VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketlerin doldurulup elimize ulaşmasından sonra, gerekli kontroller yapılmış olup soru sayıları kodlanmıştır. İlgili veriler bilgisayar aracılığıyla SPSS for Windows 16.0 programına kaydedilmiş ve araştırmamızın değişkenlerini ölçmek için istatistiksel analizler yapılmıştır. Değerlendirmelerimizde demografik özelliklerin dağılımı tablolar halinde ortaya konmuştur. Anketimizin uygulamaya elverişli olup olmadığını saptayabilmek için güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu için de uygulamada kullanılmasına karar verilmiştir. Hipotezlerin geçerliliği ise korelasyon analizleriyle test etmeye çalışılmıştır.

Anket formları ile elde edilen verilerin SPSS 16.0 programında değerlendirilmiş ve çıkan sonuçlar tablolar haline getirilmiştir. Tablolardaki değerlerden yararlanarak anket yorumlanmıştır. Anket değerlendirilmesinde sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan 5'li Likert ölçeği esas alınmıştır. Buna göre;

- “Kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan,
- “Katılıyorum” seçeneğine 4 puan,
- “Fikrim yok” seçeneğine 3 puan,
- “Katılmıyorum” seçeneğine 2 puan,
- “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 100 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

3.9. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZ EDİLMESİ

Araştırmada uygulanan anket formu kariyer yönetim uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisini saptamak amacıyla yönelik yapılan anket uygulaması sonucu elde edilen verilere göre sonucun bulunmasına ve değerlendirilmesine yöneliktir.

3.9.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada uygulanan anket formu, kariyer yönetim uygulamaları ve örgütsel bağlılık ile ilgili olmak üzere 2 ana bölümden oluşmaktadır. Kariyer yönetim uygulamaları ve örgütsel bağlılığa yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik belirlenmesine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçları tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1.Kariyer Yönetim Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenilirlik Analizi

Ana Faktörler	Cronbach’s Alpha	Soru Sayısı
Kariyer Yönetim Uygulamaları	0,95	25
Örgütsel Bağlılık	0.87	20

Araştırmada uygulanan anket formunda kariyer yönetim uygulamalarının alt boyutları olan iç işe alım, oryantasyon, yönetici geliştirme, terfi ve işten çıkarma ile ilgili sorulara yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlar 3.2’de gösterilmiştir.

Bu çerçevede Kariyer Uygulamaları anketinin İç İşe Alma faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,644$ gibi düşük bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde “İç işe alım öncesi şirket içi panolar, duyurular vb. kullanılarak tüm personelin konu hakkında bilgi sahibi olması sağlanır.” maddesinin güvenilirliği düşürerek faktörün iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde anketten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonrasında İç İşe Alma faktörünün güvenilirliğinin $\alpha = 0,644$ ’den $\alpha = 0,723$ ’e yükseldiği görülmektedir.

Oryantasyon, yönetici geliştirme, terfi ve işten çıkarma Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin ankette çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağı görülmüştür. Bu çerçevede 5 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 3.2. Kariyer Yönetim Uygulamaları Sorularının Güvenirlik Analizi

Kariyer Yönetim Uygulamaları	Cronbach's Alpha	Soru Numarası
İç İşe Alım	0,72	2,3,4,5
Oryantasyon	0,84	6,7,8,9,10,
Yönetici Geliştirme	0,91	11,12,13,14,15
Terfi	0,88	16,17,18,19,20
İşten Çıkarma	0,71	21,22,23,24,25

Araştırmada uygulanan anket formunda örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu (normatif) bağlılık ile ilgili olan sorulara yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlar 3.3’de gösterilmiştir.

Bu çerçevede Örgütsel Bağlılık anketinin güvenilirliğinin incelenmesi sırasında Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde F bölümünde 4.soru “Bu şirket dışındaki herhangi bir şirkette de rahatlıkla çalışabilirim” maddesi, 9.soru “Başka bir iş ayarlamadan, bu işi bırakmam halinde olabilecekler beni korkutuyor” maddesi, 17.soru “Bu günlerde insanların çok sık şirket değiştirdiklerini düşünüyorum” maddesi, 18.soru “Bir kişinin çalıştığı şirkete sadık olması gerektiği düşüncesine katılmıyorum” maddesinin güvenilirliği düşürerek faktörün iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde ankette çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonrasında çıkan 20 maddelik yapı korunmuştur ve sonuçlar 3.3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenirlik Analizi

Örgütsel Bağlılık	Cronbach's Alpha	Soru Numarası
Duygusal Bağlılık	0,93	26,27,28,30,31,32,33,41,47
Devam Bağlılığı	0.87	44,45,46,48,49
Zorunlu Bağlılık (Normatif)	0,85	36,37,38,39,40

Elde edilen bulgular sonucunda söz konusu değerlerin 1.00'a yakın bir değerde olması anketin kariyer yönetim uygulamaları ve örgütsel bağlılık bölümüne yönelik sorularının, tutarlılık ve güvenilirlik taşıdığını göstermektedir ve bu sonuç doğrultusunda, araştırmada anketlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

3.9.2. Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

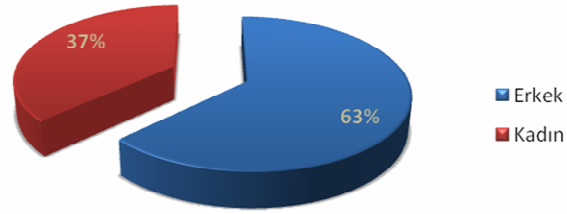
Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir. Araştırmada uygulanan anket formunda demografik özellikleri belirlemeye yönelik, ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir. Ankete katılan toplam yönetici sayısı 100'dür.

3.9.2.1. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Anketten elde edilen verilere göre Tablo 3.4'de görüldüğü üzere ankete katılan 100 kişiden % 63'ü erkek, % 37'si kadındır. Elde edilen bulgulara göre ankete katılan yöneticilerin büyük bir bölümü erkek bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 3.4. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	37	37
Erkek	63	63
Toplam	100	100

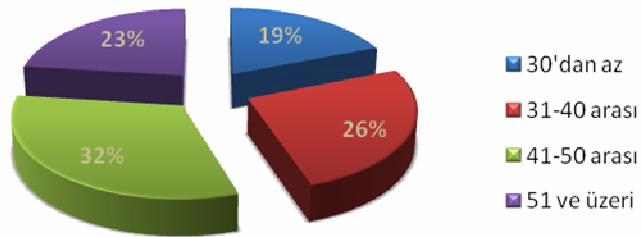


3.9.2.2. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Anketten elde edilen verilere göre Tablo 3.5’de görüldüğü üzere 30’dan az yaş aralığında %19, 31- 40 yaş aralığında %26, 41- 50 yaş aralığında 32, 51 yaş ve üzeri ise %23’tür. Tablodan da anlaşılacağı üzere yüzdeler birbirine çok yakın olmakla birlikte araştırmaya katılan yöneticiler 41- 50 yaş arasında daha baskındır.

Tablo 3.5. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
30’dan az	19	19
31- 40 yaş arası	26	26
41- 50 yaş arası	32	32
50 yaş üzeri	23	23
Toplam	100	100



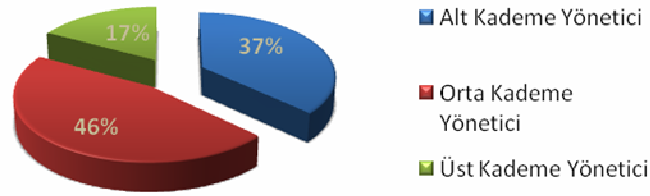
3.9.2.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Pozisyonlara Göre Dağılımı

Ankette elde edilen verilere göre Tablo 3.6’da görüldüğü üzere anket uygulamasına katılan yöneticilerin %37’si alt kademe yönetici, %46’sı orta kademe

yönetici ve %17'si ise üst kademe yöneticiden oluşmaktadır. Bu araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmı orta kademe yöneticiden oluşmaktadır.

Tablo 3.6. Ankete Katılan Yöneticilerin Pozisyonlara Göre Dağılımı

Pozisyon	Sayı	Yüzde (%)
Alt Kademe Yönetici	37	37
Orta Kademe Yönetici	46	46
Üst Kademe yönetici	17	17
Toplam	100	100

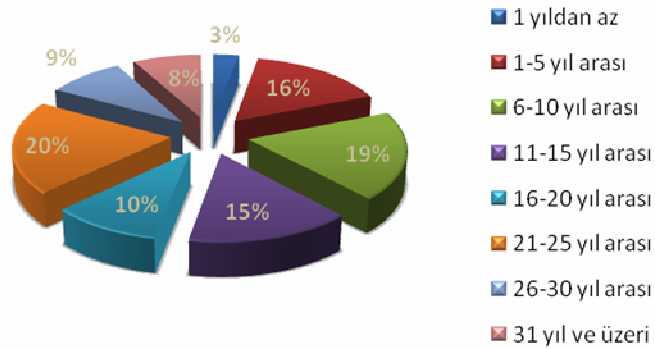


3.9.2.4. Ankete Katılan Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Anketten elde edilen verilere göre Tablo 3.7'de ankete katılan yöneticilerden %3'ü 1 yıldan az, %16'sı 1-5 yıl arası, %19'u 6-10 yıl arası, %15'i 11-15 yıl arası, %10'u 16-20 yıl arası, %20'si 21-25 yıl arası, %9'u 26-30 yıl arası, %8'i 31 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Bu verilere göre ankete katılan yöneticilerin (yüzdeler dilimlerin birbirine yakınlığı da göz önüne alınarak) büyük çoğunluğunun çalışma yıllarına göre deneyimli olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 3.7. Ankete Katılan Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
1 yıldan az	3	3
1 – 5 yıl arası	16	16
6 – 10 yıl arası	19	19
11- 15 yıl arası	15	15
16- 20 yıl arası	10	10
21- 25 yıl arası	20	20
26-30 yıl arası	9	9
31 yıl ve üzeri	8	8
Toplam	100	100



3.9.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ

Bu bölümde kariyer yönetim uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla geliştirilmiş hipotezlere ait veriler tablolarla ifade edilmiş ve hipotezlere ait sonuçlar değerlendirilmiştir. Kariyer yönetim uygulamaları alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla geliştirilen alt hipotezlere ilişkin veriler korelasyon analiz tekniği yardımıyla test edilmiştir.

3.9.3.1. İç İşe Alım ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

H₁ : İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.8. İç İşe Alım ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Duygusal Bağlılık
İç İşe Alım	Pearson Correlation (r)	0,492**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.8’de Ankete katılan yöneticilerin kariyer yönetim uygulamalarından iç işe alım ile ilgili görüşleri ile örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu ($r= 0,492$), ilişkinin anlamlılık düzeyi ($p= 0,000$) olarak çıkmıştır. Sonuç olarak iki değişken arasında 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği ve +1’e yaklaştıkça iki değer arasındaki ilişkinin mükemmel pozitif ilişki olacağı göz önüne alınırsa, +0,492 değeri iki değişken arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; işletmenin iç işe alım uygulamalarının yöneticilerin duygusal bağlılıklarına etkisi vardır. Bu durumda iki değişken arasındaki olumlu bir ilişkinin varlığından dolayı “İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **kabul** edilmiştir.

3.9.3.2. İç İşe Alım ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Analizi

H₂ : İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.9. İç İşe Alım ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Devam Bağlılığı
İç İşe Alım	Pearson Correlation (r)	0,200**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.9’da ankete katılan yöneticilerin kariyer yönetim uygulamalarından iç işe alım ile ilgili görüşleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizi sonucu ($r = 0,200$), +0,200 değeri iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p=$

0,000) olarak çıkmıştır. Sonuç olarak iki değişken arasında iki değişken arasında 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sonuç olarak iki değişken arasındaki olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **kabul** edilmiştir.

3.9.3.3. İç İşe Alım ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

H₃ : İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.10. İç İşe Alım ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Normatif Bağlılık
İç İşe Alım	Pearson Correlation (r)	-0,344**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi kariyer yönetim uygulamalarından iç işe alım ile örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif (zorunlu) bağlılık arasında korelasyon katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır fakat korelasyon katsayımız negatif yönde bir ilişkiyi göstermektedir. Sonuç olarak değişken arasında negatif bir ilişki olmasından dolayı “İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **red** edilmiştir.

3.9.3.4. Oryantasyon ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

H₄ : Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.11. Oryantasyon ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Duygusal Bağlılık
Oryantasyon	Pearson Correlation (r)	0,536**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.11’de ankete katılan yöneticilerin kariyer yönetim uygulamalarından oryantasyon ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu ($r = 0,536$), $+0,536$ değeri iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p = 0,000$) olarak çıkmıştır. Sonuç olarak iki değişken arasında $0,01$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre işletmelerdeki yöneticilerin oryantasyonlarının desteklenmesi duygusal bağlılık düzeyini arttıracaktır. Sonuç olarak iki değişken arasındaki olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olmasından dolayı “Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **kabul** edilmiştir.

3.9.3.5. Oryantasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Analizi

H₅ : Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.12. Oryantasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Devam Bağlılığı
Oryantasyon	Pearson Correlation (r)	0,110
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi oryantasyon ile örgütsel bağlılık alt boyutu devam bağlılığı arasında korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre oryantasyon ile devam bağlılıkları arasında bir ilişkiden söz edilemez. Sonuç olarak aralarında bir ilişki olmamasından dolayı “Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **red** edilmiştir.

3.9.3.6. Oryantasyon ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

H₆ : Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.13. Oryantasyon ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Normatif Bağlılık
Oryantasyon	Pearson Correlation (r)	-0,019
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,000
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi oryantasyon ile normatif bağlılık arasında korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre yöneticilerin oryantasyon konusundaki algıları ile örgüte karşı hissettikleri zorunlu (normatif) bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkiden söz edilemez. Sonuç olarak aralarında bir ilişki olmamasından dolayı “Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **red** edilmiştir.

3.9.3.7.Yönetici Geliştirme ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

H₇ : Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.14. Yönetici Geliştirme ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Duygusal Bağlılık
Yönetici Geliştirme	Pearson Correlation (r)	0,671**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.14’de ankete katılan yöneticilerin kariyer yönetim uygulamalarından yönetici geliştirme ile örgütsel bağlılık alt boyutu duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu ($r = 0,671$), +0,671 değeri iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p= 0,000$) olarak çıkmıştır. Sonuç olarak iki değişken arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İki değişken arasındaki olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **kabul** edilmiştir.

3.9.3.8. Yönetici Geliştirme ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Analizi

H₈ : Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.15. Yönetici Geliştirme ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Devam Bağlılığı
Yönetici Geliştirme	Pearson Correlation (r)	0,157
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.15’de görüldüğü gibi yönetici geliştirme ile devam bağlılığı arasındaki korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre yönetici geliştirme faaliyetleri ile devam bağlılığı arasındaki herhangi bir ilişkiden söz edilemez. Sonuç olarak değişkenler arasında bir ilişki var olmadığından “Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” şeklindeki hipotezimiz **red** edilmiştir.

3.9.3.9. Yönetici Geliştirme ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

H₉ : Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.16. Yönetici Geliştirme ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Normatif Bağlılık
Yönetici Geliştirme	Pearson Correlation (r)	- 0,166
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi yönetici geliştirme ile normatif bağlılık arasında korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre yönetici geliştirme faaliyetleri ile normatif bağlılık arasında herhangi bir ilişkiden söz edilemez. Sonuç olarak değişkenler arasında bir ilişki var olmadığından “Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” şeklindeki hipotezimiz **red** edilmiştir.

3.9.3.10. Terfi ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

H₁₀ : Terfi uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.17. Terfi ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Duygusal Bağlılık
Terfi	Pearson Correlation (r)	0,671**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.17’de ankete katılan yöneticilerin kariyer yönetim uygulamalarından terfi yöntemi ile örgütsel bağlılık alt boyutu duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre ($r = 0,671$), $+0,671$ değeri iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p = 0,00$) olarak çıkmıştır. Sonuç olarak iki değişken arasında $0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İki değişken arasındaki olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “Terfi uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **kabul** edilmiştir.

3.9.3.11. Terfi ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Analizi

H₁₁ : Terfi uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.18. Terfi ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Devam Bağlılığı
Terfi	Pearson Correlation (r)	0,167
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi terfi uygulaması ile devam bağlılığı arasında korelasyon katsayısı $0,01$ düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre terfi uygulaması ile

devam bağıllığı arasındaki herhangi bir ilişki söz edilemez. Sonuç olarak değişkenler arasında bir ilişki var olmadığından “Terfi uygulamaları ile yöneticilerin devam bağıllıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **red** edilmiştir.

3.9.3.12. Terfi ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

H₁₂ : Terfi uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağıllıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.19. Terfi ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Devam Bağlılığı
Terfi	Pearson Correlation (r)	-0,025
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi terfi uygulaması ile devam bağıllığı arasında korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre terfi yönteminin yöneticilerde devam bağıllığı ile ilişkisi olduğu söylenemez, aralarında herhangi bir ilişki söz edilemez. Sonuç olarak değişkenler arasında bir ilişki var olmadığından “Terfi uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağıllıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **red** edilmiştir.

3.9.3.13. İşten Çıkarma ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

H₁₃ : İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağıllıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.20. İşten Çıkarma ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Duygusal Bağlılık
İşten Çıkarma	Pearson Correlation (r)	0,620**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi ankete katılanların kariyer yönetim uygulamalarından işten çıkarma ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu ($r = 0,620$), $+0,620$ değeri iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi ($p = 0,00$) olarak çıkmıştır. Sonuç olarak iki değişken arasında $0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sonuç olarak iki değişken arasındaki olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **kabul edilmiştir.**

3.9.3.14. İşten Çıkarma ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Analizi

H₁₄ : İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.21. İşten Çıkarma ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Devam Bağlılığı
İşten Çıkarma	Pearson Correlation (r)	0,132
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi işten çıkarma uygulamaları ile devam bağlılığı arasında korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre yöneticilerin işten çıkarma uygulamalarına ilişkin sahip oldukları algı düzeyleri ile devam bağlılıkları arasında bir ilişki söz edilemez. Sonuç olarak değişkenler arasında bir ilişki var olmadığından “İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **red** edilmiştir.

3.9.3.15. İşten Çıkarma ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

H₁₅ : İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.22. İşten Çıkarma ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Normatif Bağlılık
İşten Çıkarma	Pearson Correlation (r)	-0,270**
	Sig.(2-Tailed) (p)	0,001
	N	100

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi işten çıkarma uygulamaları ile normatif (zorunlu) bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu (r = 0,270), -0,270 değeri iki değişken arasında anlamlı fakat negatif yönde bir ilişkiyi göstermektedir. Sonuç olarak iki değişken arasındaki anlamlı fakat negatif bir ilişki olmasından dolayı “İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz **red** edilmiştir.

Araştırmamızda kullanılan hipotezler ve bu hipotezlerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.23’de yer almaktadır.

Tablo 3.23. Hipotez Tablosu

Hipotez No	HİPOTEZ	KABUL / RED
H ₁	İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂	İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₃	İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₄	Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₅	Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₆	Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₇	Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₈	Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₉	Yönetici geliştirme uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₁₀	Terfi uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₁	Terfi uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₁₂	Terfi uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₁₃	İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₄	İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₁₅	İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde “Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi ve otomotiv sektöründe bir uygulama” konu başlıklı tez ile ilgili yapılan araştırma sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır ve bu sonuçlar doğrultusunda öneriler verilmiştir.

Kariyer yönetimi; literatürde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, bireysel kariyer planlaması şeklinde kullanılmaktadır. Kariyer, yalnızca örgütlerin çalışanlarına sundukları kariyer yolu olarak algılanmamakta, kişilerin kendilerini geliştirip istihdam edilebilirliklerini artırmaları olarak tanımlanmaktadır. Kariyer yönetimini stratejik bir anlayışla ele alınması sayesinde örgütler, birikimlerini artırabilmekte, pazardaki konumlarını sağlamlaştırabilmekte, kritik çalışanlarını örgütte tutabilmekte, verimliliği artırabilmekte ve örgütsel büyümeyi sağlayabilmektedirler. Etkin bir kariyer yönetimi ile, örgütlerin geleceğinde en başarılı şekillerde faaliyetlerini devam ettirmelerini sağlayacak, strateji ve hedefleri ile uyumlu bilgi, beceri ve davranışlar ön plana çıkartılabilmektedir. Stratejik bir anlayışla kariyer yönetim sistemini sadece kurmak yeterli değildir. Uygulamalarda örgüt strateji ve hedefleri doğrultusunda kariyer yönetim sistemini yaşatmak da kariyer yönetiminin ana felsefesidir. Bu bağlamda araştırmamızda kariyer yönetim konusu kariyer uygulamaları şeklinde araştırılmıştır. Bunlar iç işe alım, oryantasyon, yönetici geliştirme, işten çıkarma ve terfi şeklindeki uygulamalardır. Kariyer yönetimi kavramı ilk bölümde ana hatlarıyla açıklanmıştır.

Örgütsel bağlılık; Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılıkta iş gören örgüt için gönüllü olarak güç sarfetmektedir. Araştırmamızda ikinci bölümde örgütsel bağlılık tanımı, ele alınan teoriler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Teori olarak ise Allen ve Meyer’in 1984 yılındaki çalışması baz alınmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif (zorunlu) bağlılık olarak incelenmiştir.

Araştırmamızın temel amacı kariyer yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılık ile ilgili ilişkisini belirlemektir. Bu amaçla kariyer yönetiminin alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları analiz edilmiştir.

Kariyer yönetim uygulamaları ve örgütsel bağlılık hakkındaki açıklamaların bilimsel bir temele dayandırılması için Sakarya ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren 3 otomotiv şirketinde görev yapan yöneticilere yönelik anket çalışması yapılmıştır. Kendi hazırladığımız anket gerekli güvenirlik analizleri yapıldıktan sonra elde edilen Cronbach Alpha değerlerine bakılarak anketimizde kullanılmasına karar verilmiştir. Kariyer yönetim uygulamaları için Cronbach Alpha değeri %95, örgütsel bağlılık Cronbach Alpha değeri %87 elde edilmiştir. Anketten elde edilen verilere ise kariyer yönetim uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları; kariyer yönetim uygulamaların sadece 5 tanesinin alınmasıdır. Nedeni ise otomotiv sektöründe yaygın olarak kullanılan uygulamalar olması sebebiyledir. Diğer sınırlılık ise yöneticilerin içinde buldukları durum ve algılamaları ile ilgilidir. Sosyal bilimler için geçerli olan sınırlılıklar bu çalışma içinde geçerlidir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri frekans dağılımları şeklinde ifade edilmiştir. Buna göre; %63’ü erkek, % 37’si bayandır. Yönetici konumundaki erkeklerin sayısı bayanlara göre çok daha fazladır. Yöneticilerin yaş durumlarına bakıldığında yüzde olarak birbirine yakın olmakla beraber 41 ve 50 yaş aralığı yüzde olarak daha büyük paya sahiptir. Pozisyonlara bakıldığında ise orta kademe yöneticilerin %46 yüzdeye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışma yılları kısmına gelindiğinde ise; ankete katılan yöneticilerin (yüzdeler dilimlerin birbirine yakınlığı da göz önüne alınarak) büyük çoğunluğunun çalışma yıllarına göre deneyimli olduklarını söyleyebiliriz.

Araştırmamızda iç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yöneticiler sistemin adil oluşundan memnun gözükmektedir. Şirket içi duyurular vb. bilgilendirme olarak yöneticiyi tatmin edebilmektedir. İşe uygunlukta aranan kriterler ve sistemin sistematik olarak işleyişi yöneticileri duygusal olarak pozitif yönde etkilemektedir. İç işe alım uygulamaları ile yöneticilerin devam bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Sistemin

sistematik olarak işleyişi kariyer yolunda devam eden yöneticileri devam konusunda teşvik edici bir unsur gibi görünmektedir. Yönetici adalet konusunda da örgüte güvendiğinden duygusal bağlılığı onu aynı zamanda devam bağlılığına da götürmektedir. İç alım uygulamaları ile yöneticilerin normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmamıştır. Yönetici duygusal ve devamlı bağlılığı yönünden pozitif fakat kendisini zorunlu hissetmemektedir. Yönetici bulunduğu pozisyonu koruma güdüsüyle iç alım uygulamalarına tepki vermek istemiyor olabilir yorumu yapılabilmektedir.

Oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin duygusal ve devam bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat oryantasyon uygulamaları ile yöneticilerin zorunlu bağlılıkları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Oryantasyon uygulamasına katılan yönetici şirkette yeni bir işe başlamışsa duygusal olarak yapılan uygulamalardan pozitif etkilenecektir ve bu doğal karşılanabilir, eğer ki oryantasyon programına atılan diğer birimlerde çalışan bir yöneticiyse ve bundan memnunsu oryantasyon uygulamaları başarılı bir biçimde ilerliyor demektir. Dışarıdan gelen birey ortama ve işe alışmaya çalışmaktadır içeriden transfer olan birey ise işe alışmaktadır. Sözlü ve yazılı sınavların yeterlilikleri ölçtüğü, oryantasyonun uygulamadaki varlığı ve şirket bazında ciddi bir biçimde uygulanması, oryantasyon bitimi sonrasında belirli ölçeklerle ölçülmesi yöneticileri duygusal ve devam bağlılığı açısından etkilemektedir. Özellikle oryantasyon sonrasında oryantasyona katılanlardan geri bildirim alınması ve buna göre uygulamaların geliştirilmeye çalışılması bu uygulamanın ciddi etkilerini ortaya koymaktadır. Yapılan bu uygulamalar zorunlu bağlılığı tetiklememektedir. Bu durum araştırmamızın aynı bölgede ve aynı sektörde birkaç ayrı şirketle sınırlandırılmasından kaynaklanabilir.

Yönetici geliştirme uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur fakat yönetici geliştirme ile devam bağlılığı ve zorunlu bağlılık arasında bir ilişki söz konusu değildir. Şirketlerde yapılan kariyer haritaları, kariyer haritalarına bağlı olarak yapılan bilgilendirmeler, verilen eğitimler, üst kademeye ulaşma hayalleri yöneticileri duygusal olarak etkilemektedir. Yönetici kendisine verilen önemi fark ederek bu durumdan duygusal yönde etkilenmektedir. Tüm bu uygulamalara rağmen kendisini zorunlu hissetmemektedir ve devam bağlılığı duymamaktadır. Bu durum

yönetici geliştirme uygulamalarının uzun bir süreç gerektirmesi kısıtından kaynaklanıyor olabilir.

Terfi uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Fakat terfi ile devam bağlılığı ve zorunlu bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Şirket içinde yapılan performans değerlendirme yöntemlerinin düzenli yapılması, bu değerlendirme yöntemlerinin hangi kriterlere göre yapıldığının açıklanması, terfi uygulamalarının performans değerlendirmeyle eş güdümlü hareketi, kariyer planlarının esas alınması ve son olarak en önemlisi tarafsız ve adil davranılması yöneticilerin duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Tüm bu uygulamalar devam ve zorunlu bağlılık yaratmamaktadır. Yönetici aynı sektörde var olan özelliklerle de aynı terfiyi alabileceğini düşünüyor olabilir. Bu durum da devam ve zorunlu bağlılık konusunda onun bağlılık duymasını engelliyor olabilir.

İşten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur fakat aynı uygulama yöneticilerin devam ve zorunlu bağlılıklarını etkilememektedir. Çok zorunlu haller dışında çalışanların işten çıkarılmayacakları bilinci yöneticilere yerleştirmiştir. İşten çıkarma en son seçenektir ve işten çıkarmadan önce maaşta azaltıma gitmek, mesailerini kıstak vb gibi tedbirler alınmaktadır. İşten çıkarılacak personelden performansı en düşük personelden başlanmaktadır. Bu durum yöneticilerin performans konusunda rekabetini artırıcı rol oynamaktadır. İşten çıkarılacak personelin neden işten çıkarıldığını bilmesi en doğal hakkıdır. Araştırma yaptığımız sektörde yapılan birkaç ayrı şirkette bu bilgilendirmenin hakkıyla yapıldığını anket sonuçların çıkarabiliyoruz. Fakat tüm bu uygulamaların yöneticilerin duygusal bağlılıklarını etkilediğini fakat devam ve zorunlu bağlılık konusunda etkilemediği sonucuna varıyoruz. Günümüzde yaşanan ekonomik krizler ve darboğazların yöneticilerin kararlarını da etkilediği açık bir durumdur. Duygusal olarak ne kadar etkileyici dahi olsa yaşam şartları onları farklı yönlerden de etkilemektedir.

Yapılan tez çalışmasında çözüm önerileri bölümünde gelecekte yapılması gereken çalışmalar, yönetici ve akademisyenlere düşen görevler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kariyer yönetiminin örgüt içindeki öneminin daha çok kavranması için örgütü yönetenlerin konferans ve eğitimlerle bilgilendirilmesi sağlanmalı ve bu anlamda bilinçlendirilmenin artırılması gerekir.
- İşletmeler, tüm kademe yöneticilerine danışmanlık hizmetleri sunmalıdır.
- Örgütteki kariyer yolları ve ilerleme olanakları hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için kariyer merkezleri oluşturmalıdır.
- Firmalarda, kariyer atölyeleri (Workshops) kariyer yönetiminin belirgin yönleri üzerinde durulan kısa dönemli seminerler olması sebebiyle tercih edilmelidir.
- Kariyer ve ödül eşitliğinin sağlanılmasına çalışılmalıdır.
- İşletmeler, yöneticilerinin bireysel anlamda da kariyerlerini ilerletmeleri için maddi destek sağlamalıdır.
- İşletmeler, yöneticilerin birincil ihtiyaçlarını karşılayabilmeli diğer yandan en yüksek verimliliğe ulaşmalarını sağlayabilecek motive edici örgütsel bir çevre yaratmalıdır.
- İşletmeler, eğitim ve diğer geliştirme faaliyetlerini yararlı bir biçimde sunarak yöneticilerini motive etmelidir.
- Yöneticiler profesyonel koçlar tarafından planlı bir biçimde yönlendirilmelidir. Bu uygulama yöneticinin tek başına kalmasını önlediği gibi yalnızlık duygusundan uzaklaştıracak ve sağlıklı kararlar vermesini sağlayacaktır.
- Yöneticilerin eğitimleri konusunda maddi destek sağlanmalı ve eğitim sonuçları performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır.
- Kariyer haritaları gerekli deneyim ve yetkinlikleri açıkça gösterecek nitelikte yöneticilere sunulmalıdır.
- Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmemektedir. Yönetici veya yönetici adayı kariyerinde yatay olarak da hareket edebilmelidir. (Muhasebe uzmanlığından personel uzmanlığına geçiş yapılması gibi).
- Yönetici adaylarına firma içindeki tüm boş pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgilendirici eğitimler verilmelidir.
- Kariyer rehberliği çeşitli stratejiler kurularak yöneticilere anlatılmalıdır.

- Oluşabilecek monotonluğun hafifletilmesi, yöneticinin örgütte tutulabilmesi için gerekli iş rotasyonu sağlanmalıdır.
- Yöneticilerin kariyer başlangıç ve olgunluk aşamasında gelişimlerini hızlandırmak konusunda mentörlük tekniği kullanılmalıdır. Çünkü mentörlük yüksek düzeyde verimlilik ve yeterlilik, liderliğin geliştirilmesi, yüksek nitelikteki bireylerin örgütte tutulması konusunda pozitif bir etki sağlamaktadır.
- Birey amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına, o örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa örgütle işbirliği yapar. Firmalar öncelikle birey-güven ilişkisini sağlıklı tutup kariyer yönetimi konusunda karşılıklı işbirliği yapmalıdır.
- Kariyer planlaması ve yönetimi, süreklilik ve özel bir uğraş alanı olması sebebiyle firmanın kariyer yönetimi konusunda çalışanını sabırla desteklemesi gerekir.
- Bireylerin ilgi alanları ve yetenekleri teknolojik faaliyetlerinde hızlı değişimi nedeniyle değişmektedir. Bu nedenle statik kariyer uygulamalarından vazgeçilerek dinamik kariyer uygulamaları tercih edilmelidir.
- İşletmeler bireylerin kariyerlerini geliştirmelerinde aktif bir rol almaya devam etmeli ve eğer onları örgütte tutmak istiyor ise, onların eğitim ve gelişmeleri içinde zaman ve para harcamalarından kaçınmaması gerekir.
- Akademisyenler danışmanlık konusunda firmalara yardımcı olmalıdır. Dünyada yapılan araştırmaları ve uygulamaları yakından takip ederek danışmanlık yapacağı firmalarda kurmay bilgilendirme mekanizması olarak çalışmalıdır.
- Örgütler çalışanların mevcut kariyer fırsatlarını karşılaştırabilecekleri ve kariyer planlarını keşfetmelerine yol gösterecek ek bilgiler vermezlerse, çalışanların örgütte kalma konusunda o kadar da iyimser olmayacakları açıktır. Tam bu noktada araştırmacılar/ akademisyenler karşılaştırmaya olanak tanıyan ek bilgiler konusunda psikolojik bilgi desteği sağlamalıdır.
- Araştırmacılar kariyer stratejileri hazırlayıp örgütlere planlama konusunda yardımcı olabilirler.
- Etkin bir kariyer yönetimi için akademisyenler ile firma yöneticileri iş tanımlarını birlikte güncellemelidirler. İfade konusunda daha etkili olacaktır.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

AşağıdaÜniversitesi öğretim üyesi Prof.Dr.İsim SOYİSİM danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır. Çalışma ile ülkemizdeki kariyer yönetimi uygulamaları ile söz konusu uygulamaların örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılacaktır.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Ankette kişiler değil yaptıkları değerlendirmeler önemlidir. Bu nedenle hiçbir şekilde isminizi ya da çalıştığınız bölümü belirlemenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederim.

İsim SOYİSİM

A	Aşağıda maddelerde, şirketinizin İç İşe Alma uygulamaları incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu şirketinizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
		()	()	()	()	()
1.	İç işe alım öncesi şirket içi panolar, duyurular vb. kullanılarak tüm personelin konu hakkında bilgi sahibi olması sağlanır.	()	()	()	()	()
2.	İç işe alım sürecinde seçimler yeterlilik ve işe uygunluk gibi kriterler temel alınarak yapılır.	()	()	()	()	()
3.	Şirketimizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır.	()	()	()	()	()
4.	Şirketimizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.), işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir.	()	()	()	()	()
5.	Adayların seçim sürecinde, tüm personele adil davranılır.	()	()	()	()	()

B	Aşağıda maddelerde, şirketinizin Oryantasyon uygulamaları incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu şirketinizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
		()	()	()	()	()
1.	Şirketimizde işe yeni başlayan ya da görevi değişen çalışanların, yeni görevlerindeki yeterlilik düzeyleri sözlü ve yazılı sınavlarla belirlenir.	()	()	()	()	()
2.	Şirketimizde işe yeni giren ya da görevi değişen çalışanlar oryantasyona tabi tutulurlar.	()	()	()	()	()
3.	Şirketimizdeki oryantasyon programları personelin yeni işine uyumunu kolaylaştıracak niteliktedir.	()	()	()	()	()
4.	Oryantasyon programlarının etkinliği uygulama sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.	()	()	()	()	()
5.	Oryantasyon programları, değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir.	()	()	()	()	()

C	Aşağıda maddelerde, şirketinizin Yönetici Geliştirme uygulamaları incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu şirketinizdeki uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
		()	()	()	()	()
1.	Şirketimizde yönetici konumundaki personel için kariyer haritaları hazırlanmıştır.	()	()	()	()	()
2.	Şirketimizde yöneticiler ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir.	()	()	()	()	()
3.	Şirketimizde yönetici geliştirme programlarının kapsamı ve uygulama ilkeleri belirlenmiştir.	()	()	()	()	()
4.	Şirketimizde yöneticilere kariyer planlarına uygun olarak eğitim verilir.	()	()	()	()	()

5. Şirketimizde yöneticilere verilen eğitimin içeriği onları üst kademelere hazırlayacak niteliktedir.	()	()	()	()	()
--	-----	-----	-----	-----	-----

D	Aşağıda maddelerde, şirketinizin Terfi uygulamaları incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu şirketinizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Şirketimizde yöneticilerin performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.	()	()	()	()	()
2.	Performans değerlendirmeye tabi tutulan yöneticiler hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir.	()	()	()	()	()
3.	Şirketimizde yöneticilerin yükselme ve terfileri performanslarına dayalı olarak yapılır.	()	()	()	()	()
4.	Şirketimizde yükselme ve terfilerde kariyer planları esas alınır.	()	()	()	()	()
5.	Yükselme ve terfilerde tüm yöneticilere adil ve tarafsız davranılır.	()	()	()	()	()

E	Aşağıda maddelerde, şirketinizin İşten Çıkarma uygulamaları incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu şirketinizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Şirketimizde çok zorunlu haller dışında, personelin işten çıkartılması söz konusu değildir.	()	()	()	()	()
2.	Şirketimizde işten çıkarma öncesinde personelin daha düşük ücretlere nakledilmesi, yarım gün mesai gibi tedbirler alınır.	()	()	()	()	()
3.	İşten çıkartmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda, öncelikle performansı düşük olan personel işten çıkartılır.	()	()	()	()	()
4.	İşten çıkarma yaşandığında bunun nedenleri tüm personele ayrıntılı olarak açıklanır.	()	()	()	()	()
5.	İşten çıkartılan personele tüm hakları eksiksiz olarak verilir.	()	()	()	()	()

F	Aşağıda maddeler şirketinize olan bağlılık düzeyinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen her bir maddenin, sizin için doğruluk derecesini karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Tümüyle Yanlış	Büyük Ölçüde Yanlış	Kararsızım	Büyük Ölçüde Doğru	Tümüyle Doğru
1.	Kariyerimin kalanını halen çalıştığım şirkette geçirmekten büyük mutluluk duyuyorum.	()	()	()	()	()
2.	Dışarıdaki insanlarla şirketim hakkında sohbet etmekten keyif alırım.	()	()	()	()	()
3.	Şirketimin problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.	()	()	()	()	()
4.	Bu şirket dışındaki herhangi bir şirkette de rahatlıkla çalışabilirim.	()	()	()	()	()
5.	Bu şirkette kendimi büyük bir ailenin parçası gibi hissediyorum.	()	()	()	()	()
6.	Bu şirkete karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	()	()	()	()	()
7.	Bu şirket benim için manevi bir anlam taşıyor.	()	()	()	()	()
8.	Bu şirkete karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	()	()	()	()	()
9.	Başka bir iş ayarlamadan, bu işi bırakmam halinde olabilecekler beni korkutuyor.	()	()	()	()	()

10. Bu şirketten ayrılmayı istesem dahi bunu şimdi yapmak benim için çok zor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bu şirketten ayrılmaya karar verirsem hayatım alt üst olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bu şirketten ayrılmak bana pahalıya mal olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Şu andan itibaren bu şirkette kalmak benim için istekten ziyade gerekliliktir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bu şirketi terk etmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bu şirketi terk etmenin en önemli sonuçlarında biri de mevcut alternatiflerin sınırlı olmasıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bu şirkette çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de ayrılmamanın kayda değer bir kişisel fedakârlık (burada sahip olduğum özlük haklarına başka yerde bulamama) gerektirmesidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Bu günlerde insanların çok sık şirket değiştirdiklerini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Bir kişinin çalıştığı şirkete sadık olması gerektiği düşüncesine katılmıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Bir şirketten diğerine geçmeyi etik bulmuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Bu şirkette çalışmaya devam etmemin en temel nedenlerinden biri sadakatin önemine olan inancım ve bunun sonucunda kalmak için ahlaki sorumluluk hissetmemdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Başka bir yerde daha iyi bir iş teklifi aldığımında, şirketimi terk etmek bana doğru gelmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Bana şirketime sadık kalmanın önemine inanmam öğretildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. İnsanların kariyerlerinin tümünü tek bir şirkette geçirdikleri dönemlerde işler daha iyiydi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Şirketin adamı ya da şirketin kadını olmaya çalışmanın artık anlam taşımadığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cinsiyetiniz Kadın Erkek

Yaşınız 30'dan az 31-40 arası 41-50 arası 50 yaşın üzeri

Pozisyonunuz Alt Kademe Yönetici Orta Kademe Yönetici Üst Kademe Yönetici

Toplam çalışma süreniz:

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 26-30 yıl 31 yıl ve üzeri

EK 2: Kariyer Yönetim Uygulamalarının Güvenirlilik Analizi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S2	106,5100	119,081	,300	,953
S3	106,5000	119,848	,307	,952
S4	106,8600	110,324	,680	,949
S5	106,5800	110,084	,829	,947
S6	106,6200	117,410	,480	,951
S7	106,5600	115,360	,603	,950
S8	106,6100	114,119	,666	,949
S9	106,6300	111,266	,732	,948
S10	106,5900	114,608	,654	,949
S11	106,8800	108,652	,797	,947
S12	106,6600	111,924	,765	,948
S13	106,7800	108,355	,808	,947
S14	106,6500	112,230	,708	,948
S15	106,6600	110,287	,734	,948
S16	106,6800	113,977	,607	,950
S17	106,6800	109,048	,734	,948
S18	106,6300	109,892	,828	,947
S19	106,5300	111,524	,823	,947
S20	106,8300	107,254	,771	,948
S21	106,4400	120,734	,240	,953
S22	106,6200	113,127	,683	,949
S23	106,7800	111,507	,637	,950
S24	106,4100	118,749	,484	,951
S25	106,5200	114,555	,591	,950

EK 3 Örgütsel bağlılık Güvenirlik Analizi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S26	65,7100	227,198	,581	,863
S27	66,0200	226,141	,381	,867
S28	66,1100	222,180	,466	,864
S30	66,1500	221,301	,547	,862
S31	66,1200	216,834	,598	,860
S32	66,3300	220,324	,464	,864
S33	66,1400	217,455	,616	,860
S35	66,0500	230,654	,260	,871
S36	66,9300	210,369	,605	,859
S37	66,9100	212,204	,559	,861
S38	67,7100	235,016	,086	,880
S39	67,3100	220,357	,403	,867
S40	67,4000	226,404	,273	,872
S41	66,1000	221,929	,499	,863
S44	68,1500	218,614	,502	,863
S45	67,8300	208,365	,681	,856
S46	68,0800	219,812	,460	,864
S47	66,2900	217,157	,536	,862
S48	67,2100	209,966	,688	,856
S49	67,9100	221,638	,358	,869

KAYNAKÇA

- ACAR N., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, M.P.M Yayınları, No:640, Ankara, 2000.
- AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 2002.
- AKYÜZ Ömer Faruk, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1. Baskı, 2001.
- ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **Personel Yönetimi**, 3.Baskı, Barış Yayıncılık, İzmir, 1998, s. 163.
- ALLEN N.J., GRİSAFFE D.B., “**Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages**”, Human Resource Management Review, Cilt. 11, 2001, s.209.
- ALLEN Natalie J. ve JOHN P. Meyer; “**The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**”, Journal of Occupational Psychology, (63), 1990, s.4.
- ALLEN Natalie J; JOHN P. Meyer; “**Organizational commitment: Evidence of Career Stage Effects**”, Journal of Business Research, Vol. 26, No. 1, January 1993, s. 49-61.
- ARGÜDEN Mehmet, **Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998.
- AYDEMİR Nilgün, **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul, 1995.
- AYTAÇ S., **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 1997.
- AYTAÇ Serpil ve Diğerleri, **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu Müdürlüğü, Proje No: 99/29, Bursa, 2001.
- AYTAÇ Serpil, “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı: 3, 2000, s.49.

- AYTAÇ Serpil, “Kariyer Planlaması”, **U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.16, Sayı.1, Mayıs, 1998, s.27.
- AYTAÇ Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- AYTAÇ Serpil, **Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar, Çalışma Hayatında Dönüşümler**, Der: Aşkın Keser, Bursa, Ezgi Kitabevi. 2002.
- AYTAÇ, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2005.
- BALAY Refik, **Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:206, Ankara, 2000.
- BARUCH Yehuda, “**Integrated Career Systems For The 2000**”, International Journal Of Manpower, Vol.20, Num.7, 1999 s. 400-401.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Statejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Developer Yayıncılık, İstanbul, Mart, 2001.
- BAŞARAN Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Ekonomik Bilimler Fakültesi, Ankara 1982.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 1.Baskı, Sakarya, Ekim-2003.
- BAYRAM Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Eğitim Bilimleri Bölümü, Sayı:59 s.129.
- BAYSAL A.C.ve PAKSOY M, Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.28 S.1, 1999 s.56.
- BEER M, ve B. SPECTOR, Human Resource Management, The Free Press Division of Macmillian Inc'den James W. Walker, “**Managing Careers: Policies and Systems**”, New York 1995, s. 234.
- BERBEROĞLU Güneş N, “İşletmelerde Organizasyon- Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı: 24, Mart 1991 s. 140.

- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 5. Baskı, 2003.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 6.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- CAN Halil, AKGÜN A. ve KAVUNCUBAŞI Ş., **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 1999.
- CARRELL Michael R, Norbert F. ELBERT, Robert D. HOTFIELD, **Human Resource Management Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**, Tokyo: The Dryden Pres 6. Basım, 2000 s. 295.
- COLLARD B., J.W. Epperheimer ve D.Saign, Career Resilience in a Changing Workplace. Columbus: ERIC Clearibleghouse on Adult, Career and Vocational Education, 1996, s.401-406.
- DEMİRBİLEK Tunç, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, 9 Eylül Üniversitesi **İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 9, İzmir, 1994 s. 1-3.
- DERELİ Toker, **2000’li Yıllarda İşyeri Çalışma Düzeni ve İnsan Kaynakları Planlaması**, MESS, Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları, 1995.
- DERELİ Toker, **Örgütsel Davranış**, Menteş Kitabevi, İstanbul, 3. Baskı 1995.
- DOĞAN Selen, KILIÇ Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı:29, Temmuz- Aralık- 2007, s.37.
- DURNA Ufuk ve EREN Veysel, “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(2) 2005, s.210.
- EASTMAN Lorrina J., **Succession Planning**, Center For Creative Leadership,USA, 1999, s.10.
- ENELOW W. S., “Do you Need A Career Coach?”, The Wall Street Journal, Careerjournal.com, 2002 s. 67.
- ERDOĞMUŞ Nihat, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M Yayını,1999, s.23.

- ERDOĞMUŞ Nihat, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- ERDOĞMUŞ Nihat, **Kariyer Geliştirme**, Nobel yayın dağıtım, Ankara, Mart-2003.
- ERDOĞMUŞ Nihat, **Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim**, 1.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10- 11 Mayıs, Kocaeli, 2002.
- ERDOĞMUŞ Nihat, **Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri**, 1999.
- ERGENELİ Azize, Güler SAĞLAM ARI, “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı.60, Ankara, 2006, s.124.
- ERTEKİN Y, “Örgütsel Bağlılık ve Stres Üzerinde Düşünceler”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.26, S.1, Mart 1993, s.3
- FANDT P. M., “**Linking Business Strategy and Career Management an Integrative Framework**”, Second Edit., Allyn and Bacon A Division Of Simon Schuster Inc., Massachussts, USA, 1990. s. 70.
- GÜL Hasan, **Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.
- GÜZELCİK Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HUSELİD N, “**Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological analysis**”, Journal of Applied Psychology, Cilt.76, no:3, 1991 s. 380-381.
- İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Nisan 2005.
- JOHNSON M., **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, 2.Baskı., Çev. S.Gül, Sabah Yayınları, 1998, s. 51- 61.

- KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1996.
- KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 276, İstanbul, 1998.
- KLATT Lawrange A., MURDİCK R.G. ve SCHUSTER F.E., **Human Resource Management**, Florida: A Bell And Howell Company, 1995, s. 380.
- KOZAK M. A. ve ACAR Dilek, “Kariyer Danışmanlığı”, **Standart Dergisi**, Haziran, 2002, s. 41
- KOZAK Meryem Akoğlan, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1326, Eskişehir, 2001.
- KÖSE Suna, “**Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama**”, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2008.
- LOUISE L, Tania ve YVES- Chantal G., “**Managing Career Plateauning in The Quebec Public Sector**”, Public Personel Management, Vol.28, Numara.3, 1999 s.61.
- MEYER, John P. ve NATALİE J. Allen, “**A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment**”, Human Resource Management Rewiev,1991, s.67.
- MORAVEC M., “**A Cost- Effective Career Planning Program Requires A Strategy**”, Personel Administrator, June 1982, s. 245
- MOWDAY, Richard T, PORTER W.Lyman ve STEERS M. Richard, “**Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment**”, Absenteeism and Turnove, New York: Academic Pres, 1990 s.517-520. Aktaran: Bülent ERGÜL
- O’BRİEN J. A., **Introduction to Information Systems**, 7.Baskı, Irwin, Boston, 1994 s. 217-218
- ÖGE Serdar, “Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar”, **MPM. Verimlilik Dergisi**, 1998, s. 54.
- ÖZDEN C., **Kariyer Yönetimi**, Basılmamış Araştırma Raporu, Ankara, 2000.

- ÖZDEN Mehmet Cemil, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara, 2001.
- ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Şubat, 2002, Adana.
- PEIPERL Maury, BARUCH Yehuda, **“Back To Square Zero: Post- Corporate Career”** Organizational Dynamics, C. 25, Issue 4, Spring 1997.
- PENLEY, L.E ve GOULD, S., **“Etzioni’s Model of Organizational Involment: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”**, Journal of Organizational Behavior, Cilt 9, ss.45-46. (aktaran: Emine Dağdeviren Gözen)
- RADFORD J. ve Susan Kove, **Lessons From Silicon Valley**, Personal Journal, Şubat, 1991, s. 41
- ROBBİNS Stephan, **Organizational Behavior concepts, Controversies and Applications**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1997, s.201.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzgi Kitabevi, İstanbul, 2000
- SAMADOV Sakit, **“İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2006.
- SOYSAL Abdullah, **“Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 2000.
- SOYSAL Abdullah, **Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları**, 2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 17-18 Mayıs, İzmit, 2003.
- SULLİVAN S. E., **“The Changing Nature Of Careers: A Rewiew And Research Agenda”**, Journal of Management, Vol.25, Num.3, 1999 s.18.
- SWAILES S, **Organizational Commitment: A Critique Of The Construct Anpd Measures**, İnternational Journal of Management Rewiews, Vol.4, Iss. 2, 2002, s. 159.

- ŞİMŞEK M. Şerif, ÖGE Serdar, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya, 2004.
- ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim Organizasyon**, 7.Baskı, Günay Ofset, Konya, 2002.
- THÍTE Mohan, **“Help Us But Help Yourself: The Pradox of Contemporary Career Management”**, Career Development International, Vol.6, Numara.16, 2001 s. 314.
- TÜRKOĞLU F., **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, 1.Baskı., Arthur Anderson Sabah Yayınları, 2000.
- TYSON Shaun ve T. Jackson, **Organizational Behaviour**, Prentice Hall Inc., Europe, 1992, s. 121.
- UĞUR Adem, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi Yayınları, Sakarya, 2003.
- ÜSTÜNGÜLER, Hale ve CİCİOĞLU Filiz, **Kamu ve Özel Sektördeki Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller: Sakarya İli Örneği**, Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulama, 3. Uluslar arası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 05- 09 Haziran- Celalabat/ Kırgızistan, 2005, s. 603/ 615.
- VAROĞLU D, **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.
- VAROĞLU K, **“Türk Bilgisayar Sektöründe Örgütlenme Yapıları ve Etkililik”** Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1992.
- WALLİS T.J., **“Tips for Making a Good Career Match”**, Career World, April, 2001.
- WERTHER William B. ve K. DAVIS, **Human Resource and Personnel Management**, ABD: Mc-Grav Hill Inc. 1997, s. 281.
- WHYMARK K. ve STEVE Ellis, **“Whose Career Is It Anyway? Options For Career Management In Flatter Organisation Structure”**, Career Development International, Vol.4 Numara.2, 1999, s. 118.

WILS T GUERİN G., ROWANE Bernard, “**Career Systems As A Configuration Of Career Management Activities**”, Academy Of Management Journal, September, 1992 s.6.

YALÇIN Azmi ve İPLİK F. Nur; “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 2005, s.395-412.

YAYLACI G.Ö., **Kariyer Yönetimi**, Pazarlama Dünyası, Eylül - Ekim, Yıl:13 Sayı:77, 1999.

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 2.Baskı, Ankara, 1998.

İNTERNET ADRESLERİ

“**Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Kaynakları**”,
<http://kariyerimizvebiz/modules.php?name=Kariyerim&op=sayfa&sid=55>
 (19.11.2007).

DEMİR Ferhat, “**Kariyer Yönetimi**”, http://www.5mworld.com/eylul_2000/Man_MKariyer.htm (25.09.2008)

Milliyet İnsan Kaynakları Gazetesi, http://kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020706/13628/5 (16.04.2008).

TAŞTAN Seçil, “**Organizasyon ve Birey Açısından Kariyer Yönetiminin Uyumlaştırılması**”, 2000. www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06_1.html, (28.09.2007).

TÜRKÖZ Yeşim, “**Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı ile İşe ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki**”, www.geocities.com/education2000/makale1.htm (15.05.2007).

UZUN Turgay, “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması**”, www.isguc.org/arc/view.php?ex=149, (07.11.2007).

- http://mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=333&Itemid=1&limit=1&limitstart=3 (09.01.2009)
- http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=168&baslik=egitim_yonetim_sistemini_n_diger_insan_kaynaklari_sistemleri_ile_olan_iliskisi (09.01.2009)
- http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=168&baslik=egitim_yonetim_sistemini_n_diger_insan_kaynaklari_sistemleri_ile_olan_iliskisi (30.08.2008)
- http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=333&Itemid=1&limit=1&limitstart=3(09.01.2009)
- www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232, (05.02.2007).
- www.findarticles.com/cf_0/m0HUV/6_29/74361731/print.jhtml (28.05.2008).
- www.insankaynaklari.com (05.09.2007)
- http://dilaver.net/makaleler/Kariyer_004.doc (03.12.2007).
- http://donusumkonagi.com/makale.asp?id=296&baslik=kocluk&i=kariyer_gelisimi (27.10.2007).
- http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232 (09.01.2009)
- http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=295&baslik=kariyer_rehberligi_&i=kariyer_gelisimi (26.10.2007)
- <http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=296&baslik=kariyer&transfer=1&kariyer> (30.08.2008).
- <http://www.ikademi.com/showthread.php?t=252> (12.02.2009)
- http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=333&Itemid=1&limit=1&limitstart=3 (09.01.2008).
- http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=333&Itemid=1&limit=1&limitstart=1 (14.11.2007).

DİZİN

A

Akademik model, 24
 Allen, x, xix, 37, 40, 48, 49, 92, 101,
 104
 Anne Roe, 4
 Ay ışığı sorunu, 27

C

Chatman, ix, 45
 Cinsiyet, 38, 76

Ç

Çift kariyerlilik, 29

D

Devam bağlılığı, 44, 50, 51
 Doku, 3, 4
 Donald E. Supper, 4
 Duygusal bağlılık, 49, 50, 52

E

Eğitim yönetimi, 21
 Emeklilik, vii, x, 7, 9, 28, 63
 Etzioni, ix, 38, 43, 47, 105

F

Fandt, 16, 103
 Futbol takımı modeli, 25

G

Gould, ix, 39, 47

İ

İnsan kaynakları yönetimi, 2, 31
 İş rotasyonu, 16, 17
 İtaat, ix, 42

J

John Holland, 5

K

Kahn, ix, 46
 Kale modeli, 25

Kariyer danışmanlığı, 13
 Kariyer düzleşmesi, 28
 Kariyer haritası, 18
 Kariyer hayat döngüsü, 12
 Kariyer patikası, 11
 Kariyer planlama, 19, 21, 53
 Kariyer platosu, 10
 Kariyer rehberliği, 13
 Kariyer yönetimi, xvii, 4, 5, 10, 16, 17,
 18, 20, 22, 23, 24, 25, 52, 53, 54, 57,
 63, 70, 92, 93
 Katz, ix, 38, 46
 Koçluk, viii, 15
 Kulüp model, 24

L

Liderlik, 42, 103

M

Mentorluk, viii, 15
 Meslek Tercihi Teorisi, 5
 Meyer, x, xix, 37, 40, 48, 51, 92, 100,
 101
 Moravec, 13, 104
 Motivasyon, viii, 6, 22, 105
 Mowday, ix, 37, 39, 45

N

Normatif bağlılık, 51, 52

O

Oryantasyon, x, xi, xii, xviii, xx, 64, 71,
 72, 75, 81, 82, 83, 90

Ö

Örgütsel yedekleme, 67
 Özdeşleşme, 46
 Özlük işleri, 23

P

Penley, ix, 47
 Performans, viii, 20, 38
 Personel, viii, 2, 4, 5, 13, 18, 19, 23, 36,
 38, 55, 56, 61, 62, 100, 102, 104

Personel yönetimi, 5, 23
Portföy, ix, 34

S

Sadakat, ix, 42
Steer, ix, 45

T

Terfi, x, xi, xiii, xviii, xx, 59, 72, 75, 86,
87, 88, 90
Transfer, x, 60, 61
Triedeman Ohara, 4

Ü

Ücret, viii, 21

V

Verimlilik, 17, 27, 31, 101, 103, 105

W

Wiener, ix, 46

Y

Yedekleme, x, 34, 66, 67