



T.C  
KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMASI VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK: OTOMOTİV VE GIDA SEKTÖRÜNDE BİR  
UYGULAMA**

Hanife AÇIKGÖZ

KONYA  
*Mayıs, 2019*



ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
OTOMOTİV VE GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Hanife AÇIKGÖZ

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA  
*Mayıs, 2019*

## KABUL VE ONAY

Hanife AÇIKGÖZ tarafından hazırlanan “ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: OTOMOTİV VE GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA” başlıklı bu çalışma, 27.05.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

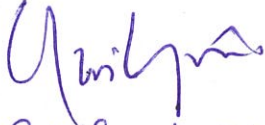


Öğretim Üyesi Ad Soyad (Danışman)



Doç. Dr. Bülge AFŞAR

Jüri Öğretim Üyesi Ad Soyad

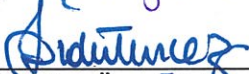


Dr. Öğr. Üyesi Elvan FETÜRK

Jüri Öğretim Üyesi Ad Soyad

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didan TUNCEL



Öğretim Üyesi Ad Soyad  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

---

27/05/2019

Öğrenci Ad Soyad Hanife ACIKGÖZ

(imza)



## TEŞEKKÜR

Tez çalıŐmasının bütün aşamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan, Danışman Hocam, Dr. Öğretim Üyesi Sayın Birol BÜYÜKDOĞAN'a,

Bu süreçte hiç bir şekilde benden desteklerini esirgemeyen sevgili eŐim Abdullah AÇIKGÖZ, çocuklarım İhsan Emir ve Zeynep Ela'ya,

Öğrenim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen ailem ve yakın arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Hanife AÇIKGÖZ

## ÖZET

### ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: OTOMOTİV VE GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

AÇIKGÖZ, Hanife

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN

Mayıs 2019

Teknolojik gelişmelerle birlikte iş yaşamında; bireylerin kariyer yollarını doğru belirlemeleri, örgütlerin ise stratejik hedeflerine ulaşmada ve rekabette kendilerini avantaj sağlayacak, aynı zamanda örgüte daha fazla katma değeri sağlayacak çalışanları bünyelerine katmaları gerekmektedir. Bu gereklilik örgütlerde kariyer yönetimi kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kariyer planlama ile bireyler ve örgütler, kısa, orta ve uzun vadedeki hedeflerine göre kendilerini görmek istedikleri yere karar verirler ve hedeflerine emin adımlarla ilerlerler. Bireyler açısından kendini tanıma imkânı sunan kariyer planlama örgütlere de çalışanlarını tanıyabilme, onlara moral ve motivasyon sağlayabilme imkânı sunmaktadır. Kariyer planlama faaliyetleri ile tatmin edilmiş çalışanların, işlerine daha bağlı, daha üretken ve yeniliklere daha açık oldukları, örgüt hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha eğilimli olacakları düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; kariyer yönetimi, ve örgütsel bağlılık konularını teorik olarak ele alarak, örgütlerde kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma ortaya koymaktır. 504 beyaz yakalı örneklem üzerinden uygulanan anket sonucunda, çalışmanın temelini oluşturan hipotezler ve varsayımlardan yola çıkılarak, bireylerin kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, çalıştığı sektörün türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer yandan işletmede çalışan bireylerin kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, unvan ve çalıştığı işletmede insan kaynakları departmanı olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Örgütsel Bağlılık, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık,

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL CAREER PLANNING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN APPLICATION IN AUTOMOTIVE AND FOOD SECTOR**

AÇIKGÖZ, Hanife

Master Of Business Administration

Supervisor: Dr. Lecturer Birol BÜYÜKDOĞAN

May 2019

Technological developments in business life; individuals should determine their career paths correctly and organizations should include employees who will gain advantage in achieving their strategic goals and competition and at the same time provide more added value to the organization. This necessity led to the emergence of the concept of career management in organizations. With career planning, individuals and organizations decide where they want to see themselves according to their short-, medium- and long-term goals and move forward confidently. Career planning, which provides self-recognition for individuals, also enables organizations to recognize their employees and provide them with morale and motivation. Employees who are satisfied with career planning activities are thought to be more committed to their jobs, more productive and more open to innovation, and more inclined towards achieving organizational goals.

As a result of the survey conducted on 504 white-collar samples, based on the hypotheses and assumptions that form the basis of the study; it was determined that the levels of career planning and organizational commitment of individuals showed a significant difference according to the marital status, age, education level, seniority and the type of sector in which they work. On the other hand, it was found that the career planning and organizational commitment levels of the individuals working in the enterprise did not show a significant difference according to the gender, title and whether there is a human resources department.

**Key Words:** Career Management, Career Planning, Organizational Commitment, Career Planning and Organizational Commitment,



# İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

KABUL VE ONAY .....	ii
ETİK BEYAN .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

## 1. BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

1.1. KARİYER KAVRAMI VE TANIMI .....	5
1.2. KARİYER KAVRAMININ GELİŞİMİ .....	6
1.3. KARİYERİN BOYUTLARI.....	7
1.3.1. Kariyerin İçsel Boyutu .....	7
1.3.2. Kariyerin Dışsal Boyutu.....	8
1.4. KARİYER AŞAMALARI .....	8
1.4.1. Keşfetme-Arama Aşaması.....	9
1.4.2. Kurma Aşaması .....	9
1.4.3. Kariyer Ortası .....	9
1.4.4. Kariyer Sonu.....	10
1.4.5. Azalma- Emeklilik (65-75 yaş) .....	11
1.5. KARİYER YÖNETİMİ .....	11

1.5.1. Kariyer Yönetimi Kavramı ve Tanımı .....	11
1.5.2. Kariyer Yönetiminin Önemi.....	12
1.5.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları.....	12
1.5.4. Kariyer Yönetiminin Faydaları .....	13
1.5.5. Kariyer Yönetiminin Fonksiyonları .....	14
1.5.5.1. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme.....	14
1.5.5.2. İşe Alma.....	15
1.5.5.3. Eğitim ve Geliştirme.....	15
1.5.5.4. Terfi .....	15
1.5.5.5. Ücret Yönetimi .....	16
1.5.5.6. Yetenek Yönetimi.....	16
1.5.6. Kariyer Planlama.....	16
1.5.6.1. Kariyer Planlama Kavramı ve Tanımı.....	17
1.5.6.2. Kariyer Planlamasının Önemi .....	18
1.5.6.3. Kariyer Planlamasının Amaçları .....	22
1.5.6.4. Kariyer Planlaması Aşamaları .....	23
1.5.6.4.1. Bireysel Kariyer Planlama .....	24
1.5.6.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama .....	26
1.5.7. Kariyer Geliştirme.....	29
1.5.7.1. Kariyer Geliştirme Kavramı ve Tanımı.....	30
1.5.7.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi .....	30
1.5.7.3. Kariyer Geliştirme Program ve Yöntemleri .....	30
1.5.7.3.1. Kariyer Haritaları .....	30
1.5.7.3.2. Kariyer Patikası.....	31
1.5.7.3.3. Kariyer Platosu.....	31
1.5.7.3.4. Kariyer Rehberliği (Mentoring).....	31
1.5.7.3.5. Kariyer Danışmanlığı.....	32
1.5.7.3.6. Koçluk Desteği.....	33

1.5.7.3.7. Mentorluk.....	33
1.5.7.3.8. Eğitim ve Geliştirme Programları .....	34
1.5.7.3.9. İş Rotasyonu.....	34
1.5.7.3.10. İş Zenginleştirme .....	35

## **2. BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI .....	36
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	36
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	37
2.2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar .....	38
2.2.2.1. Mesleki Bağlılık .....	38
2.2.2.2. İş arkadaşlarına (Çalışma Arkadaşlarına) Bağlılık.....	39
2.2.2.3. Sadakat .....	39
2.2.2.4. İtaat .....	40
2.2.3. Örgütsel Bağlığın Önemi .....	40
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	41
2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	41
2.3.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	42
2.3.3. Mowday, Porter ve Steer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	42
2.3.4. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	42
2.3.5. Katz ve Kahn'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	43
2.3.6. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	43
2.3.7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	43
2.3.8. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	44
2.3.9. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Karşılaştırılması .....	44
2.4. KARIYER YÖNETİMİNDE KARIYER PLANLAMASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ .....	46
2.4.1. Kariyer Yönetimi Uygulamaları.....	47

2.4.1.1. İç İşe Alım .....	47
2.4.1.2. Terfi .....	48
2.4.1.3. Transfer ve Yer Değişirme .....	48
2.4.1.4. İşten Çıkarma.....	49
2.4.1.5. Emeklilik .....	49
2.4.1.6. Oryantasyon Programı.....	49
2.4.1.7. Yönetici Geliştirme.....	50
2.4.1.8. Örgütsel Yedekleme .....	51
2.5. KONUS İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR .....	51

### **3 .BÖLÜM**

## **KARİYER PLANLAMASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	55
3.1.1. Araştırmanın Modeli .....	55
3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	56
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları .....	57
3.1.4. Araştırma Hipotezleri .....	58
3.1.5. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatiksel Analiz.....	58
3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZ EDİLMESİ.....	59
3.2.1. Güvenilirlik Analizi .....	59
3.2.2. Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	60
3.2.2.1. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	60
3.2.2.2. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	61
3.2.2.3. Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı.....	61
3.2.2.4. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	62
3.2.2.5. Çalışanların İşletmedeki Kıdemlerine Göre Dağılımı .....	62
3.2.2.6. Çalışanların İşletmedeki Unvanlarına Göre Dağılımı .....	63
3.2.2.7. Çalışanların İşletmelerinin Sektöre Göre Dağılımı .....	63

3.2.3. Araştırma Katılanların alıştıkları İşletmeye İlişkin Bilgi ve Bulgular.....	64
3.2.3.1. İşletmede İnsan Kaynakları Bölümü Olup Olmadıklarına Göre Dağılımları...	64
3.2.3.2. İşletmede Kariyer Planlaması alışmaları Olup Olmadıklarına Göre Dağılımları.....	64
3.2.3.3. İşletmede Kariyer Planlaması Kimin Sorumluluğunda Görüşleri.....	65
3.2.3.4. Çalışanların Kariyer Nedir? Hakkındaki Görüşleri.....	66
3.2.3.5. Çalışanların Kariyer Başarısını En İyi Yansıtan Faktör Hakkındaki Görüşleri .....	66
3.2.4. Anket Sorularının Değerlendirilmesi.....	67
3.2.5. Çalışanların Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağıllık Düzeylerine İlişkin Görüşleri .....	82
3.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Edilmesi .....	83
3.3. TARTIşMA.....	88

## **4. BÖLÜM**

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

SONUÇ VE ÖNERİLER .....	93
KAYNAKÇA .....	98
EKLER .....	106
ÖZGEÇMİş.....	109

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Bireyin Kariyer Aşamalarında Görevsel ve Duygusal İhtiyaçları.....	8
Tablo 2. Kariyer Planlama ve Tarafların İlişkileri.....	23
Tablo 3. Kariyer Geliştirme Politikalarının İşlevleri Olan Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	29
Tablo 4. Araştırmanın Temel Hipotezleri.....	58
Tablo 5. Kariyer Yönetim Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenirlik Analizi.....	59
Tablo 6. Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	60
Tablo 7. Ankete Katılan Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	61
Tablo 8. Ankete Katılan Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı.....	61
Tablo 9. Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	62
Tablo 10. Ankete Katılan Çalışanların Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	62
Tablo 11. Ankete Katılan Çalışanların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	63
Tablo 12. Ankete Katılan Çalışanların Sektöre Göre Dağılımı.....	63
Tablo 13. İşletmenizde İK Var Mı?.....	64
Tablo 14. Kariyer Planlama Çalışmaları Yapılıyor mu?.....	64
Tablo 15. Kariyer Planlama Kimin Sorumluluğunda?.....	65
Tablo 16. Kariyer Nedir?.....	66
Tablo 17. Kariyer Başarısını En İyi Yansıtan Faktör.....	66
Tablo 18. Betimsel İstatistik Tablosu .....	67
Tablo 19. Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Test Sonuçlarına Ait Bulgular.....	83
Tablo 20. Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Test Sonuçlarına Ait Bulgular ..	84

Tablo 21. Yaşa Göre Kruskal Wallis Test Sonuçlarına Ait Bulgular.....	84
Tablo 22. Eğitim Durumlarına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçlarına Ait Bulgular.	85
Tablo 23. Kıdeme Göre Kruskal Wallis Test Sonuçlarına Ait Bulgular.....	86
Tablo 24. Unvana Göre Kruskal Wallis Test Sonuçlarına Ait Bulgular.....	86
Tablo 25. Sektöre Göre Mann-Whitney U Test Sonuçlarına Ait Bulgular.....	87
Tablo 26. İK Bölümü Olup Olmamasına Göre Mann-Whitney U Test Sonuçlarına Ait Bulgular.....	87
Tablo 27. İşletmelerde alışanların Kariyer Planlaması ve rgtsel Bağlılık Ortalamaları Arasında.....	88



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Araştırma Modeli.....	56
---	----





## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

C: Cilt

s: Sayı

S: Sayfa

v.b. : Ve benzeri

vd. : Ve diğerleri



## GİRİŞ

İşletmeler arası rekabetin teknolojinin de ilerlemesi ile yoğun olarak yaşandığı günümüzde her şey hızla değişmekte ve örgütler de rekabet avantajı sağlayabilmek için bu değişime ayak uydurmak ve kendilerini yenilemek zorunda kalmaktadır. Bu değişim ve yenilenme için ise örgütler yetişmiş, donanımlı insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. İşte bu nedenle çalışanların yaptıkları iş ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek kadar önem arz etmektedir.

Örgütlerin gelişimi çalışanlarının gelişimlerine paralel olarak ilerlemektedir. Bu nedenle de örgütler artık insan kaynakları yönetimi konusuna epeyce önem vermekte, şirket içi stratejilerini de insan kaynakları birimleri ile belirlemektedirler. Kariyer yönetimi ve kariyer planlaması da tam olarak bu aşamada devreye girmektedir

Çalışanlarını tatmin edemeyen örgütler insan kaynaklarını etkin ve verimli yönetemezler. Çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmak ise insan kaynağını en iyi şekilde yönetmekle mümkündür. Çünkü içinde yaşadığımız bilgi çağında beklentiler değişmiş, çalışan ücret ve sosyal imkânlardan ziyade, kariyer gelişimlerini sağlayacak bir pozisyon beklentisi içerisine girmiştir. Bu beklentilerin sağlanabilmesi için ise, bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda belirlemiş olduğu kendi hedefleri ile çalıştığı işletmenin geleceğe dönük hedefleri arasında uyum sağlanması gerekmektedir. Bireyin yapmış olduğu işi daha iyi yapabilmesi için, mevcut yeniliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması gerekmektedir. Bu durumda karşımıza “Kariyer” konusunu çıkarmaktadır.

Kariyer kavramı bir bütün olarak gelişimi içeren ve yaşam boyunca devam eden dinamik bir süreçtir. Kariyer kavramı, hem çalıştıkları kurumda başarılı olabilmek için uğraşan bireyler hem de çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan işletmeler için oldukça önemlidir.

Örgütün gelecek dönemlerde ihtiyaç duyacağı çalışan gücünü yetiştirme ve yönlendirme işlevi, kariyer yönetimi olarak karşımıza çıkmakta ve kariyer yönetimi ile birlikte çalışanın tüm potansiyelini örgüt için kullanmasının yanında motivasyonunu ve verimliliğini de artırması nedeni ile hem birey hem örgüt için büyük önem taşımaktadır. Çünkü kariyer çalışanın kendisini ilgilendirdiği gibi diğer taraftan da örgüt içinde

kimlerin yükseleceği ya da yönetsel makamlarda kimlerin yer alacağı konusunda örgüte sağladığı bilgilerle örgütün görev ve ilgi alanına girmektedir.

Çalışanlar açısından kendi yetenekleri ve becerilerine uygun iyi bir meslek seçmek, mesleklerinde kariyer yapmak ve yükselme isteği daha önemli hale gelmiştir. Kariyer yönetimi uygulanan örgütlerde kişiler ne kadar sürede hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve örgüte bağlar, aynı zamanda motivasyonunu da artırır. Örgüt içi motivasyonun ve devamlılığın sağlanması için firmalar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar.

Örgütsel bağlılık ise çalışanın, çalıştığı örgüte karşı duyduğu bağ olarak kaşımıza çıkmakta ve örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleştirmek noktasında önemli rol oynadığına inanılmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu çalışanlar örgütte kalır, ayrılmayı düşünmez ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok çaba harcar. Çalışanın örgütte kalması ve uzun süre örgüte katkısının devam etmesi ise verimlilik artışını sağlar. Bunun yanında örgütlerin güçlenerek büyümesi, çalışanların örgüte güçlü ve olumlu duygular beslemesine bağlıdır.

Örgüt-iş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte olan bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle günümüzde işletmeler için çalışanın sadece işini yapması değil aynı zamanda kendini sürekli olarak geliştirmesi, takım çalışmaları içinde yer alması, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi önem kazanırken, çalışanlar için ise çalıştıkları işletmede ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık ve prestij elde etmek gibi faktörler daha önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla günümüz rekabet ortamında işletmeler, gerek çalışanların bireysel kariyer gelişimini heveslendirme, planlama ve imkân sağlama bakımından, gerekse onların işletmeye katkılarını arttırma ve örgütsel bağlılığı sağlama bakımından kariyer yönetiminde başarılı olmak durumundadırlar.

### **Amaç**

Bu araştırmanın amacı; Örgütsel kariyer planlama ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma yaparak Konya ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren otomotiv ve gıda sektörlerinde bir uygulama gerçekleştirmektir. Bu uygulama ile beklenen amaç, bu

sektörlerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerin örgütsel kariyer planlama ve örgütsel bağlılığa bakış açılarını ortaya çıkarmaktır.

### **Önem**

İşletmelerde etkin bir örgütsel bağlılık için kariyer yönetim uygulamalarının yeterli düzeyde olmadığı ülkemizde yapılacak bu çalışma ile elde edilen bulgular; kurumlarda uygulanan kariyer planlaması uygulamaları ile çalışanların kurumlarına karşı örgütsel bağlılık üzerine bakış açılarını ortaya koyması ve elde edilen sonuçlar ile bu sektörlerde yeni bakış açıları kazandırması açısından önem kazanmaktadır.

### **Varsayımlar**

Konya ilinde bulunan otomotiv ve gıda sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanlara yönelik uygulanan ankette yer alan önermeler, söz konusu çalışanların örgütlerde uygulanan kariyer planlaması ve örgütsel bağlılığa bakış açılarını ortaya koymak için yeterlidir. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur. Belirtilen koşullar altında oluşturulan örneklem, evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Bu çalışma anketin uygulandığı il (Konya) ve erişilen çalışanlarla (beyaz yakalı çalışanlar) sınırlı olup, farklı bir bölge veya farklı bir sektörde uygulandığında farklı sonuçlar verebilir. Özel veya kamu çalışan farkı aranmadan tüm çalışanlara uygulanması sonuçlarda değişikliğe yol açabilmektedir. Araştırma kapsamında toplanan veriler 2018-2019(Şubat) yılında örgütlerde kariyer planlama ve örgütsel bağlılık üzerine otomotiv ve gıda sektöründe bir araştırma yapmaya yöneliktir. Bundan dolayı araştırmada elde edilen bulgular sonraki dönemleri kapsamamaktadır. Araştırmanın verileri bu nedenle beyaz yakalı çalışanların görüşleri ile sınırlıdır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, kariyer ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Kariyer sisteminin önemi ve özellikleri üzerinde durularak, kariyer yönetimi ve planlaması konuları hakkında temel veriler açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümde örgüt kavramı, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılıkla ilgili benzer kavramlara ikinci bölümde yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile ilgili daha önce ortaya atılan yaklaşımlar bu bölümde ele alınmış ve bu yaklaşımların benzer

ve farklı yönleri incelenerek karşılaştırılması yapılmıştır. Çalışmanın ana başlığını oluşturan kariyer planlamanın örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi bu bölümde incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın metodolojisi, evren ve örneklem seçimi, araştırmanın hipotezleri açıklanmıştır. Konya’da faaliyet gösteren otomotiv ve gıda firmalarının beyaz yaka çalışanları ile gerçekleştirilen anket çalışması ve bu çalışmaya ait analiz sonuçları da üçüncü bölüm içerisinde yer almaktadır. Analizler ise SPSS 22.0 programı ile elde edilen verilere göre yapılmıştır.

Son bölümde ise sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

### 1.1. KARİYER KAVRAMI VE TANIMI

Kariyer kavramı, eğitim sürecinin daha başında bireyin hayatındaki yerini alır. İşe girdiği ilk andan itibaren de aşama kaydeder. Birey giderek gelişen kişiliği çerçevesinde yaşamının ilerleyen yıllarında kariyerin daha çok etkisine girer. Kariyer kelimesi Fransızca yarış yolu (carriere), İngilizce meslek (career) kelimelerinin karşılığı olarak dilimize girmiştir. Türkçe’ de kullanım alanı; yaşam, iş ve meslektir (Aytaç, 2005, s. 15).

Türk Dil Kurumu sözlüğündeki benzer bir anlamla günlük hayatta kariyerin, genellikle tek bir iş alanında, dikey olarak ilerlenebilecek ve yapılan uğraşta uzmanlaşılacak işleri tanımlamak için kullanıldığı görülmektedir (Uzdil Cerit, 2007, s. 7).

Günlük hayatta oldukça sık kullanılan kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır (Aytaç, 2005, s. 5).

Kariyer, çalışma hayatı boyunca bireylerin değerlerinde, tutumlarında, iş başarılarında ve çalışma süreleri ilerledikçe yönetim kademelerinde ortaya çıkan değişimlerle bulunabilecekleri pozisyonların sıralamasıdır (Seymen, 2004, s. 79).

Kariyer; işi, iş dışındaki yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de kapsamaktadır. Kişinin, çalışma hayatında yer almaya başladığı ilk günden itibaren edindiği iş tecrübesi ve deneyimler ile doğru orantılı olarak, iş hayatındaki pozisyonunu yeniden değerlendirmesi ve bununla birlikte motivasyonunu artıran bir süreç olarak ifade edilebilir (Aktaş, 2015, s. 27).

Bugün nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Bu yüzden günümüzde yetişmiş personel ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorundur. Bu nedenle profesyonel işletmeler ciddi bir şekilde çalışanları için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedirler (Ünver, 2005, s. 9).

Kariyerle ilgili olarak tanımlara bakıldığında ortak nokta çalışanın işle ilgili ileriye doğru yükselmesidir ve kariyer sadece dikey anlamda yukarı yönlü bir yükseliş değil, yatay olarak kişinin memnun olabileceği çalışma alanlarına yönelmesi anlamına da gelebilmektedir (Aytaç, 2005, s. 10).

Tanımlamalar ışığında, kişinin çalışma yaşamında üstlendiği işlerin bütünü olarak değerlendirilen kariyeri aslında kişinin bir işte almış olduğu eğitimler ile de birlikte o işte ilerlemesi, bilgi, beceri ve deneyimlerinin artırması ve o örgüte yaptığı katkılar olarakta değerlendirmek mümkün. Bir başka deyişle kariyer aslında yaşamımız boyunca yaptığımız tüm işleri, boş zamanlarda yaptığımız etkinlikleri, yaşamımızdaki diğer rolleri yani hayatımızdaki tüm yönleri içeren bir süreç şeklide de ifade edilebilir.

## **1.2. KARIYER KAVRAMININ GELİŞİMİ**

Kariyer kavramının 16.yüzyıldan bu yana var olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu 'Meslekler Psikolojisi' (ilk olarak) kitabı ile görülmektedir. 1950 yılında Donald E.Supper' in yazdığı 'Kariyer Psikolojisi', 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın 'Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uygulaması' ile 'Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi' ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland' ın yazmış olduğu 'Meslek Tercihi Teorisi' gibi eserler kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir. Tam anlamı ile kariyer kavramı 1970'li yıllarda incelenerek iş dünyası içerisinde kullanılmaya başlamıştır (Atay, 2006, s. 5).

Kariyere olan bakış, II. Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmeye başlamıştır. Savaştan sonra Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler beklenmeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmışlardır. Bu büyüme sonucunda birçok yeni firma açılmış ve insan sermayesine olan ihtiyaç oldukça artmıştır. Bireyler, kariyerlerini tek bir örgüt bağlamında ele almışlar ve örgütsel kariyer kavramı ortaya çıkmıştır (Ünver, 2005, s. 11).

İş dünyasında rekabetin artması ve değişime odaklaşma sonucunda bireycilik artış göstermiştir. Bu durum geçmişin sabit fikrinin yerini; fırsatçılık ne olursa olsun yükselme fikrine bırakmış ve refah içinde bir yaşam düşüncesinin yayılması bireylerin iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını arttırmıştır. Örgütler içindeki bu

dönüşüm kariyer kavramının önemini günümüze taşıyan önemli etkenlerden bir diğeri olarak belirtilebilir (Şimşek vd., 2004, s. 5).

Globalleşmenin getirdiği yeni ekonomik koşullar ile birlikte kariyer anlayışında da farklılaşma meydana gelmiştir. Geçmişte çalışanlar için iyi bir şirkette iyi bir iş bulmak ve buradan emekli olmak ne kadar önemli ise, 1980’den sonra doğan yeni nesil için kariyer planı ve meslekte tatmin olmak o kadar önemlidir. Çünkü yeni nesil için kariyer planlama bireyseldir ve işletmeler bireylerin kariyer planlarına cevap verebildiği sürece çalışmak için uygun yerlerdir.

### **1.3. KARIYERİN BOYUTLARI**

Bireylerin kariyerleri dışsal boyut ve içsel boyut olmak üzere iki boyuttan oluşmakta ve aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.

#### **1.3.1. Kariyerin İçsel Boyutu**

İçsel boyut, kişinin kariyer gelişimini kendine özgü bir biçimde algılamasını ifade etmektedir. Buna göre, kişilerin davranışlarına ve hareketlerine asıl yön veren onların kariyerlerine ilişkin algı ve beklentileridir (Şimşek vd., 2004, s. 15).

Örgütte gelişmenin sübjektif boyutu olan kariyerin içsel boyutu; bireyin kişiliğinde oluşacaktır. Bireyin, “Ben gerçekte ne istiyorum”, “Nereye ulaşmak istiyorum”, “Hedeflerime ulaşmak için nelere sahibim” şeklinde sürekli kendini sorgulaması söz konusudur. Birey, kendini gerçekleştirme düşüncesiyle kariyerini geliştirmek, yükselmek, hedeflediği noktalara ulaşmak için çabalayacaktır. Ancak bu çabanın sağlıklı olması, kariyer hedeflerinin kişisel gerçeklerle çelişmemesine bağlıdır (Soylu, 2002, s. 6).

Kariyerin içsel boyutunda kişinin kişiliği ile doğru orantılı olarak kariyer algısı ve beklentilerinden söz edilebilir.



### 1.3.2. Kariyerin Dışsal Boyutu

Kariyerin dışsal boyutunda ise, kariyerin içsel boyutunda olduğu gibi kişinin kişiliğinden değil, örgüt içerisinde kişinin sahip olduğu durumdan söz edilebilir.

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

Kurumlar, hem kendi amaç ve imkânlarını göz önünde bulundurarak hem de çalışanların beklentilerini dikkate alarak bir uyumlaştırma süreci uygulamalıdır. Kişinin kariyer beklentileri ve isteklerinden ziyade, ücret ve kıdem artışı, terfi kariyerin dışsal boyutu içerisinde ifade edilmektedir (Küçük, 2012, s. 8).

### 1.4. KARIYER AŞAMALARI

Birey yaşam süresince çeşitli aşamalardan geçer ve bu da gelişim sürecini etkiler. Bu nedenle kariyer basamakları oluşturulurken bireyin yaşı ve çalışma süreci dikkate alınarak kariyer aşamalarının oluşturulması önemlidir.

Kariyer aşamaları; Keşfetme-Arama aşaması, Kurma aşaması, Kariyer Ortası, Kariyer Sonu ve Azalma (Emeklilik) şeklinde bir ayırım ile açıklanabilir.

**Tablo 1. Bireyin Kariyer Aşamalarında Görevsel ve Duygusal İhtiyaçları**

AŞAMALAR	GÖREV İHTİYAÇLAR	DUYGUSAL İHTİYAÇLAR
DENEME (KEŞFETME)	1.Çeşitli iş eylemleri 2.Kendini keşif	1.Ön iş seçenekleri arama 2.Yerleşme
KURMA	1.İş talebi 2.Özel bir alanda yetenek geliştirme 3.Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4.Bir süre sonra yeni alana geçme	1.Rakiplerle karşılaşma ve başarısızlıkla yüz yüze gelme 2.İş ve aile sürtüşmeleri ile karşılaşma 3.Destek 4.Bağımsızlık
KARIYER ORTASI	1.Teknik yenileme 2.Başkalarını eğitime ve yönlendirmede yetenek geliştirme 3.Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme 4.Geniş bakış açısı edinme	1.Orta yaş hakkında hislerini belirtme 2.İş, aile ve topluma karşı kendini yeniden düzenleme 3.Kendini hoş görme ve rekabeti azaltma
KARIYER SONU	1.Emeklilik planları yapma 2.Danışmanlık rolüne geçiş 3.Kurum dışındaki aktivitelere başlama	1.Destek ve danışmanlık 2.Kurum dışı eylemlerde kimlik duygusu oluşturma

Kaynak: (Aytaç, 1997, s. 70)

#### **1.4.1. Keşfetme-Arama Aşaması**

Bu aşama doğumdan yirmi beş yaşına kadar olan süreci kapsar. Öğretmeni, arkadaşı, ana babasından duyduğu, televizyondan, cadde köşelerinden gördüğü ve oynadığı roller ile başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği, bir diğer ifadeyle kişisel gözlemleri sonucu kişinin meslek seçtiği dönem kariyer keşif dönemidir (Aytaç, 2005, s. 64).

Bu dönemde gelecekte yapacakları iş belirlenmiş olsa da bu karar daha sonraki yıllarda değişebilmektedir. Aynı durum çalışma yaşamına başlayan bir kişi içinde geçerlidir. Birey çalışma yaşamına başladıktan sonra aynı işletmenin farklı bir birimine ya da farklı bir işletmeye geçebilir (Çalık ve Eriş, 2006, s. 54).

#### **1.4.2. Kurma Aşaması**

Kariyerin ilk yılları olarak değerlendirilen bu aşama genel olarak 26-35 yaş arasını kapsamaktadır ve bireyin örgüte girişi ile başlar.

Farklı kaynaklardan iş aramayla başlayan bu dönem, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme sürelerini kapsar. En az beş yıllık bir süreçtir (Aytaç, 2005, s. 65).

Bu aşamada en önemlisi bireyin beklentileri ile yeni iş ve işletmenin gerçekleri arasındaki açığı anlatan “Gerçek şoku” (reality shock) dur. Bireyler özellikle ilk işini ve işletmeyi seçtikleri dönemde, gerçekçi olmayan beklentiler içerisindedir. İlk işe başladıklarında bunu fark etmeseler de zamanla bunu anlayacaklardır (Çalık & Eriş, 2006, s. 55).

#### **1.4.3. Kariyer Ortası**

36-50 yaş arasını kapsadığı kabul edilen bu dönemde başarı, saygınlık, bağımsızlık ve gereksinimleri ön plana çıkmış ve kariyerde artık belli bir noktaya ulaşılmıştır (Okakin, 2009, s. 135).

Kişilerin genellikle olgunluk dönemleri ile çakışan bu aşamada bireyler değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışarak kendilerini geliştirme süreci içinde bulunurlar. Ayrıca bu aşama çalışanlar için yaptığı iş ve görevde ustalaşma, kurum içindeki mevcut konumunu sağlamlaştırarak koruma ve hiyerarşik olarak da yükselme aşamasıdır (Barutçugil, 2004, s. 328).

Bu dönemde, kariyerinde gerileme dönemine girdiğini hisseden birey için orta yaş krizi ile birlikte mevcut değişime ayak uyduramaması durumunda, performans düşüklüğü söz konusu olmaya başlar. Bunun sonucunda kurumun kendisine verdiği önemin de azaldığını düşünen bireyin kuruma olan katkısı azalmaya başlar (Barutçugil, 2004, s. 329).

Kişinin ilgi alanlarının değişmesinin yanında ikinci kariyer planlarının geliştirildiği, oluşturulduğu dönem karşımıza kariyer ortası aşaması olarak çıkmaktadır. Artık birey, işinde iyice ustalaşmış, fakat teknolojik gelişmelere uyum sağlayamaması nedeni ile bu dönemde orta yaş krizi kendini gösterir.

#### **1.4.4. Kariyer Sonu**

Kariyer yaşamının en uzun devresi olan kariyer sonu, 51-65 yaş arasındaki dönemi kapsamaktadır. Kariyer yaşamının sonlarına gelen bireyin, fiziksel yaşlanmayla birlikte öğrenme yeteneği yavaşlar buna rağmen birey, kazandığı tecrübeler ve bunlardan edindiği bilgilerle artık öğretici konumuna gelir. Performansının ve mobilitesinin azaldığının farkına varan birey mevcut işine ve kendine odaklanır, örgüt; bu durumdaki bireylerin motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini korumak ya da artırmak amacıyla duygusal ve görevsel ihtiyaçların desteklenmesi için kariyer geliştirme ve eğitim programları uygulamalıdır (Aytaç, 1997, s. 65).

Bu aşamada yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok daha düşüktür. Bireyin kariyeri daha çok durgunluk sürecine girer, iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer. Birey orta yaş krizini atlattığı olmasına rağmen, durgunluk ve gerileme durumlarını daha yoğun olarak bu dönemde hissetmektedir.

#### **1.4.5. Azalma- Emeklilik (65-75 yaş)**

Birçok nedenden dolayı kişilerin gerileme dönemine girdiği bu aşamaya çözülme aşaması da denir. Bu nedenle bireyler çalışma ve çalışmama arasındaki denge değişikliğine hazırlanırlar (Güzel, 2005, s. 124).

Kariyerin son bulma hali olan emeklilik döneminde bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları işletmeden ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden işletmeyi faydalandırır (Aytaç, 2005, s. 73).

Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 150).

### **1.5. KARIYER YÖNETİMİ**

Kariyer Yönetimi, örgütün ihtiyaçları ve bireylerin ihtiyaçları göz önüne alınarak kariyer taslağının hazırlanması, planlanması ve yürütülmesidir (Şimşek vd., 2004, s. 51).

Kariyer yönetimi, kişilerin işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi ve ücret politikasının belirlenmesine kadar geniş faaliyet alanları ile bağlantılıdır (Atay, 2006, s. 12).

#### **1.5.1. Kariyer Yönetimi Kavramı ve Tanımı**

Kariyer yönetimi, işletmelerin organizasyon yapısını güçlendirerek bireyin hedeflerine ulaşabilmesi için oluşturulan bir süreç olup, yatay ve dikey hareketlilik esasında haritalarının oluşturulmasıdır (Yılmazer, 2010, s. 128).

Kariyer yönetimi; işe alınacak personelin seçimi, işe alma, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve terfi gibi bütün insan kaynağı geliştirme faaliyetleri ile ilişkilidir (Eryiğit, 2007, s. 19).

İşletmelerin yakın ve uzak çevresi, örgütün yapısı, işin nitelikleri ve özellikleri değişik açılardan etkileyen faktörlerdir. Dolayısıyla etkin bir kariyer yönetimi, sistemin doğru ve dikkatli değerlendirmesinin yapılması, çalışanların ve yöneticilerin hedef,

tasarı ve planlarının uygun bir süreç içerisinde hayata geçirilmesi ile oluşur (Gök, 2000, s. 15).

### **1.5.2. Kariyer Yönetiminin Önemi**

Kariyer Yönetimi; çalışanın yetenek ve ilgi alanlarına göre kariyer ilerletme faaliyetlerinin planlamasıdır. Kariyer yönetimi işe başlama, atama/ terfi/ transfer iş değişikliklerini kapsar. Sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilen kariyer yönetimi çalışan memnuniyetini artırarak, kişinin kurumdaki bağlılığını artırır ve kalıcı olmasını sağlar. Ayrıca kariyer yönetiminde kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Buda kişinin, işine ve kuruma bağlılığını, motivasyonunu sağlar (ikdünyası, 2013).

Çalışanların kurum içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece kişilerin motive olmaları insan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği olarak söylenebilir. Kariyer yönetiminin etkili bir şekilde yapıldığı kurumlarda kişiler bir süre sonra ( örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra ) nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler ki bu tahmin, kişiyi işe ve kuruma bağlar, kişiyi motive eder (Fındıkçı, 1999, s. 70-71).

### **1.5.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları**

Kariyer yönetiminin genel amacı; çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını kurum içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Bu sayede işletmeler, doğru zamanda, doğru kişileri yetiştirme olanağına sahip olur. Etkili bir kariyer yönetimi sayesinde kurumlar, hem şimdiki işgücü ihtiyacını karşılama fırsatı yakalamış hem de geleceğe ilişkin işgücü ihtiyacını belirleyerek geleceğe daha fazla güvenle bakmış olur (Kabadayı, 2013, s. 33).

Kariyer yönetiminin genel amacı, çalışanların ilgi ve yeteneklerini analiz ederek işletmedeki tüm çalışanların tatminini sağlamaktır. Kariyer yönetiminin amaçları şu şekilde sayılabilir (Aktan, 1999) :

- a. Çalışanların memnuniyetini, tatminini sağlamak,
- b. İnsan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak,

- c. Çalışanları motive etmek,
- d. İşte ilerleme konusunda gerekli düzenlemeler yapmak.

#### **1.5.4. Kariyer Yönetiminin Faydaları**

Kariyer yönetiminin faydaları örgüte ve bireye olan faydalar olarak ayrılabilir.

Kariyer yönetiminin örgüte olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdöl, 2000, s. 51; Ünver, 2005, s. 25).

- a. Mevcuttaki insan kaynakları ihtiyacını analiz ederek ve gelecekteki olası ihtiyaçları belirlemek, gerekli önlemleri almak,
- b. Değişmeyi daha iyi anlayabilmek ve yönetmek,
- c. Bireysel gelişim planları kanalı ile bireysel değişmeyi ve gelişmeyi kolaylaştırmak,
- d. Çalışanların gerçekçi olmayan ve gizli beklentilerini açığa çıkarmak,
- e. Şirketin gelecekteki hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini uyumlaştırmak,
- f. Çalışanların beklentilerini anlayarak nitelikli işgücünün dışı transfer olmasını engellemek,
- g. İşten ayrılması kayıp olabilecek kilit pozisyonundaki çalışanları tatmin ve motive etme, elinde tutma ve onlardan etkin bir şekilde verim sağlama konusunda yaşanacak sıkıntıları gidermek,
- h. Yerleştirme ve kurumsal yedeklemeyi oluşturmak.
- i. Performans Değerlendirme, Eğitim ve Geliştirme, Ücretlendirme ve planlarla ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime yol göstermek,
- j. Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak.

Kariyer yönetiminin bireye sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir; (Aytaç, 1997, s. 110; Ünver, 2005, s. 26).

- a. Kurumun imkânları doğrultusunda gerçekçi hedefler belirlemek ve düş kırıklığı olasılığını azaltmak,
- b. Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve iş becerilerini daha iyi belirlemek,

- c. Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek kurumla bütünleşmesini sağlamak,
- d. Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlamak,
- e. Çalışanların gizli kalmış kariyer hedeflerini aydınlatmak ve bu hedefleri tutarlı hale getirmek,
- f. İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her alanında daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

### **1.5.5. Kariyer Yönetiminin Fonksiyonları**

Kariyer yönetimi fonksiyonları; İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme, İşe Alma, Eğitim ve Geliştirme, Terfi, Ücret Yönetimi ve Yetenek Yönetimi başlıkları altında incelenebilir.

#### **1.5.5.1. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme**

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Bu nedenle seçme aşaması insan kaynakları yönetiminde son derece kritik bir aşamayı oluşturur(Z.Sabuncuoğlu, 2000, s. 71-73).

İnsan kaynağını bulma; insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. İhtiyaç duyulan kaynağa iki farklı yoldan ulaşılabilir. İç kaynaklardan yararlanma söz konusu ise boşalan görevlere yine işletmede çalışan diğer elemanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde atanmaları ile gerçekleştirilebilir. İç kaynaklardan yararlanma söz konusu değilse işletme, dış kaynaklara yönelmeyi zorunlu kılmaktadır (Benli ve Şahin, 2004, s. 113-124).

#### 1.5.5.2. İŖe Alma

Bir iŖletmenin mevcut personelinin nitelikleri, büyük lde iŖe alım sistemine bağlıdır(Z.Sabuncuoğlu, 2005, s. 75).

Firmalarda ‘insan’ faktörünün önemini ortaya ıkaran geliŖmeler karŖısında yüksek performans ve verimlilik iin firmalar tarafından İnsan Kaynaklarına yapılan yatırımlar en üst seviyeye ıkarılmıŖtır. Bu yatırımlar beraberinde alıŖanlardan beklenen performans düzeyini de en üst seviyeye ulaŖtırmıŖtır (Yelten, 2015).

#### 1.5.5.3. Eğitim ve GeliŖtirme

Eğitim ve geliŖtirme programları yoluyla alıŖanların iŖe girdiği andan itibaren amalarına ulaŖabilmeleri iin gerekli hedeflerine yönelmeleri, psikolojik olarak bireye önemli bir motivasyon sağlamaktadır(Can vd., 2001, s. 160).

Bireyin hem kendisine hem de bulunduğu organizasyona katkısının daha fazla olabilmesi iin, iŖin gereklerinin yanında kiŖisel geliŖim amacıyla eğitimler sürekli olarak planlanmalıdır. Bu önemli bir motivasyon kaynağıdır. Eğitim ve geliŖtirme srelerinin etkili yönetilmesi örgüt ierisinde alıŖanların bağlılığını arttırdığı gibi yüksek performans ve verim alınmasını da sağlamaktadır (Arıdur, t.y).

İnsana yapılacak yatırımların baŖında alıŖanların belirli eğitimleri alarak kendilerini yetiŖtirmeleri gelir. Bu Ŗekilde alıŖanların deėiŖen evre koŖulları ile daha rahat uyum sağladıkları ve verimliliklerinin de arttığı söylenebilir.

#### 1.5.5.4. Terfi

alıŖan bir bireyin yetki, sorumluluk ve bunlara bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasına terfi denir. Terfi doğru kriterlere göre yapılmadığı takdirde hem firmanın baŖarısını etkiler, hem de alıŖanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıklarını azaltır (Varol, 2001, s. 37).

Örgütlerde kariyer yönetiminin baŖarısı, aık ve objektif bir terfi politikasının belirlenmesi ve bunu adil bir Ŗekilde uygulamasına bağlıdır (Ayta, 2005, s. 127).



#### 1.5.5.5. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir (Benligiray, 2004, s. 165).

Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005, s. 73).

#### 1.5.5.6. Yetenek Yönetimi

Yetenek Yönetimi, kurumun karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmayı hedefleyen insan kaynakları uygulamalarıdır (Çırpan, 2009, s. 110-116).

Geleceğin eğitim yöneticilerinin seçilmesi, eğitilmesi ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasında en etkili ve çağdaş yönetim anlayışlarından birisi de yetenek yönetimidir (Tabancalı ve Korumaz, 1999).

### **1.5.6. Kariyer Planlama**

Kariyer Planlama hem işletmenin hem de bireyin ortak sorumluluğu paylaştığı bir süreçtir. Bu nedenle işletmenin ihtiyacı ile bireylerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisinin de beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek hem birey hem de işletme açısından oldukça önemlidir.

Bu bölümde kariyer planlamasının kavram ve tanımı, önemi, amaçları ve aşamalarından bahsedilecektir.

#### 1.5.6.1. Kariyer Planlama Kavramı ve Tanımı

Kariyer planlaması kişinin; işletmenin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ilerde üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Aytaç, 2005, s. 138).

Kariyer planlama; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir (Anafarta, 2001, s. 3).

Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin planlanmasıdır. Kariyer planlamasında yapılabilecek çalışmaları günümüzde insan kaynakları departmanı üstlenmiştir. Kariyer planlaması örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir paydada birleştirerek; verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur (Uzun, 2003).

Bir başka tanıma göre kariyer planlaması; çalışanların kariyer hedeflerini belirlerken karşısına çıkan fırsat, seçenek ve sonuçların farkına varması; bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlaması sürecidir (Anafarta, 2001, s. 3).

Kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması süreci olan kariyer planlamasında en temel amaçlardan birisi sahip olunan birikimler ile bireylerin geleceklerini planlayabilmelerine imkân sağlamaktır. Birey burada karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri nasıl etkili kararlar alarak değerlendirebileceğini öğrenir (Yılmaz, 2006, s. 53)

Kariyer planlaması ile örgütler, bireysel eğitim ihtiyacını belirleme, çalışanların iş başarısını değerlendirme, motivasyonunu ve işe bağlılığını artırma, çalışanları geliştirme imkânına sahip olurken, çalışanlar ise kendi bilgileri çerçevesinde, ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirme imkânına sahip olurlar (Can, 1999, s. 317)

Başarılı bir kariyer planı için; birey ve işletmenin ihtiyaçları belirlenerek gerçekliklerinin tespit edilmesi, buna göre eksiklerin ve örtüşen noktaların analizinin yapılması ve analiz sonucuna göre ise, kısa ve uzun dönemli aksiyon planlarının

oluşturularak yazılı hale getirilmesi adımlarına dikkat edilmesi önem arz etmektedir (Yılmaz, 2006, s. 55).

Örgütler için çalışanlarına motivasyon sağlama ve bireysel doyum üzerinde kariyer planlama oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Kariyer planlamasının daha etkili olması için şu ilkelere önem verilmesi gerekir (Eryiğit, 2007, s. 37):

- a. Çalışanlar ve yöneticiler kariyer planlama sürecinde birbirlerini tamamlayan oyunculardır.
- b. Geliştirilecek nitelik ve yeterliliklerin gelecek için tanımlanan iş gereklerine cevap veriyor olması zorunludur.
- c. Kariyer görüşmeleri dürüstlük çerçevesinde ve karşılıklı gerçekleştirilmelidir.
- d. Örgüt ve yönetim açısından geri bilgi akışı son derece önemlidir.
- e. Kişilerin kendi yeterliliklerini değerlendirmeleri kilit noktalardan biridir.
- f. Yöneticilerin yönlendirme ve zenginleştirme çabaları sürekli olmalıdır.
- g. Kariyer geliştirme ve planlama bir motivasyon aracı olarak değerlendirilmelidir.

Kariyer planlaması için çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Etkili bir kariyer planlama ile birlikte personel dönüşüm oranının düşeceği, çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olacağı da söylenebilir.

#### 1.5.6.2. Kariyer Planlamasının Önemi

Çalışanlar kariyer planlaması ile iş yaşamlarında nerede olduklarını ve gelecekte nerede olacaklarını bilebildikleri oranda, gitmek istedikleri yeri daha net olarak belirleyebilecek ve hedeflerine ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini daha iyi tespit edebileceklerdir (Yıldırım, 2000, s. 433; Barutçugil, 2004, s. 320).

Kariyer planlama, öncelikle kurumun çalışanlarına sunabileceği kariyer fırsatlarının tespit edilmesi hem de çalışanın kariyer hayatı boyunca yetkinliğini oluşturan bilgi, beceri, ilgi, değer, güçlü ve güçsüz olduğu yönlerin değerlendirilebilmesi imkânını sağlamaktadır. Kariyer planları genellikle orta ve uzun dönemli oluşturularak, dönemsel olarak güncelleştirme yapılması sağlanır. Böylelikle

çalışanlar, kariyer basamaklarında kendilerinin neyi beklediğini ve olası sorunlara nasıl çözümler üretebilmeleri gerektiği hakkında bir öngörüye sahip olacak ve bu durum örgüt içinde daha güvenli hareket etmelerini sağlayacaktır. Böylece yüksek motivasyonları hem kendilerine hem de örgüte olumlu yansıtacaktır (Barutçugil, 2004, s. 320).

Kariyer planlaması, gelecekle ilgili bir faaliyet olmakla birlikte önce mevcut işteki yeterlilikleri ve yetersizlikleri belirleyerek çalışmalara başlanmalıdır. Yeterliliklerin (işletme içinde yer alan pozisyonlar için kritik olarak tanımlanan bilgi, yetenek ve davranışlardır) belirlenmesinde izlenecek en iyi yol, o alanda en iyi olanların ve insan kaynaklarının katılımı ile birlikte değerlendirme gruplarının oluşturulmasıdır. İşletme ve yöneticiden çalışanlara, yeterlilikleri ve yetersizlikleri ile ilgili geri bilgi akışı sağlanmalıdır. Çalışanın, kendi kendini değerlendirmesi de kilit aşamalardan birisidir. Ayrıca çalışanların ve yöneticilerin, mevcut işletmedeki gelişim ve öğrenim olanaklarından haberdar olmaları gereklidir. Yönetim ile ilgili olarak tanımlanan bilgi, yetenek ve davranışların işletmedeki her bir fonksiyon için ayrı ayrı belirlenmesi gerekir (Yılmaz, 2006, s. 63-64).

Kariyer planlama ile birlikte geleceği öngörebilen, kendisini neyin beklediğini bilen ve amaçlarını ona göre belirleyen, yüksek motivasyonlu ve kendini işine adanmış çalışanlar ortaya çıkar (Barutçugil, 2004, s. 499).

Günümüzde pek çok çalışanın kariyer planlaması yapabilmek için gerekli bilgi ve inisiyatife sahip olmadığı göz önüne alınırsa, etkili bir kariyer planlaması için çalışanlar şu şekilde bilgilendirilebilir (İrmiş ve Bayrak, 2001, s. 181-182):

- a. Fonksiyonel iletişim: Eğitim fırsatları, eşit iş imkânları, şirketin ekonomik durumu, ücret sistemleri ve işin gerekleri konusunda çalışanlar aydınlatılmalıdır.
- b. Danışmanlar: Örgütte kariyer planlamasını konusunda danışmanlık yapacak ve çalışanlarla örgütün amaçlarını bir araya getirmeyi öğretebilecek profesyonel danışmanlardan, danışman yöneticilerden veya rehberlik edebilecek akıl hocalarından faydalanılmalıdır.
- c. Workshoplar: Kariyer planlama için yapılan workshoplar çalışanları, ilgilerini, yeteneklerini ve iş durumlarını tespit etme, kişisel kariyer amaçlarını oluşturma ve planları geliştirme konusunda cesaretlendirerek

gerekli bakış açısını kazandırarak kariyer amaçlarının oluşturulmasına yardımcı olur.

- d. Bireyi geliştiren materyaller: İş ile ilgili kitaplar, makaleler, kariyer planlamayla ilgili basılmış bir takım yayınlar bu materyallerin kapsamaktadır.
- e. Değerlendirme programları: Bunlar mesleki ilgi, eğilim, yetenek ve kariyer amaçlarının oluşturulmasıyla ilgili diğer hususlar üzerinde yapılan değişik testleri ve değerlendirmeleri ifade eder. Örneğin; yönetsel potansiyeli ortaya koymada etkin olan görüşmeler, alıştırılmalar ve grup projeler. Bu değerlendirmeler ya da testler kariyer amaçlarına ulaşmak için gerekli gelişme ihtiyaçlarını da ortaya çıkarır ve tanımlar.

Örgütlerde kariyer planlama sisteminin doğru bir şekilde yapılması durumunda çalışan açısından, hedef odaklı verimli çalışma ve dolayısıyla hedeflerini gerçekleştirme istekliliğini arttırıcı olumlu bir etkisi vardır (Bingöl, 2003, s. 249).

Zaman alıcı ve maliyetli olmasına rağmen, örgütler için birçok yaşamsal amacı gerçekleştirmesinden dolayı kariyer planlaması büyük öneme sahiptir ve örgütler için birçok fayda sağlamaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler, kariyer planlama sürecinde birbirini tamamlayan unsurlar şeklinde hareket etmelidir ve yöneticiler çalışanların gelişimine destek olmak için çeşitli imkân ve araçları sağlamalıdır (Bingöl, 2003, s. 248; Yılmaz, 2006, s. 60-63).

Örgütler için kariyer planlamanın faydaları şu şekilde sıralanabilir

- a. Uluslararası istihdamı kolaylaştırmak,
- b. Stokları azaltmak (kariyer planlaması çalışanlara, yöneticilere ve insan kaynakları departmanına çalışanların kalifiye olması konusunda gerekli uyarıya sebep olmaktadır),
- c. Eşit işe eşit ücret vermek,
- d. İş değiştirmeleri azaltmak ve iş sadakatini artırmak,
- e. Örgütsel hareketliliği sağlamak (Tüm çalışanlar yatay ve dikey hareket etme imkânına sahiptir),
- f. İşletme içi kadrolaşma ihtiyaçlarını düzenlemek,
- g. Personel değerlendirmesinde nesnel bir ölçüt sağlamak,
- h. Terfi edecek personeli belirlemek,

- i. İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak,
- j. Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturmak,
- k. Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak,

Bireyler için kariyer planlamanın faydaları ise şu şekilde sıralanabilir(Ergün, 2007, s. 35; Yılmaz , 2006, s. 59):

- a. Çalışanların örgüt içerisinde ilerlemelerini ve terfi edebilir personelin geliştirilmesini sağlar,
- b. Çalışanın işi ve işletmeyi daha fazla benimsemesini sağlar,
- c. Çalışanların hedef ve beklentilerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları bilgi beceri ve yetkinlikleri edinmeleri kolaylaştır.
- d. Çalışanların mevcut yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için teşvik eder,
- e. Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden ve yetkinliklerinden yöneticilerin haberdar olması sağlar,
- f. Çalışanların işletmeyle özdeşleşmeleri ve bütünleşmelerini sağlar.
- g. Çalışanın iş tatmini artmasıyla birlikte moral ve motivasyonunda iyileşmeler görülür ve bireyin kendisini güçlü hissetmesini sağlar.
- h. Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.

Kariyer planlama kişiler ve örgütler için oldukça önemli olmasına rağmen, gerek kişiler ve gerekse de örgütler açısından karşı karşıya kalınan çeşitli problemleri bünyesinde barındırmaktadır. Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitimler planlanırken kişilerin bilgi, birikim ve yeteneklerinin dikkate alınmaması, Kişinin bilgi, birikim ve yeteneklerine uygun bir departmanda çalıştırılmaması ve örgütte tecrübesiz çalışanların bulundurulması açısından örgütler kariyer planlamada problemler yaşamaktadır. Bunun yanında çalışanların kariyerleri ile ilgili programlarını gerekli şekilde belirleyememesi, çalışanların önüne çıkan fırsatları değerlendirememesi ve inovasyonlara açık olmaması, çalışanların bilgi, birikim ve yetenekleri ile kariyer programlarının uyuşmaması noktasında ise çalışanlar problem yaşamaktadır (Karataş, 2010, s. 178).

Kariyer planlamanın en tehlikeli yönü ise birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkilerdir. Çünkü kariyer planlaması, çalışanların beklentilerinin artmasına, stres ve gerginliğe yol açabilir. Artan beklentilerin sebep olduğu endişe, çalışanların motivasyonunu artırabiliyorsa yararlıdır. Ancak işletme tarafından karşılanamayan beklentiler; bireylerde düş kırıklığı, moral bozukluğu yaratıp strese yol açıyorsa işletmeye bağlılığı azaltacak ve işten beklediği doyumunu alamayan çalışan ise başka bir iş aramaya yönelecektir (Uyargil, 1994, s. 8-9).

Kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden çok, mevcut potansiyel gelişimine dayalı ise daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılarak, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk gibi durumların önüne geçilebilir (Aytaç, 1997, s. 172).

Kariyer planlama sistemleriyle yeterince tatmin edilmiş çalışanlar; işlerine genellikle daha bağlı, daha üretken ve yeniliklere daha çok açık ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha çok çalışmaya istekli olurlar. Ayrıca kariyer planlaması olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi oldukça zaman almaktadır. Bu durum insan kaynakları departmanlarını da etkisiz hale getirmektedir. Bu nedenle kariyer planlaması uygulamaları hem işletmeler hem de çalışanlar için son derece önemli ve gereklidir.

#### 1.5.6.3. Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer planlamasının işletme açısından genel amacı, çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede mevcut olan veya ileride meydana gelecek fırsatlarla uyumlaştırmaktır (Ergün, 2007, s. 32).

Kariyer planlamanın amaçları (Çalık ve Eriş, 2006, s. 92; Aytaç, 1997, s. 168; Taşlayan vd., 2011, s. 236):

- a. İnsan kaynağının etkili kullanımı,
- b. Yükselme gereksinimlerinin tatmini için iş görenlerin geliştirilmeleri, değerlendirilmeleri,
- c. Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- d. İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükselmesini sağlamak.
- e. İş tatmininin ve işe bağlılığın sağlanması,

- f. Bireysel eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak hedeflerine ulaşmalarının sağlanması,
- g. İş ahlâkı içerisinde örgütsel sadakatın sağlanması
- h. Personel devir hızını düşürerek maliyetin azaltılması şeklinde sayılabilir.

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerdiği için hem işletmelerin hem de çalışanın iş tatminin sağlanması söz konusudur. Aynı zamanda kilit pozisyonda görev alan çalışanların gelecekte işten ayrılması, emekli olması veya işten çıkarılması vb. durumları göz önüne alınarak yedekleme yapılması, örgütün kariyer planlamasında asıl amaçları arasında yerini almalıdır.

#### 1.5.6.4. Kariyer Planlaması Aşamaları

Kariyer planlamasını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı boyuta ayırmak mümkündür. Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması birbirinden ayrı düşünülemez. Her ikisi de birbirine sıkı sıkıya bağlı ve ihtiyaçlar ile sınırlı kaynakların orantılı bir uyum dâhilinde uygulanmasını gerektiren bir süreçtir (Kabadayı, 2013, s. 38).

**Tablo 2. Kariyer Planlama ve Tarafların İlişkileri**

BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMANIN KARŞILAŞTIRILMASI	
BİREYSEL KARIYER PLANLAMA	ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA
1. Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi. 2. İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması. 3. Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer haritalarını, seçenekleri değerlendirme. 4. İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme. 5. İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.	1. Örgütün gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını belirleme. 2. Kariyer aşamalarını planlamak. 3. Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzularını karşılaştırmak. 4. Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi. 5. Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi

Kaynak (Erdöl, 2000, s. 150).



#### 1.5.6.4.1. Bireysel Kariyer Planlama

Temel olarak bireyin sürekli kendisinden kaynaklandığı ya da dış etkenlerle farklılaşan beklentilerinin ve amaçlarının yönlendirdiği bir süreç olan bireysel kariyer planlama kişinin hayatı boyunca devam etmektedir. Aynı zamanda hedeflerini, kendini tanıyan kişiler için eksik yönlerini görebilme ve eksik olan yönlerinde kendini güçlendirme fırsatı sunmaktadır. Bireyler açısından fayda sağlamanın yanında bireysel kariyer planlama örgütler için çalışanlarını tanıma, onlara moral ve motivasyon sağlması noktasında imkan vermektedir (Acar ve Özdaşlı, 2017, s. 301-304).

Bireysel kariyer planlama oldukça önemlidir çünkü (Eryiğit, 2007, s. 45);

- a. Bireylerin kararlılıklarını ve hedefledikleri iş yaşamı ve deneyimler üzerindeki kontrollerini sağlar ve sürdürür,
- b. Gerekğinde iş değiştirme yoluna gidilerek, kariyer aşamalarında ilerlemeyi daha iyi sağlayabilecek kariyer kararlarının alınmasını sağlar,
- c. Bireylerin iş ve kariyer rollerini tamamlayıcı nitelikteki iş dışı rollerinin geliştirilmesine katkı sağlayarak farklı yaşam aşamalarından geçmelerini kolaylaştır.

Bireysel kariyer planlama, bireylerin kendi yetenek ve ilgi alanlarını ve yapabilirliklerini değerlendirerek, mevcut kariyer fırsatlarını incelemesi ve bireysel kariyer hedeflerini oluşturmaya sürecidir. Bu süreçte çalışanlar, kendilerini amaçlarına ulaştıracak araçları belirleyerek, öngördükleri yolu belirlerler (Bingöl, 2006, s. 286).

Bir örgüt içinde çalışan her birey, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten doğrudan sorumlu olmaktadır. Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için bireyin ilk başta kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir (Uzun, 2003).

Bireysel kariyer planlama sürecinin aşamaları şu şekilde açıklanabilir (Barutçugil, 2004, s. 322):

- a. Kendi kendini değerlendirme: Kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizini yaptıkları aşamadır Bu aşamada birey kişisel amaçlarının, kendi değer, yetenek ve becerilerinin, kişilik değerlerinin, ilgi alanlarının ve örgütsel

kariyer ihtiyaçlarının farkında olabilmeli ve kendini değerleme konusunda objektif davranabilmelidir.

- b. Fırsatları tanıma: Kişinin meslekler, işletmeler, işler ve çevresi hakkında bilgi toplamasını içerir ve kişi sahip olduğu değerlerini, yeteneklerini, ilgilerini, amaçlarını ve geçmişe ilişkin iş deneyimlerini gözden geçirir. Bu aşamada kişi işletmeler ve sektör hakkında bilgi toplayarak daha yüksek ücret alabileceği, bilgi ve becerilerini daha fazla arttırabileceği, daha çok sosyal haklardan yararlanabileceği yani kariyer yapma yolunun açık engellerin daha az olduğu meslek ve işletmeleri belirleme yoluna gidecektir.
- c. Hedefleri belirleme: Bu aşama, bireyin kariyer geleceği açısından çok önemlidir. Çünkü kişi kendi kapasitesi ile fırsatlar arasında uyumlu bir değerlendirme yapamazsa, belirlediği hedeflerine ulaşamayacak ve bu da başarısızlığa sebep olacaktır. Bireyin değer ve ilgileri zaman içerisinde değişebilir ve kendine uygun yeni iş alanları seçebilir. Bu bireyin kararsız ve sabırsız olduğunun bir göstergesi değildir.
- d. Kariyer yollarının belirlenmesi: Kariyer yolları; hem çalışanların, hem de işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan spesifik işlerin birbirini izlemesi sürecidir ve belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir.
- e. Planların hazırlanması: Planlar, kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. İş hayatındaki deneyimlere dayanarak, uygun kısa vadeli planlarla başlamak yerinde olacaktır. Kişinin işletme içerisinde edindiği başarılar çerçevesinde de daha uzun vadeli geliştirme planları hazırlanmalıdır.
- f. Kişisel kariyer kararının verilmesi: Kişi kariyeri ile ilgili karar vermeden önce kararını etkileyebilecek bilgilere ihtiyacı vardır. Kişi, bu bilgileri ne kadar iyi toplar ve iyi değerlendirirse, kararlarının kalitesi o derece yüksek olacaktır.

Bu aşamaların sonrasında bireyin kendini tanımaya çalışarak, meslekleri tanıyarak, yetenek ve ilgileri çerçevesinde bireysel kriterler belirleyerek yapmış olduğu tercih, bireyin kendisini mutlu ve başarılı kılacaktır. Ayrıca doğru işe ve mesleğe

yönelmesine katkı sağlayacak bu aşamalar kendisi için iyi bir kariyer planlama süreci oluşturmasına imkân sağlayacaktır(Polat vd., 2016, s. 32).

Kariyer planlamasında bireysel amaçlar arasında şunlar sayılabilir (Yılmaz, 2006, s. 56-57).

- a. İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
- b. Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için çalışanların geliştirilmesini sağlamak,
- c. İş başarısının yükseltilmesini sağlamak (iyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak),
- d. Bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha iyi belirleyebilmek,
- e. Çalışanın kendine güvenini, iş tatminini, sadakatini ve işe olan bağlılığını sağlamak.

Kişinin seçmiş olduğu kariyer, hayatı boyunca kişinin iş alanındaki başarısına ve iş tatminine etken olacaktır. Planların bireysel beceri ve ilgi alanlarına göre yapılması bu aşamada oldukça önemlidir. Bireysel olarak kariyer planlarını işletme içinde gerçekleştiremeyen birey işletmeden ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle işletmenin bireysel amaçları desteklemesi, çalışanın kendi çabalarıyla birleşince anlam kazanmaktadır.

#### 1.5.6.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, kurumun çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekçi belirlemelerinde ve gerçekleştirmelerinde de yardımcı olmak amacıyla yol göstermesidir. Çalışanlara sunabileceği kariyer fırsatlarını ve neler yapmaları gerektiği konusunda bilgi kaynağıdır. Örgütsel kariyer planlama, bir bireyin kurumda işe başlaması ve oryantasyonu ile başlar. Daha sonra, yönetim çalışanın kariyer ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespit sonucunda gerekli görülen geliştirme programları uygulanır. Kurum içi şartlar gerçekleştiğinde çalışan yatay ya da dikey terfi edilir (Bingöl, 2006, s. 300).

Örgüt tarafından iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç konuyu içermelidir (Aytaç, 1997, s. 190):

- a. Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlemede yardımcı olmak.
- b. İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek.
- c. Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Örgütsel kariyer planlama; örgütlerin çalışanlarını en verimli şekilde değerlendirmelerini ve işletme kaynaklarının örgütsel amaçlara en doğru şekilde hizmet etmesini sağlayacak stratejik seviyede kararların alınması sürecidir. Bu süreç içerisinde; kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, personeli belirleme, kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerini belirleme, pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması, performans değerlendirme, kariyere yönelik eğitimler ve kariyer stratejilerinin geliştirilmesi faaliyetleri yer almaktadır. Bu süreç gerçekleştirilirken örgütler aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirilmelidir (Anafarta, 2002, s. 5):

- a. Gelecekteki personel gereksinimlerini saptama
- b. Kariyer basamaklarını net ve açık bir şekilde ortaya koyma
- c. Bireysel olanakları belirleme
- d. Bireysel gereksinimler / istekler ile işletme gereksinimlerini / fırsatlarını uyumlaştırma
- e. İşletme kariyer sisteminin incelenip, denetlenmesi ve eşgüdümü.

Bunlara ilaveten işletmeler iş konusunda modern iş dışı eğitim yöntemleri de kullanmalı, etkin bir yerleştirme fonksiyonu izlemeli ve stratejik bir insan kaynakları sistemi de oluşturmalıdır.

Örgütler stratejik seviyede karar alma süreci içerisinde yer alan kurumsal değerlendirme için öncelikle insan kaynağını gözden geçirmelidir. İnsan kaynağını gözden geçirdikten sonra aşağıdaki bilgilerin hazırlanması örgütsel kariyer planlama uygulama süreci içerisinde örgüte kolaylık sağlayacaktır (Ergün, 2007, s. 48-49):

1. Örgüt Modeli Belirleme: Yönetimde örgütlenme modeli dikey, görevsel, dikey ve kurmay, komite tipi olmak üzere çeşitlilik göstermektedir.

2. İş Analizleri: Şirketin her kademesinde yapılan belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir.
3. Görev Tanımı: Şirketin her kademesi için en üst düzey çalışandan en alt düzey çalışanına kadar her işin kapsamına giren eylem, sorumluluk, görev, çalışma şartları ve yetkilerinin, iş analizleri ile verilerin toplanmasından sonra yazılı hale getirilmesidir.
4. Görev Gereklere: İş yapan bireyin sahip olması gereken nitelikler, iş yapan bireyin göstermesi gereken çaba ve işin yürütülmesi için gerekli ortama ait bilgiler,
5. Kadro İş Değerlemesi: İşyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemi,
6. Kariyer Olanaklarının Belirlenmesi: Görev tanımı, görev gereklere ve kadro değerlendirme bilgileri ışığında çalışanların yükselme, yükselme şekil ve şartlarının belirlenmesi bilgilerini hazırlaması.

İşletmeler kariyer planlama çalışmalarını, hem şimdi ve gelecekteki nitelikli personel ihtiyacını karşılamak, hem de çalışanların kariyer geliştirme istek ve beklentilerine cevap verebilmek amacıyla yapmaktadır. İşletme yönetimi, sadece üstün nitelikli çalışanlar için değil, diğer çalışanlar için de kariyer planlaması yapmalıdır. Çünkü kariyer planlaması ile yapılmak istenen, gelecekte işletmede başarılı olabilecek, motive olmuş ve nitelikli bir işgücü havuzu oluşturabilmektir (Bingöl, 2006, s. 252-302).

Kariyer planlamanın başarısı örgütün desteği ile doğru orantılıdır. Bireysel tatmin üzerinde önemli bir etkisi olan kariyer planlama sürecinde yönetim bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmalıdır. Özellikle orta düzey yöneticiler, çalışanlarının kariyerlerini geliştirebilmeyi ve çalışanların kariyerlerini pozitif bir şekilde nasıl etkileyebileceklerini bilmelidir. Ayrıca örgütler bireysel kariyer planlarına yardımcı olmak amacıyla, danışmanlık atölyeleri, kariyer geliştirme materyalleri ve değerlendirme programlarını kapsayan temel teknikleri de kullanmaktadırlar (Anafarta ve Özgenlik, 2001, s. 5).

Bireysel açıdan kariyer planlama; kişinin becerisi, bilgisi, amaçları ve işle ilgili beklentileri üzerine odaklanırken; örgütsel açıdan kariyer planlama ise daha çok işletme ihtiyaçları ve hedefleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Etkili bir kariyer planlama, bu iki

boyutu uyumlaştırmalıdır. Çünkü örgütsel kariyer planlama işletme-birey bütünleşmesini temel alan bir yöntemdir.

### 1.5.7. Kariyer Geliştirme

Çalışanın belirli amaç ve ihtiyaçlarının yanında toplumsal isteklere de cevap vermek için, örgütte kariyer geliştirme programının olması hem örgüt, hem de birey açısından yarar sağlar (Uzun, 2003).

Ayrıca kariyer geliştirme, iş görenler arasındaki bireysel farklılıkları kullanmak ve aynı zamanda onların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilemek suretiyle örgütsel başarıya katkısı olur (Matiloğlu, 2015).

Tablo 3. 'te kurumlardaki kariyer geliştirme politikalarının işlevleri olan kariyer planlama ve kariyer yönetiminin temel fonksiyonları, örgütsel olarak değerlendirilmiştir. İki fonksiyonu birleştiren ok, kariyer planlama ve kariyer yönetiminin etkileşimli süreçler olduğunu göstermektedir (Aytaç, 2000, s. 50).

**Tablo 3. Kariyer Geliştirme Politikalarının İşlevleri Olan Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetiminin Temel Fonksiyonları**

KARİYER GELİŞTİRME	
KARİYER PLANLAMA	KARİYER YÖNETİMİ
<ul style="list-style-type: none"><li>*Kişinin yeteneklerinin ilgi alanlarının, bilgi ve becerisinin, zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi stratejilerinin belirlenmesi</li><li>*Organizasyon içi ve dışı fırsatların değerlendirilmesi</li><li>*Kısa, orta ve uzun dönemli amaçların belirlenmesi</li><li>*Planların hazırlanması, uyarlanması ve uygulanması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*İK planlaması ile kariyer geliştirme programının bütünleştirilmesi</li><li>*Kişinin kurumda yükselmesini sağlayacak yolların ve kariyer stratejilerinin belirlenmesi</li><li>*İş olanaklarının belirlenmesi, açık işlerin çalışanlara duyurulması</li><li>*Elemanların değerlendirilmesi</li><li>*Çalışma yaşamının değerlendirilmesi ve iş analizi yapılması</li><li>*Eğitim ve yetiştirme olanaklarının sağlanması</li><li>*Kariyer konusunda danışmanlık yapılması</li><li>*Yeni personel politikalarının belirlenmesi</li><li>*Kariyer kavramının çalışanlara tanıtılması</li></ul>

Kaynak (Aytaç, 2000, s. 51)

#### 1.5.7.1. Kariyer Geliştirme Kavramı ve Tanımı

Kariyer geliştirme, çalışanın belirlediği seçime örgütün sağlıklı bir biçimde uyum göstermesi ve bu yolla iş görenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak tanımlanabilir (Uzun, 2003).

Kariyer geliştirme; çalışanların kariyerleri boyunca yetkinliklerini arttırabilmeleri için uygulanan eğitim programlarını kapsayan ve tüm iş hayatı boyunca devam eden bir süreçtir (Aytaç, 2000, s. 49).

Kariyer geliştirme ile çalışanların tatmin, motivasyon ve verimlilikleri artışı göstereceğinden örgütsel anlamda başarı sağlanmış olmaktadır (Bingöl, 2006, s. 290).

#### 1.5.7.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi

Kariyer planlaması bir bireyin kendi becerilerini, ilgilerini, değerlerini ve fırsatlarının neler olduğunun farkına varma çabalarını yansıtır. Kariyer geliştirme ise, bu kariyer ile ilişkili amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirme konusunda plan ve stratejiler geliştirmeyi içerir (Bingöl, 2006, s. 290).

Hem birey hem de işletme açısından oldukça önemli olan kariyer geliştirme, çalışanın yetkinlik ve kendine saygı gibi ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlamaktadır. Kurumların çalışanlara kariyer gelişimi için destekte bulunması, nitelikli işgücü kaybını önlemesini, yetenekli yöneticilerin örgüte çekilmesini ve çalışanların kuruma olan bağlılığının artmasını sağlar (Kabadayı, 2013, s. 48).

Ayrıca kariyer geliştirme sayesinde çalışanlar, kurumun sunduğu eğitim olanaklarından yararlanarak gelişim ve performans düzeylerini yükseltirler. Kurumun belirlediği plan doğrultusunda hareket ederek niteliklerini arttırırlar (Z.Sabuncuoğlu, 2000, s. 147).

#### 1.5.7.3. Kariyer Geliştirme Program ve Yöntemleri

Kariyer geliştirme sürecinde kullanılan birçok program ve yöntem bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir.

#### 1.5.7.3.1. Kariyer Haritaları

Kariyer Haritası, şirket içerisindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardır. Kariyer haritaları fonksiyonel bazda başlayarak tüm şirkete ve gruba yönelik hazırlanır. Bu tabloda hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlenmiştir (Kozak, 2001, s. 54).

Kariyer haritalarında her bir pozisyon ile ilgili iş tanımları, iş niteliklerinin açıkça belirtilmiş olması gerekir. Ayrıca öğrenen örgüt olma ve çok yönlü çalışanlara sahip olma bakımından mevcut pozisyonlardaki geçiş ihtimalleri de değerlendirmeye tabi tutulmalıdır (Aydın, 2007, s. 55).

#### 1.5.7.3.2. Kariyer Patikası

Kariyer patikası, hedeflenen kariyer amacına ulaşılmasında izlenecek iş pozisyonunu tanımlar (Atay, 2006, s. 12).

Kişinin gelecekteki çalışma sorumlulukları ve atamalarını karşılamak için kişisel eğitim ve gelişim deneyimleri tasarlama sürecidir. Kurum açısından, çalışanın kurumda bir pozisyondan diğer bir pozisyona gidebileceği iş atamaları dizisinin belirlenmesi sürecidir. Çalışanın, kurum içinde arzuladığı kariyer amacına ulaşmasında izleyeceği iş pozisyonlarını belirler (Şimşek vd., 2004, s. 23).

#### 1.5.7.3.3. Kariyer Platosu

Bireyin mesleki olarak durağan bir döneme girmesi “Kariyer Platosu” olarak adlandırılan bu dönemde birey, maddi ve manevi açılardan yeni kazanımlar sağlayamaz, iş yaşamı monotonlaşır (Özden, 2001, s. 20).

Bugünün iş sahasından kaynaklanan, kariyer platosu yetişkin çalışanlar için kaçınılmaz bir olaydır (Duffy, 2000, s. 229).

Kariyer platosu kişide başarısızlık veya engellenme hissini beraberinde getirmesinden dolayı birey ilerideki kariyer yaşantısında geçici veya sürekli bir durgunluk tecrübesi yaşayabilir. Bu hisler hem çalışan hem de işveren için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgüt içi veya dışındaki farklı nedenlerden kaynaklanan problemler



ile karşı karşıya kalan ve bunları aşamayınca tüm beklentileri kaybolan bireyin güdülenmesi zordur ve bu da çalışanın verimliliği düşürmektedir.

#### 1.5.7.3.4. Kariyer Rehberliği (Mentoring)

Kariyer rehberliği, çalışanların kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini, bunun yanında kişinin farklı kariyer imkânlarını tanımlamalarına yardımcı olduğu gibi bu farklı imkânlarını doğru şekilde değerlendirmesine ve belirlenen hedefe ulaşmak için strateji planlaması yapılması olarak ifade edilebilir (Aydın, 2007, s. 43).

Kariyer danışmanlığının bir uzantısı veya tamamlayıcısı olan kariyer rehberliğini mentorlar da verebilmektedirler. Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi konusunda örgüt dışında yapılan danışmanlık hizmetinin örgüt içinde verilmesidir (Özden, 2001, s. 124).

#### 1.5.7.3.5. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığında, işletmenin bu işle görevlendirilen bir üyesi, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için onlarla birlikte çalışarak planlar yapar. Bu hedefler çalışanın performans değerlendirme sonuçlarına göre çeşitli görüşmelerden sonra saptanır ve bu görüşmelerle çalışanlar ilerleme fırsatlarını düşünmeye yöneltilir (Anafarta, 2002, s. 118).

Örgütteki deneyimli yöneticiler de kariyer danışmanlığı yapabilmektedirler. “Mentor” veya “akıl hocası” da denilen bu kişiler deneyimlerini, bilgi ve birikimlerini genç yöneticilere veya yönetici adaylarına aktararak onlara kariyerlerinde rehberlik ederler (Özden, 2001, s. 143).

Kariyer danışmanları bireyin mesleki hedefleri ile ilgilenerken en uygun çalışma pozisyonlarını belirlemesinde yardımcı olmakta ve genellikle eğitimden sonra iş hayatına geçiş sürecinde bir nevi köprü görevi görerek bu süreci kolaylaştırmaktadır. Ayrıca çalışanların kariyer planlarında düşünme yeteneklerini hızlandırarak karşılaşılabilecekleri sorunlarla başa çıkabilme konusunda onlara rehberlik etmektedirler.

#### 1.5.7.3.6. Koçluk Desteği

Koçluk, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için belli bir gruba verilen ders, eğitim, seminer, konferans vb. vererek o amaçlara hazırlama tekniğidir. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini geliştirmek, zayıflıklarını güçlendirmek için işletme dışından görevlendirilen kişilerdir (Aytaç, 1997, s. 147).

Koçlar, insanların “buldukları” yerlerden “olmak istedikleri” yerlere gitmelerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanarak yardımcı olurlar (Aydın, 2007, s. 96)

Koçlar işletme dışından örgüt çalışanlarının yönetsel yetkinliklerini iyileştiren ve aynı zamanda kendilerini değerlendirme imkânı sunan ve gelecekte en fazla kullanılacak olan kariyer yönetim tekniklerinden biri olarak düşünülmektedir.

#### 1.5.7.3.7. Mentorluk

Mentor, deneyimsiz çalışana kariyer gelişiminde özel olarak yardımcı olur, ona doğrudan yeni bir işi yapması için zorunlu bilgi ve becerileri nasıl kazanacağı konusunda rehberlik eder ve işletme kültürü konusunda bilgi verir. Ayrıca mentorlar deneyimsiz çalışanlara liderlik, iletişim ve yönetsel beceriler konusunda da koçluk yapar (Bingöl, 2003, s. 261).

Mentorluk; koçluk, danışmanlık rollerini kapsayacak niteliktedir. Koç olarak mentorlar, yetiştirilen kişilerin becerilerini geliştirir. Danışman olarak mentorlar, yetiştirilen kişileri destekler ve özgüvenlerini artırır (Albayrak, 2007, s. 30).

Mentorluk, iş ortamında iletişimi geliştirdiği ve güven duygusunu desteklediği için performans ve verimlilik artışını da sağlar (Barutçugil, 2004, s. 320).

Mentorlar, kariyer gelişimi konusunda özellikle deneyimsiz çalışanlara rehberlik etmektedirler. Ayrıca mentorlar, kariyerinin başlangıç ve olgunluk aşamasında olan bireylerin işe gelişimlerini hızlandırma noktasında yüksek bir potansiyele sahiptirler.

#### 1.5.7.3.8. Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim ve geliştirme programları, işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla örgüt içinde veya örgüt dışında işgörelere sunulan eğitim imkânlarıdır. Eğitim ve geliştirme programları hazırlanarak örgütte çalışan işgöreleri daha hızlı bir şekilde örgüte adapte edilebilir ve faydalı bir işgören yapılabilir (Turan, 2008, s. 69).

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanın beceri ve yetenekleri geliştirmek için temel araç ve insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarındandır. Bu nedenle insan kaynakları planlamasında, bireyin ihtiyacı olan eğitim ve geliştirmeye çalışanları yönlendirmek, resmi bir sorumluluk olarak kariyer yönetimi konuları içinde yer almaktadır (Taşkın, 2001, s. 15).

Eğitim uygulamalarından olan oryantasyon, yönetici geliştirme vb. uygulamalar aynı zamanda bir kariyer yönetim uygulamaları olarak karşımıza çıkmakta ve kariyer planları doğrultusunda, eğitimlerin planlanması ve düzenlenmesi, aslında kişinin şimdiki pozisyonunun ötesinde ileride üstleneceği pozisyona hazırlık niteliği taşımaktadır denilebilir. Ayrıca eğitim ve geliştirme programları ile birlikte çalışanların motivasyonlarının artırılması, çalıştığı kuruma güven duyması ve örgüte olan bağlılığın artırılması noktasında da önemli avantajlar sağlamaktadır.

#### 1.5.7.3.9. İş Rotasyonu

Çalışanların işletme içinde yatay olarak yer değiştirmesi ile potansiyellerinin yükseltilmesidir. İş rotasyonu, özellikle yeni işe girenlerin farklı işleri deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleri ile iş arasındaki uyumu değerlendirebilmelerine imkân sağlar (Aldemir vd., 2001, s. 215).

İş rotasyonunda amaç iş özelleştirilmesi sonucunda gelişebilecek olan çalışanın iş tatminsizliğini en düşük seviyeye getirmektir. İş rotasyonu, çalışanın işe bağlılığını artırıcı, bilgi ve beceriyi yükseltici etkilerde bulunduğu gibi, farklı departmanlar arasındaki anlayış ve uyumun artmasını da sağlamaktadır (Aytaç, 2005, s. 226).

#### 1.5.7.3.10. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışana; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak, daha çok sorumluluk yükleyecek ve daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Yavuz, 2006, s. 89).

İş zenginleştirme de bir iş dizaynı olarak geliştirilmiş, ancak çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı görüldüğü için kariyer yönetimi aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır (Aytaç, 2000, s. 49) .

İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi aynı zamanda onların yeni bilgiler edinmesini, performansları hakkında doğrudan geri besleme almalarını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmasını, iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmasını sağlayarak işin doğasını da değiştirir (Albayrak, 2007, s. 34).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak iş zenginleştirme ile birlikte çalışanın daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde işinin yeniden dizayn edilmesiyle çalışana daha çok sorumluluk yükleyecek ve kendi işlerini planlayarak, organize etmesini ve bunların kontrolünü sağlamasıyla yeniden görevler verilmesini sağlayacağı söylenebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir (Koçel, 1995, s. 100).

İnsanların bir araya gelerek belirli amaç ve hedef doğrultusunda oluşturdukları birlikler örgüt kavramını oluşturur. İnsan, örgütün varlığı için vazgeçilemez unsurdur ve bu nedenle örgüt içerisinde ne hissettiği ne düşündüğü, nasıl davrandığı ve örgüt için verimli olup olmadığı örgütlerin devamlılığı ve rekabet edebilirliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir denilebilir.

#### 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgüt içerisinde daha az maliyete neden olmaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir unsur olarak da görülmektedir (Albayrak, 2007, s. 44-45).

Örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, iş gücü devir hızı azalmakta, işgören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli produktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlanmaktadır". Böylece, düşük işgören devri ve yüksek üretkenlik, sadakat, motivasyon ve devamlılık örgütsel bağlılığın sonuçlarını oluşturmaktadır (İbicioğlu, 2000, s. 13-22).

Günümüzde iş hayatında içinde en önemli problemlerden biri olarak çalışanların çalıştıkları örgütten ve yaptıkları işten memnun olmamaları gelmektedir. Örgütler içinde artık çalışanın memnuniyetini sağlamak mal ve hizmet üretmek kadar önem ifade etmekte ve temel amaçlar arasında görülmektedir. Örgütsel bağlılık ise bu aşamada ön plana çıkmakta ve bu amacın gerçekleştirilebilmesi içinde çalışan tarafından hedeflerin benimsenmesi ve örgüt içinde kalmayı istemesi gerekmektedir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2006, s. 124).

Çalışanlarda örgütsel bağlılık arttıkça örgütle özdeşleşme ve fedakârlık yapma duygusu artar. Buradan hareketle örgütsel bağlılığı işgörenlerin örgüte karşı yaklaşma ve sahiplenme dereceleri olarak en genel hali ile ifade edebiliriz.

### **2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

1956 yılında Whyte tarafından ilk defa ele alınan örgütsel bağlılık daha sonra (Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi) birçok araştırmacı tarafından da geliştirilmiştir.

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmek istemesi, bunun için istek duymasısıdır (Demir ve Çini, 2011, s. 163).

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanımlama yapılmasına rağmen, en çok kabul gören tanımlama Porter, Mowday ve Steers aittir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ve amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Vanderberg ve Scarpella, 1994, s. 535-536).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenler örgüt içerisinde, daha uyumlu, daha üretken ve yüksek derecede örgüte sadakat gösterirler (Balcı, 2003, s. 20).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütte daha uzun süreli çalıştıkları ve bağlı oldukları örgütle daha olumlu ilişkiler geliştirdikleri bilinmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, örgütsel bağlılıkları daha düşük olanlara göre daha çok çaba harcarlar (Çörtük, 2009, s. 40-41).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün kurumsal amaç ve değerlerini kabullenmesi ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli çabayı göstererek örgütteki varlığını devam ettirmesi şeklinde ifade edilebilir. Aynı zamanda örgüte olan bağlılık çalışanın performansını pozitif yönde etkilemesi ile verimlilikte artış sağlayacağı ve işe gelmeme veya geç gelme gibi olumsuz, istenmeyen durumları da azaltacağı düşünülmektedir.

## **2.2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar**

Mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaat kavramları ile örgütsel bağlılık kavramı arasında çoğu zaman anlam kargaşası yaşanmakta ve biri diğerinin yerine kullanılabilir. Ancak söz konusu kavramlar içerik ve kapsam açısından farklıdır (Albayrak, 2007, s. 46).

### **2.2.2.1. Mesleki Bağlılık**

Mesleki bağlılık; bireylerin mesleklerini yerine getirmek için gereken bilgi ve becerileri geliştirmeleri, daha fazla deneyim kazanmaları için çaba harcamaları ve zaman ayırmalarıdır (Ok, 2009, s. 39).

Örgütler için mesleki bağlılıkla birlikte örgütsel bağlılık duyan çalışanlar verimlilik ve işletmenin sürekliliği için çok önemlidir. Mesleğine bağlılık duyan çalışanın örgütüne de bağlılık duyacağı düşünülmektedir (Cengiz, 2001, s. 13).

Mesleki bağlılık duyan işgörenlerin, mesleki gelişimlerini gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba ve emek gösterdikleri, işi daha içten ödüllerle yaptığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Balay, 2000, s. 39).

Bireyin yaşamında mesleğin önemli olması, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, kişinin mesleğini içselleştirmesiyle mesleği giderek önemli olmaya başlar ve mesleğini daha da ileriye götürmek için önemli güdüler kazanır. Çünkü bireylerin severek ve isteyerek yaptıkları bir meslekte kendilerini geliştirme olasılıkları daha da fazla olacaktır.

### 2.2.2.2. İş Arkadaşlarına (Çalışma Arkadaşlarına) Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık iş görenin çalışma arkadaşlarına bağlılık duyması ve diğer çalışma arkadaşları ile bütünleşmesi ile oluşan durumdur. İşgören örgütteki diğer işgörenler yerine kendi arkadaş grubu ile iletişim içinde olmayı tercih eder, çalışma arkadaşlarına duyulan bu bağlılık ise, çalışma ortamlarında karşılaştıkları sorunları yenmelerine yardımcı olmaktadır (Balay, 2000, s. 46-47).

Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığı olan bireylerin daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa ulaşacağı öne sürülmektedir (Albayrak, 2007, s. 46).

Bireysel olarak bir kişinin bir gruba aidiyet duygusu hissetmesi performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca iş ile ilgili sorunların çözüme kavuşturulmasında iş arkadaşlarına olan bağlılığın ciddi düzeyde katkı sağladığı düşünülmektedir.

### 2.2.2.3. Sadakat

Sadakat, örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü çevreye karşı savunmayı ve başkalarıyla örgüt hakkında (lehine) konuşmaktan keyif duymayı içeren bir tutumdur (Acar, 2006, s. 4).

Sadakat, tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte yönelik bir aidiyet duygusudur. Bu aidiyet duygusu, çalışanın örgütüne yönelik duyduğu yüksek ve pozitif hisleri ve örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir. Kariyer ve gelecek beklentilerinin de örgütsel sadakate olumlu etkilerinin bulunduğunu söylenebilir (Dolu, 2011, s. 25).

Sadakat örgütsel bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi isteğiyle ilgilidir. Bunun için örgütler kariyer planlama ve geliştirme gibi çeşitli yöntemlerle öncelikli olarak kişinin psikolojik iş doyumunu sağlayarak örgütsel sadakati oluşturmaya hedeflemektedirler.



#### 2.2.2.4. İtaat

İtaat, bir otorite tarafından tek yönlü olarak verilmiş emirlere dayanan ve dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur. Bağlılık ise kişisel inanç ve değerlere dayanan içten gelen bir görev duygusudur. Ancak bu iki tanımdan yola çıkarak iki kavramın birbirinin zıttı olduğu sonucuna varılmamalıdır. Aksine iki kavram birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir (İnce ve Gül, 2005, s. 22).

İnsandaki itaat duygusunun kaynağı işgörenin dışından yüklenen bir görev ve sorumluluk duygusudur (Balay, 2000, s. 41).

İtaat adı verilen bu davranışlar, örgütsel yapılanmada etkinliklerini sürdüren ve çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin mevcut normların dışına çıkmaması, ilgili normları özümsemesi ile hayata geçirdikleri davranışlardır.

#### 2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığı olan bireyler, iş doyumunu daha yüksek oranda çalışarak işi bırakma, devamsızlık ve geri çekilme gibi faaliyetlerin içinde olmayacaklardır. Benzer bir şekilde, bağlılığı olan çalışanlar kişisel amaç ve hedeflerini örgütsel amaç ve hedefler ile uyumlu hale getirip, içselleştirecekleri için örgütle özdeşleşme, motivasyon ve iş tatminini sağlama, örgütsel süreçlere katılım ve sorumluluk alma gibi çeşitli tutum ve davranışları geliştireceklerdir (Akıncı ve Coşkun, 2007, s. 147).

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sağladığı olanak ve faydaları değerlendirerek, örgütle arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. Çalışanlarda örgütün sunduğu yararlar sonucu oluşan iş tatmini kişinin örgüte bağlılığının önemli bir parçası olabilir (Ceylan, 2002, s. 59).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. İşlerinde tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlı olma, tatminsiz çalışanlar ise, örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimindedirler (Poyraz ve Kama, 2008, s. 148).

Örgütsel bağlılık işletmeler için önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve

sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Bayram, 2005, s. 126).

Örgütsel bağlılık konusunun önemli olmasında örgütsel düzeyde bağlılığın katkı sağlamasının yanı sıra toplumsal katkıları da önemlidir. Çalışanların örgüte bağlılıkları arttığı oranda, iş gücü devir hızı azalmakta, işgören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmaktadır.

## **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI**

Örgütsel bağlılık yaklaşımları farklı adlandırmalarla bireylerin örgüte kendilerini adama ve onunla bütünleşme derecesini yansıtır (Balay, 2000, s. 27).

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarını aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür.

### **2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Ahlaki bağlılık (İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır), hesapçı bağlılık (işgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar) ve yabancılaştırıcı bağlılık (İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir) olarak 3 başlıkta sınıflandırma yapmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42).

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu ve kişi verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun davranmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmekte ve kişi psikolojik olarak kendini örgüte bağlı hissetmemekte ve bağlılık konusunda zorlanmaktadır (Bayram, 2005, s. 130; Balay, 2000, s. 20) .

### 2.3.2. Kanter'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'ın örgütsel bağlılık kavramını; Devam bağlılığı (işgörenin gücünü örgütün devamlılığına adanması), birlik bağlılığı (işgörenin örgüt içerisinde sosyal ilişkilere bağlılığı) ve kontrol bağlılığı (işgörenin örgütün isteğine ve örgüt içerisindeki normlara göre davranışlarını uyarlaması) olmak üzere üç model ile açıklamaya çalışmıştır (Güçlü, 2006, s. 17-18).

Kanter bağlılığı üç şekilde incelemiştir. Bunlar, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Kanter'a göre örgütlerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler (Gül, 2002, s. 42).

### 2.3.3. Mowday, Porter ve Steer'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday ve diğerleri (1982) bağlılığı tutum ve davranış olarak ikiye ayırmışlar ve her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir (Balay, 2000, s. 24).

Mowday ve diğerlerinin geliştirdikleri modele göre bağlılığın üç boyutu vardır (Yağcı, 2007, s. 118):

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

### 2.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı; Uyum (*Ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur*), Özdeşleşme (*Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır*), İçselleştirme (*Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanır*) olmak üzere üç modelde incelemektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 43).

O' Reilly ve Chatman örgütsel bağlılık kavramını, bireylerin örgütlerine psikolojik bağlılığı olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığı Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme olarak 3 boyutta ele almaktadır. Buna göre uyum ödül-maliyet

değerlendirmesini öne çıkartırken özdeşleşme ve içselleştirme örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000, s. 21-25).

İşgörenlerin örgütlerine bağlılık gösterdikleri için gurur duymaları ve kendilerini örgütleri ile özdeşleştirmeleri anlamında kullanılmaktadır (Güçlü, 2006, s. 22).

### **2.3.5. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılığın örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca kişiler Katz ve Kahn'a göre, rollerini sadece aldıkları ücret karşılığında yapabilirler. Dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda araçsal devreden bahsedilebilir ve böyle örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Balay, 2000, s. 23).

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 43).

### **2.3.6. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Wiener'in sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle işgörenin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 43).

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000, s. 20).

### **2.3.7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı

bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 58)

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılığın mevcut olması bunların (Gül, 2002, s. 44);

- a. Birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık olmaması,
- b. Örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerliği gibi nedenlerden dolayı literatürde yeterince ilgi görmemiştir.

### **2.3.8. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Allen ve Meyer ilk olarak 1984 yılında iki boyutlu (duygusal bağlılık ve devam bağlılığı) bir ölçek hazırlamış daha sonra modele zorunlu (normatif) bağlılığı eklemiştir (Yağcı, 2007, s. 118).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramını, işgörenlerin çalıştıkları örgüt ile ilişkisini belirleyen ve işgörenlerin örgüt ile sürekli bir birliktelik yasayacağını gösteren davranışlar olarak tanımlamaktadır (E.Sabuncuoğlu, 2007, s. 622).

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsarken, devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır. Normatif bağlılık ise, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu nedenle örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesine dayanır. Dolayısıyla normatif bağlılıkta çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanır ve bu konuyu ahlaki açıdan bir zorunluluk olarak görür (Ok, 2009, s. 49).

### **2.3.9. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

Örgütsel bağlılık yaklaşımları genel olarak değerlendirildiğinde; Etzioni örgütsel bağlılığı kişiler arasında güç-kontrol mekanizması olarak belirtirken, O' Reilly ve Chatman a göre örgütsel bağlılık; kişinin tamamen psikolojik anlamda hissettiği bağlılık

olarak tanımlanmıştır. Kanter'e göre, kişi, bağlı bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çabalamasıdır. Penley ve Gould'a göre bağlılık Etzioni sınıflandırmasına dayanmasına rağmen Penley ve Gould'de Etzioni'den farklı olarak yabancılaştırıcı bağlılık söz konusudur. Allen ve Meyer' e göre ise bağlılık bireysel özellikler, işin yapısı, tecrübeler ve yapısal özellikler gibi farklı etkilerle farklı şekillerde gelişmektedir. Mowday, Porter ve Steers; Kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ile tutumsal bağlılığı ve kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığı ile davranışsal bağlılığından bahseder. Ayrıca bunların yanında bağlılığa psikoloji boyutunu da eklemiştir. Katz ve Kahn ise, bir örgüt ortamındaki işgörenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yönelten farklı ödüllere (iç ve dış) dayalı devreler olduğundan bahseder. Wiener göre örgütsel bağlılık normatif baskılarının tamamıdır (Tokmak, 2018, s. 59-67; Altay, 2018, s. 62-67).

Duygusallığın hâkim olduğu bağlılık türlerinde, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin kişi tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır. Bağlı oldukları örgütte kalmaya devam etme isteği, yeni iş edinmeye çalışmama, örgütte kalmak için özveride bulunma gibi bireysel davranışlar olarak sergilenmektedir. Diğer taraftan, tutumsal bağlılık türleri kişiler arasında ve kişinin kendi içinde değişik derecelerde ortaya çıkabilmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımların farklı yönlerinden birisi de rasyonellik unsurunun ele alınış biçimidir (Gül, 2002, s. 50; Tokmak, 2018).

O' Relly ve Chatman ile Allen ve Meyer' in çalışmaları birbirleri ile benzerlik göstermektedir. Örgütsel bağlılığı, çalışanın çalıştığı örgüt için hissetmiş olduğu psikolojik bağ olarak ifade eden O' Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığıdır. Uyum bağlılığı, Allen ve Meyer' in devam bağlılığı ile, özdeşleşme bağlılığı, Allen ve Meyer' in normatif bağlılık sınıflandırması ile, içselleştirme bağlılığı da, Allen ve Meyer' in duygusal bağlılık sınıflandırması ile benzerlik göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 49).

Sonuç olarak, Örgütsel bağlılık, örgütte kalmayı sürdürme isteği anlamında ise duygusal bağlılık, çeşitli ihtiyaçlar sebebiyle örgütte kalma zorunluluğu anlamında ise devamlılık bağlılığı söz konusu olmaktadır (Gül, 2002, s. 47)

Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmacı tarafından farklı sınıflandırmalar ve teoriler öne sürülmektedir. Buraya kadar anlatılanlardan anlaşılacağı üzere, örgütsel

bağlılık ile ilgili teoriler sınıflandırma açısından farklılıklar göstermesine rağmen özde birbirleriyle benzerlik göstermektedir.

#### **2.4. KARIYER YÖNETİMİNDE KARIYER PLANLAMASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ**

Kariyer yönetimini başarıyla uygulayan yöneticilerin örgütte olumlu ilişkiler geliştirebilecekleri ve örgüte bağlı bir iş gören ile daha etkili ve verimli çalışabilecekleri söylenebilir. İşletmelerin artan yoğun rekabet koşullarında, ayakta kalabilmeleri ve rakiplerine karşı rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ağırlık vermeleri ve çalışanlarını değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için geliştirmelerine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, kariyer planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme olanağını sağlamaktadır.

Özellikle işletmelerin günümüz koşullarında ihtiyaç duydukları nitelikli eleman bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı kariyer planlama faaliyetleri üzerinde daha fazla durulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Örgütlerde çalışanların daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi ve işletmede uzun yıllar tatmin olmuş bir şekilde çalıştırılabilmesi için örgüt yöneticileri kariyer planlama konusuna önem vermek durumundadır.

Modern toplumlarda bazı insanların sadece gelir elde etmek için değil, kişisel ilgileri ve hobileri doğrultusunda boş zamanlarını değerlendirmek yani psikolojik doyum sağlamak için çalıştıkları görülmektedir. Bu psikolojik görünüm içerisinde, iş hayatında sağlanacak bir kariyer fırsatının “içsel motivasyon” kaynağı olarak son derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle işletmelerde etkili bir kariyer planlama sistemi sayesinde birey ve işletmenin amaçlarına ulaşmaları, gelişim düzeylerini yükseltmeleri, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunda artış sağlanacaktır (Aytaç, 1997, s. 46-47)

Bu açıdan bakıldığında örgütlerde çalışanların hem verimliliklerinin artırılabilmesi, ekonomik gelişmelere ve teknoloji çağının gereklerine daha rahat ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri hem de uzun yıllar tatmin olmuş bir işgücünün işletmede çalıştırılabilmesi ve devamlılığın sağlanabilmesi için, etkin bir

kariyer yönetimini vazgeçilmez hale getirirken, kariyer planlama ve işlevine yönelik konuları da önemli bir alt fonksiyon olarak ön plana çıkarmıştır.

### **2.4.1. Kariyer Yönetimi Uygulamaları**

Kariyer yönetimi uygulamaları başlığı altında; İç İşe Alım, Terfi, Transfer ve Yer Değiştirme, İşten Çıkarma, Emeklilik, Oryantasyon Programı, Yönetici Geliştirme ve Örgütsel Yedekleme konularına yer verilecektir.

#### **2.4.1.1. İç İşe Alım**

Kariyer yönetiminin ilk unsuru, örgütün gereksinim duyduğu nitelikteki insan gücünün örgütün ihtiyaçlarına göre alınmasıdır (Atay, 2006, s. 15).

İşletmeler boşalan ya da yeni oluşan açık pozisyonlar için doğrudan ve/veya dolaylı olarak bünyelerindeki iç kaynaklara yönelmektedirler. Çünkü işletmelerin istifa, emeklilik, terfi veya farklı bir yerde görevlendirme gibi nedenlerle boşalan pozisyonlarına yerleştirilecek çalışanın öncelikle kendi içlerinden bulunması önem arz etmektedir (Erarslan vd., 2013, s. 12).

İç işe alım ile işletmeler ihtiyaç duyduğu personeli iç kaynaklardan temin eder ve böylece daha kısa sürede bu süreci tamamlamış olur. Adaylar firmayı ve firma kültürünü bildikleri için işe uyum sürecinde zorlanmaz ve uyum süreci daha kısa sürer. Önceliğin örgüt içerisinde çalışanlara verilmesiyle iyi bir motivasyon sağlanır ve böylece çalışanların örgüte olan bağlılığıda artırılır.

Bunun yanında tüm açık pozisyonları firmanın mevcut personeli ile doldurmak imkânsız olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken şudur ki, açık pozisyonların sürekli iç kaynaklardan temin etmeye çalışılması firmanın kısa bir süre sonra durağanlaşmasına neden olabilir. Bunun için seçilemeyen adayların da kırılmalık göstermemeleri adına iç işe alımın adil ve objektif olarak yapılması gerekir.



#### 2.4.1.2. Terfi

Terfi, bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme olanağı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ihtiyacını doyurur (Z.Sabuncuoğlu, 2005, s. 82).

Terfilerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmenin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. Aksi halde kişilerin kariyer değerlendirmeye, yönetim ve planlamasına ve firmanın kararlarına karşı olan güvenleri azalır ve firmada huzursuzlukların ortaya çıkar (Aytaç, 2005, s. 127).

Bireyin kariyer hedefinde esas amaç terfi etmektir. Terfi ile sağlayacağı statü, saygınlık ve yüksek ücret düzeyi her çalışanın kariyer hedefinde vardır. Terfi sonucunda çalışanın motivasyonu, işletmeye olan bağlılığı artmaktadır (Kurtoğlu, 2010, s. 73).

Çalışanların sosyal statülerinin arttığı, işlerinde daha fazla söz sahibi oldukları ve dolayısıyla iş tatminleri arttığı için terfi; psikolojik bir ödül özelliği taşımaktadır (Erarslan vd., 2013, s. 13).

#### 2.4.1.3. 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 olarak tanımlanmaktadır. Transfer veya yer değiştirmede, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir (Özden, 2008, s. 107).

Kariyer sistemi, elemanların işe alınmalarını, ilerlemelerini, terfilerini ve işten ayrılmalarıyla noktalanan aşamaları kapsar. İşletmeler öncelikler kariyer basamaklarını belirlemeli yani, hangi görevlerin, hangi vasıftaki kişiler tarafından yerine getirileceği ve başarılı olanların nereye kadar yükseltilebileceği açık ve net bir şekilde belirlenmiş olmalıdır (Aytaç, 2005, s. 130-131).

#### 2.4.1.4. İşten Çıkarma

Gelişmiş ülkelerde yönetim politikası gereği işletme, kimin işten çıkarılıp kimin işletmede kalacağını belirlemektedir. İşten çıkarılanlara kariyer geçişlerinde hızı düşürmemek ve bu geçişlerindeki yaşayabilecekleri kırgınlık, depresyon gibi psikolojik safhalarıyla ilgili olarak yardımcı olabilmek için dışarıda istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme programları kanalıyla bu kişilere yardımda bulunmaktadır (Aytaç, 2005, s. 133).

İşten çıkarılmak, işgörenin kendi isteği olmadan çalıştığı kurumdan çıkarılmasıdır. Hem özel sektörde hem de kamu kurumlarında işgörelere çeşitli haklar ve imkânlar verilmiş olsa da bazı zaman ve koşullarda işgörelenler isten çıkarılması durumlarıyla karşılaşmaktadır (Aytaç, 1997, s. 238).

#### 2.4.1.5. Emeklilik

İnsanlar yaşlandıkça çalışma güçlerini kaybederler veya yorgunluk, bıkkınlık gibi nedenlerle genellikle de gönüllü olarak çalışma yaşamından ayrılmaya karar verebilirler (Bingöl, 2003, s. 446).

Emeklilik çalışanın çoğunlukla kendisinin vermiş olduğu bir karardır. Çalışanlar işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanda ayrılmayı istemektedir (Kurtoğlu, 2010, s. 76).

Çalışmasından memnun olunan işgörenin emekli olarak aynı göreve devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/mentor olarak da yararlanılabilir. Bu şekilde emekli olarak mesleki birikimlerinden yararlanan çalışanların varlığı ise kurum içerisinde olumlu yönde etkiye sebep olmaktadır.

#### 2.4.1.6. Oryantasyon Programı

Örgütlerde henüz ise 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 (Şimşek ve Öge, 2004, s. 224).

Oryantasyon Programının amacı işletmeye yeni başlamış ve işletmeyi henüz tanımayan çalışanlarda, örgüt ve yapacağı iş hakkında olumlu izlenim oluşturmaktır. Etkili bir oryantasyon programı ile işe ilk başlanılan günde yaşanacak olaylar, ilerleyen zamanlarda çalışma sürecini etkileyeceğinden için işe uyum sorunlarını azaltır. Böylece kişinin işi öğrenme hızı ve buna bağlı olarak da verimlilik düzeyi hızlı bir artış gösterir (Bingöl, 2003, s. 201).

İşe yeni başlayan kişinin işe alıştırma eğitiminin ulusal ekonomi ve örgüt için de çok büyük önemi vardır. Kişinin yetenekleri ve kişiliği ile işin gerekleri arasında uyum sağlanırsa çalışanın işinden elde edeceği tatmin düzeyi yükselecek ve verimlilik artacaktır. Aksi takdirde uyum sağlanamazsa kişinin devamsızlığı artacak ve beraberinde büyük ihtimalle işi bırakması söz konusu olacaktır. İşe yeni başlayan kişilerin kısa bir süre sonra işi bırakmaları ise örgüt için büyük bir kayıptır. Bu kaybı azaltmak için de oryantasyon eğitimleri gerekmektedir (Karakaş, 2014, s. 11).

Oryantasyon işe yeni alınan personele işletmeyi, işletmeye ait kültürü, birlikte çalışacağı iş arkadaşlarını, yöneticilerini ve işini tanıtarak çalışacağı işletmeye ve iş ortamına uyumunu sağlamak için yapılan faaliyetler bütünüdür. Yani kısaca işe ve işyerine alıştırma eğitimidir.

#### 2.4.1.7. 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 (Ok, 2009, s. 63).

Temel yetenekleri belirlemek ise, örgütün uzun yıllar yatırım yapacağı, emek ve zaman harcayacağı, vizyonunu, misyonunu, stratejilerini tayin edeceği süreçlere temel oluşturmaktadır. Örgütler temel yeteneklerini belirlerken çok dikkatli hareket etmek zorundadırlar. Çünkü geleceğe yönelik faaliyetleri planlamada önemli olan temel yeteneklerin neler olduğunu belirlemektir (Yaltırık ve Yüreğir, 2013, s. 2)

Yönetici geliştirmenin amacı profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır (Kayalar, 2002, s. 84).

Yönetici geliştirme, gelişim ve büyümeyi hedeflemelidir. Vaatten çok performansa, bugünün gerçeklerinden çok yarının gerçeklerine önem vermelidir. Yarının yöneticilerinin gelişimi, bugünün yöneticilerinin hepsini daha büyük ve daha iyi yöneticiler olarak geliştirmek demektir (Kayalar, 2002, s. 87).

#### 2.4.1.8. Örgütsel Yedekleme

Yedekleme planlaması ile işletme içerisinde yetenekli çalışanların belirlenmesi ve elde tutulması, işletme bünyesinde yönetici olabilecek çalışanların kariyer planlamasının yapılması ve üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu planlamalar ile işletmelerdeki üst düzey pozisyonları ve kritik öneme sahip pozisyonları dolduracak çalışanların hazırlanması söz konusudur (Erarslan vd., 2013, s. 17).

Örgütsel yedekleme planlaması, yönetsel işgücüne yönelik olarak tasarlanmaktadır. Kimlerin, hangi kariyer yolunu izleyerek terfi edebilecekleri ve terfinin hangi olasılıkla ve hangi oranda gerçekleşeceği bu planlamaya göre ortaya konulur. Amaç, işletme içinde özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu göreve hazırlamaktır (Bingöl, 2003, s. 263).

## 2.5. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Literatür incelemesi yapıldığında bu araştırmanın sonuçlarını destekleyen araştırmaların yanı sıra desteklemeyen çeşitli çalışmalar olduğu söylenebilir. Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır.

Yapılan araştırmalardan incelenen kısımların çoğunluğunda kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği yönünde bulgular elde edilmiş olmasına rağmen daha önce yapılan araştırmaların bazılarında ise bunun tersi yönünde olumlu bir etkinin olmadığı savunulmuş ve yapılan araştırmalarla desteklenmiştir.

Atay (2006) tarafından yapılan ve 150 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya göre; kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanların kurumlarına daha çok bağlılık hissettikleri ve kariyerlerinin geri kalanını çalışmaya devam etmekte oldukları işletmelerde geçirmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Atay, 2006, s. 139).

Albayrak (2007) tarafından 12 özel sektör üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve araştırmaya katılan şirketlerin çoğunda kariyer planlaması çalışmalarının yapıldığı belirtilmiştir.

Araştırma sonucuna göre çalışanların örgütten beklediği kariyer yönetimi uygulamalarını tam olarak uygulayan örgütlerin çalışanları daha fazla örgütlerine bağlılık duydukları görülmüştür (Albayrak, 2007, s. 88-89).

Ok (2009) tarafından “Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama” konulu araştırmada Sakarya ve Kocaeli illerinde faaliyeti olan 3 otomotiv şirketinde bir inceleme yapılmıştır. Yapılan incelemede kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları (İç işe alım, Oryantasyon, Yönetici geliştirme, Terfi, İşten çıkarma) ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Oryantasyon uygulamaları ile aynı zamanda yöneticilerin devam bağlılıkları arasında da pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Fakat yönetici geliştirme, terfi ve işten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin devam ve zorunlu bağlılıkları arasında bir ilişkinin olmadığı da çalışmada ortaya konulmuştur.

Saldamlı (2009) tarafından yapılan araştırmada bayanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu fakat örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. Bunun yanında çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında 1 yılın altında çalışması olanlar lehine anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (Saldamlı, 2009, s. 88-93).

Sturges vd. 2000 yılında mezun öğrenciler üzerinde yaptığı araştırmaya göre; örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ifade edilmiştir. 2002 yılında da mezun olanların kariyerlerinin ilk on yılı üzerinde yaptıkları araştırmada ise örgütsel kariyer yönetimi açısından desteklenen işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Kılıç ve Öztürk, 2010, s. 988).

Kılıç ve Öztürk’ün (2010) yılında yaptığı araştırmaya göre; kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumusal ve davranışsal bağlılık) arasında 0,001

anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak örgütsel bağlılık ile kariyer yönetim sistemi arasında  $r=0,741$ 'lik bir korelasyon hesaplanmıştır (Kılıç ve Öztürk, 2010, s. 1003).

Hall vd. (2004) tarafından yapılan araştırmada, kariyer planlama ve kariyer geliştirme programlarının yüksek örgütsel bağlılık ve düşük seviyede devamsızlık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında,

-Granrose ve Portwood (1987), örgüt tarafından gerçekleştirilen kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisinin olmadığını,

-Robinson ve Morrison (1995) kariyer yönetiminin direkt olarak örgütsel bağlılığı etkileyen bir kavram olmadığını ifade etmiştir (Kılıç ve Öztürk, 2010, s. 988).

Kabadayı (2013) tarafından gerçekleştirilen “Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi” üzerine yapılan araştırma sonucuna göre kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu, örgütte uygulanacak etkili kariyer yönetimi ile çalışanların örgüte bağlılığının artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Kabadayı, 2013, s. 171) .

Çilingir (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre; Kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış, buna göre; kariyer yönetimi ve duygusal bağlılık arasında 0,654 ile, kariyer yönetimi ve normatif bağlılık arasında 0,568 ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmaya göre örgüt içerisinde kariyer yönetimi faaliyetleri arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıkları da artmaktadır (Çilingir, 2014, s. 119-120).

Akdoğan (2014) tarafından yapılan araştırmada kariyer yönetim sistemleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında; istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon ilişkisinin varlığı tespit edilmiştir

Çalışanların kariyer yönetim boyutuna ilişkin verilerine bakıldığında kariyer yönetimi ile yaş-kariyer yönetimi ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur

Sonuç olarak kariyer yönetim sistemleri uygulamalarının tam uygulanmasıyla tutumsal bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu yönde etkilendiği belirtilmektedir (Akdoğan, 2014, s. 130).

Atlıkan (2015) tarafından yapılan çalışmada kariyer yönetiminin etkin olarak uygulanması çalışanın firma bağlılığını artırmakta, hizmetlerinde kalitesini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Atlıkan, 2015, s. 155).

İnan'ın (2017) yılında Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisinde yayınlanan makaleye göre; Bu doğrultuda bağlılık kavramı: iş yükü, örgütsel bağlılık ve kariyer bağlılığı olmak üzere üç farklı kategori de incelenmiştir. Örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bağlılık türünün, kariyer bağlılığı olduğu gözlenmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan katılımcılara örgütsel bağlılık ve kariyer bağlılığı ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Araştırmadan elde edilen korelasyon matrisi sonuçlarına bakıldığında kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığı söz konusudur (İnan, 2017, s. 196).

Arabacı (2019) tarafından yapılan çalışmada Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet, unvan ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, fakat örgütsel bağlılık ile yaş ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Arabacı, 2019, s. 113-114).

Yapılan araştırmalardan yararlanarak kariyer yönetimi fonksiyonlarından, iç işe alım uygulamaları, oryantasyon, yönetici geliştirme programları, terfi, işten çıkarma (zorunlu haller dışında çalışanların işten çıkarılmaya bilincinin yerleşmesi ve çıkarılacak çalışanın neden çıkartılacağını bilmesi durumuyla) ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER PLANLAMASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümüne kadar sırasıyla kariyer, kariyer kavramı, gelişimi, kariyerin boyutları, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme program ve yöntemleri, örgüt ve birey açısından kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kapsamı, örgüt kavramı, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar ile ilgili literatürde yer alan bilgiler verilmiştir. Bu noktadan itibaren ise kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığa üzerine yapılan araştırma ile ulaşılan sonuçlara değinilmeye çalışılacaktır.

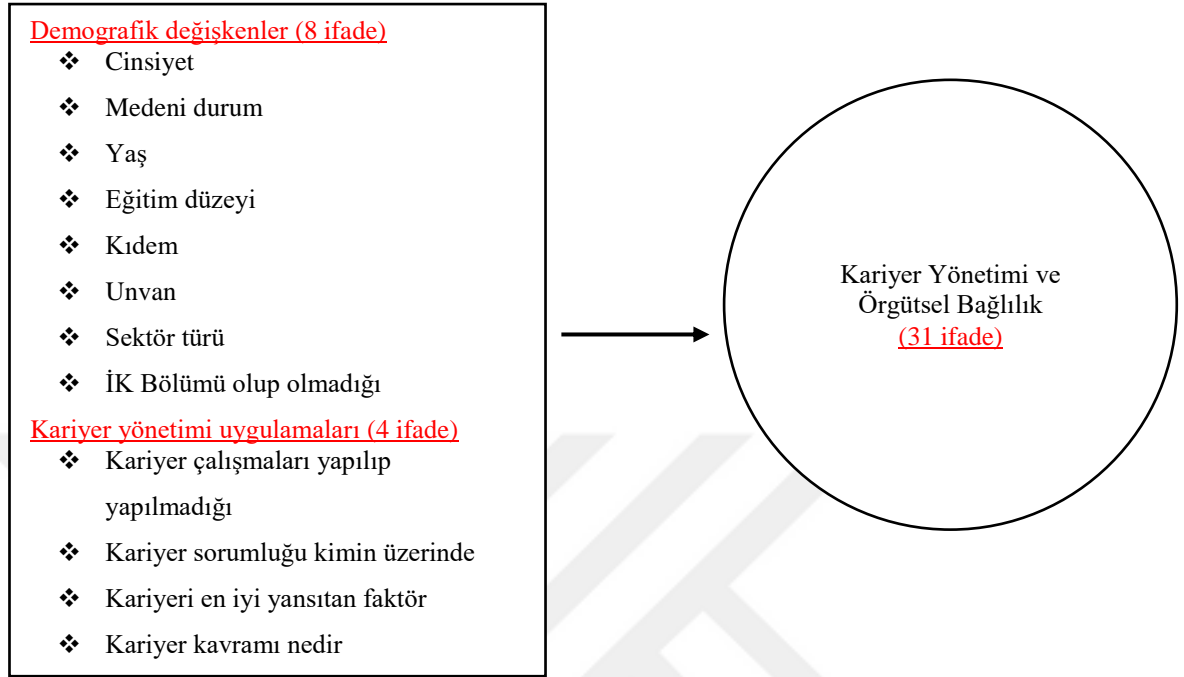
Bu bölümde araştırmanın evreni ve örneklem seçimine, veri toplama tekniği ve araçlarına, araştırma sorularına yer verilecek olup otomotiv işletmeleri ile gerçekleştirilen anket tekniğinden elde edilen analizler paylaşılacaktır. Bütün bu çalışmaların ardından elde edilen bulgular, sorunlar ve çözüm önerileri kısmına yer verilecek olup çalışma tamamlanacaktır.

##### 3.1.1. Araştırmanın Modeli

Örgütlerde kariyer planlama ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırmayı konu alan; otomotiv ve gıda sektörü üzerinde de bir uygulama ile bu araştırmayı desteklemeyi amaçlayan bu çalışmada genel tarama modeli uygulanmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket, araştırılacak konuya ilişkin sorulara cevap alabilmek amacıyla geliştirilen veri toplama aracı ve sistematik bir veri toplama yöntemidir ve konunun spesifik hale getirilerek analiz edilmesi ancak bu yöntemle mümkün olmaktadır. Araştırmacının çalışması için ihtiyaç duyduğu özgün veriler elde etmek için değişik araçlar kullanarak kendisinin toplaması birincil verilerdir. Dört farklı veri toplama yöntemi bulunmakta olup anket yöntemi bunlardan biridir. Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma ile otomotiv ve gıda sektöründeki uygulamaya yönelik bir model geliştirilmiştir (Şekil 1). Bu modeldeki temel görüş kariyer yönetim



uygulamalarının örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündedir. Ayrıca modele demografik özellikler eklenmiş olup, bağımlı değişkenleri de etkilediği varsayılmıştır.



Şekil 1. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Araştırma Modeli

### 3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya ilinde otomotiv ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerde görev yapan beyaz yakalı oluşturmaktadır.

Araştırmada maliyet ve zaman dikkate alınarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde, en düşük maliyetli ve uygulanması kolay olan bir yöntem olması ve daha çok örnekleme ulaşabilmek için tercih edilmiştir. Ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacı tarafından belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Saldamlı, 2016, s. 57). Araştırmanın yapıldığı 2018-2019 (Şubat) yılında örnekleme konu olan toplam 504 kişi ile görüşmeler sağlanmıştır. Araştırmanın konusu ile bağlantılı olarak önceden hazırlanmış olan anketler uygulanmıştır.

### 3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırma, Konya’da faaliyet gösteren otomotiv, gıda şirketlerinin beyaz yakalı çalışanları üzerinde yapılmıştır. Anket uygulanacak firmanın ilgili yetkilileri ile irtibata geçilmiş, verilerin akademik amaçlı kullanılacağı, firmaya ait bilgilerin üçüncü şahısla paylaşılmayacağı bilgisi verilmiştir. Böylece gizlilik ilkesine bağlı kalınmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket tekniğinin tercih edilmesinin nedeni ise; araştırma yöntemleri arasında en çok kullanılanlardan olması ve bilgileri doğrudan doğruya toplamaya uygun oluşudur. Ayrıca konunun spesifik hale getirilip analiz edilmesi ancak bu yöntemle mümkün olabilmektedir. Bu amaçla yapılan ankette konuyla ilgili sorular hazırlanmış ve konunun dışına çıkılmaması konusuna özen gösterilmiştir. Anketin yapılabilmesi için işletme yetkilileri görüşülerek izin alınmıştır. Veriler, anket yapılacak beyaz yakalı çalışanlar ile birebir görüşülerek ve yüz yüze görüşme imkânının olmadığı firmalara e-mail yolu ile gönderilmek sureti ile elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılmak üzere konu ile ilgili gerekli literatür taramaları yapılmıştır. Literatürde Atay (2006); tarafından kullanılan ölçek güncelleştirilerek uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile çalıştığı işletmeyi tanıttıcı bilgilere ilişkin 8 ifade (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, unvan, sektör türü, İK bölümü olup olmadığı) ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik (kariyer çalışmaları yapılıp yapılmadığı, kariyer sorumluluğu kimin üzerinde, kariyeri en iyi yansıtan faktör, kariyer kavramı nedir) 4 ifade yer almaktadır. Dolayısıyla bu bölüm 12 sorudan oluşmuştur. Anketin ikinci bölümde ise kariyer ve işletmeye bağlılıkla ilgili 31 ifade yer almaktadır. Ankette yer alan bu ifadelerin değerlendirilmesinde sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan 5’li Likert ölçeği esas alınmıştır. Buna göre;

- ✚ “Hiç katılmıyorum” seçeneğine 1 puan,
- ✚ “Katılmıyorum” seçeneğine 2 puan,
- ✚ “Kararsızım” seçeneğine 3 puan,
- ✚ “Katılıyorum” seçeneğine 4 puan,
- ✚ “Tamamen katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilmiştir.

### 3.1.4. Araştırma Hipotezleri

Çalışma yaşamında yaşanan hızlı değişime ayak uydurabilmek ve örgütlerde en değerli hazine olarak görülen insan kaynağını en iyi şekilde yöneterek mutlu ve tatmin olmuş bir insan gücü ve örgüte bağlılığını sağlamak kariyer yönetimi ile mümkün olacaktır. Bu çalışmada, Konya’da faaliyet gösteren otomotiv ve gıda işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmış ve yapılan araştırmada kuramsal bilgi ve uygulamadan alınan bilgiler değerlendirilerek araştırmanın temel hipotezleri Tablo 4 ’te aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

**Tablo 4. Araştırmanın Temel Hipotezleri**

H1:	İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H2:	İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H3:	İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H4:	İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H5:	İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H6:	İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H7:	İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
H8:	İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları şirkette İK departmanı olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### 3.1.5. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistiksel Analiz

Ankette kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığı ölçen sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiş ve daha sonra hipotezler sınanmaya çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular SPSS 22 programına aktarılmış ve bu değerler üzerinden frekans tabloları oluşturulmuştur. Değerlendirmelerimizde demografik özelliklerin dağılımı ise tablolar halinde ortaya konmuştur. Araştırmada ele edilen bilgi ve bulgular bölümünde de ayrıntılarıyla anlatılacağı üzere verilerin analizinde frekans, yüzde, güvenilirlik

analizi, Mann-Whitney U testi (parametrik testteki t-testi yerine), Kruskal-Wallis Test (parametrik testteki varyans [Anova] testi yerine) gibi istatistiksel analizler yapılmıştır.

Parametrik testlerin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi ve verilen homojen dağılımları ön şartları sağlanmalıdır. Bu çalışmada verilen normallik dağılımlarına bakıldığında Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk değerleri ( $p < 0.05$ ) anlamlı çıkmıştır. Yani verilerin normal dağılmadığı anlaşılmıştır. Verilerin normallik sınanmasında diğer bakılacak yerlerden ikincisi çarpıklık ve basıklık değerleridir. Çalışmadaki tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin istenilen aralıkta yer almamasından dolayı verilerin normal dağılım göstermediği kabul edilmiş olup, parametrik olmayan testlerin uygulamasına karar verilmiştir. Ki-kare testi, Mann-Whitney U testi, Wilcoxon Sıralı örneklem testi, Kruskal-Wallis H testi, Friedman S testi, Spearman's Rank Order korelasyonu parametrik olmayan testlerdir. Parametrik olmayan testler bir sıralama ve sınıflandırma testidir. Mann-Whitney U Testi, iki bağımsız grupta eşit varyanslı iki ortalama arasındaki farkın testinde t testi yerine kullanılır. Kruskal-Wallis Testi üç ya da daha fazla örnekleme karşılaştırmak için kullanılan bir testir. ANOVA parametrik testinin parametrik olmayan test karşılığıdır (Yılmaz & Yılmaz, 2005, s. 179-181)

### 3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZ EDİLMESİ

#### 3.2.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kariyer yönetim uygulamaları ve örgütsel bağlılığa yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik belirlenmesine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5. Kariyer Yönetim Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenirlik Analizi**

Ölçek	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık	0,838	31

Güvenirlilik göstergesi olarak 0 ile 1 arasında bir değer alabilen Cronbach  $\alpha$  katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği noktasında genellikle şu aralıklar referans alınmaktadır (Demirgil, 2006, s. 403-405) :

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçüm güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçüm güvenirliliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçüm oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçüm yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilir.

Bu çalışmada kullanılan anket, güvenirlilik analizine tabi tutularak güvenirliliği test edilmiştir. Anketin genel olarak güvenirliliği 0.838 olarak bulunmuştur. Ölçek için yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.2.2. Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir. Ankete toplamda 504 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Öncelikle anket çalışmamızdaki sorulara verilen cevaplar SPSS 22 programı vasıtasıyla frekans tabloları şekline dönüştürülmüştür. Bu frekans tablolarında çalışanların verdikleri cevaplar ilk sütunda belirtilmiştir. İkinci sütunda frekans sayıları, üçüncü sütunda verilen cevapların yüzdeler halinde gösterimi ve dördüncü sütunda da toplamı yüzdeler vardır.

#### 3.2.2.1. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

**Tablo 6. Ankete Katılan Beyaz Yakalı Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	F	Yüzde (%)
Kadın	117	23,2
Erkek	387	76,8
Toplam	504	100,0

Tablo 6’de görüldüğü üzere ankete katılan 504 kişinin % 76,8’i erkek, % 23,2’si kadındır. Elde edilen bulgulara göre ankete katılan beyaz yakalı çalışanların büyük bir bölümü erkek bireylerden oluşmaktadır.

### 3.2.2.2. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

**Tablo 7. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

Medeni Durum	F	Yüzde (%)
Evli	321	63,7
Bekâr	183	36,3
Toplam	504	100,0

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan çalışanların % 63,7'si evli, % 36,3'ü bekârdır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun evli oldukları görülmektedir.

### 3.2.2.3. Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

**Tablo 8. Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı**

Yaş	F	Yüzde (%)
20-25	71	14,1
26-31	136	27,0
32-37	152	30,2
38-43	86	17,1
44-49	46	9,1
50-55	11	2,2
56+	2	0,4
Toplam	504	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralığına göre dağılımları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Tablo incelendiğinde 20- 25 yaş aralığında %14,1 (71 kişi), 26- 31 yaş aralığında % 27 (136 kişi), 32- 37 yaş aralığında % 30,2 (152 kişi), 38-43 yaş aralığında % 17,1 (86 kişi), 44- 49 yaş aralığında % 9,1 (46 kişi), 50- 55 yaş aralığında % 2,2 (11 kişi), 56 yaş ve üzeri ise % 0,4 (2 kişi)'tür. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılanların büyük bir kısmının 32-37 yaş aralığında olduğu, ardından 26-31 yaş aralığında olan kişilerin yer aldığı görülmektedir. 50 ve üzeri yaşındaki kişilerin iş yaşamında çok az yer aldığı görülmektedir.

#### 3.2.2.4. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

**Tablo 9. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

<b>Eğitim</b>	<b>F</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlköğretim	8	1,6
Lise/Dengi	94	18,7
Ön lisans	103	20,4
Lisans	235	46,6
Lisans üstü	64	12,7
Toplam	504	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine göre dağılımları Tablo 9’da verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların % 1’i (8 kişi) ilköğretim, % 19’u (94 kişi) lise/dengi, % 20’i (103 kişi) ön lisans, % 47’si (235 kişi) lisans mezunu ve % 13’ü (64 kişi) lisans üstü eğitim mezunudur. Araştırmaya katılan katılımcıların yarıya yakınının lisans mezunu olduğu görülmektedir.

#### 3.2.2.5. Çalışanların İşletmedeki Kıdemlerine Göre Dağılımı

**Tablo 10. Çalışanların Kıdeme Göre Dağılımı**  
**Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz?**

<b>Kıdem</b>	<b>F</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1-5	251	49,8
6-10	124	24,6
11-15	75	14,9
16-20	30	6,0
21-25	17	3,4
26+	7	1,4
Toplam	504	100,0

Anketten elde edilen verilere göre Tablo 10’da çalışanların % 50’si (251 kişi) 1-5 yıl arası, % 25 ’si (124 kişi) 6-10 yıl arası, % 15’i (75 kişi) 11-15 yıl arası, % 6’sı (30 kişi) 16-20 yıl arası, % 3’ü (17 kişi) 21-25 yıl arası, % 1’i (7 kişi) 26 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Bu verilere göre ankete katılan beyaz yakalı çalışanların (yüzdeler dilimlerin birbirine yakınlığı da göz önüne alınarak) büyük çoğunluğunun 1-5 yıl arasında çalışma yılına sahip olduklarını söyleyebiliriz.

### 3.2.2.6. Çalışanların İşletmedeki Unvanlarına Göre Dağılımı

**Tablo 11. Çalışanların Unvana Göre Dağılımı**

**İşletmedeki Görev Unvanınız Nedir?**

<b>Unvan</b>	<b>F</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Üst Düzey Yönetici	31	6,2
Yönetici	90	17,9
Birim Amiri	88	17,5
Çalışan	295	58,5
Toplam	504	100,0

Tablo 11'e göre anket uygulamasına katılan çalışanların % 6'sı (31 kişi) üst düzey yönetici, % 18'i (90 kişi) yönetici, % 17'si (88 kişi) birim amiri ve % 59'u (295 kişi) çalışan sınıfında yer aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının çalışan sınıfında yer aldığı görülmektedir.

### 3.2.2.7. Çalışanların İşletmelerinin Sektöre Göre Dağılımı

**Tablo 12. Çalışanların Sektöre Göre Dağılımı**

<b>Sektör</b>	<b>F</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Otomotiv	274	54,4
Gıda	230	45,6
Toplam	504	100,0

Tablo 12'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin faaliyet alanına göre % 54'ü otomotiv ve % 46'sı gıda sektöründe yer aldıkları görülmektedir.



### 3.2.3. Araştırma Katılanların Çalıştıkları İşletmeye İlişkin Bilgi ve Bulgular

#### 3.2.3.1. İşletmede İnsan Kaynakları Bölümü Olup Olmadıklarına Göre Dağılımları

**Tablo 13. İşletmenizde İnsan Kaynakları Bölümü Var Mı?**

Görüş	F	Yüzde (%)
Evet	400	79,4
Hayır	104	20,6
Toplam	504	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde insan kaynakları bölümünün var olup olmadığına göre dağılımları Tablo 13'te verilmiştir. Bu tabloya göre çalışanların % 79'u (400 kişi) çalıştığı işletmede insan kaynakları bölümünün olduğunu ifade ederken; % 21'i (104 kişi) çalıştığı işletmede insan kaynakları bölümünün olmadığını ifade etmiştir. Her ne kadar çalışanların büyük bir kısmının bu soruya evet yanıtı vermişse de, % 21'inin olumsuz yanıt vermesi, bu kişilerin insan kaynakları bölümünün temel işlevlerinden (işe alım, personel seçimi, özlük işlemleri, ücret, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer gelişimi, iş sağlığı ve güvenliği vb. gibi çalışana yönelik uygulamalar) istenilen ölçüde bilgi sahibi olup olmadığı sorusunu düşündürmektedir.

#### 3.2.3.2. İşletmede Kariyer Planlaması Çalışmaları Olup Olmadıklarına Göre Dağılımları

**Tablo 14. Çalıştığınız İşletmede Kariyer Planlama Çalışmaları Yapılıyor Mu?**

Görüş	f	Yüzde (%)
Hayır	214	42,5
Evet	193	38,3
Bilmiyorum	97	19,2
Toplam	504	100,0

Araştırmaya katılanların kendilerine yöneltilen “Çalıştığınız işletmede kariyer planlama çalışmaları yapılıyor mu?” sorusuna ilişkin verdiği cevaplar Tablo 14'te gösterilmektedir. Bu tabloya göre; katılımcıların % 38'i (193 kişi) işletmelerinde

kariyer planlama çalışması yapıldığını, % 43'ü (214 kişi) yapılmadığını, %19'u da işletmelerinde kariyer planlama çalışmalarının yapılıp yapılmadığı konusunda bilgilerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Kariyerin insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreç olduğunu vurgulamıştır (Aytaç, 1997). Bu tanımdan yola çıkarak, araştırma katılan katılımcıların büyük bir kısmının çalıştığı işletmede kariyer planlamasının yapılmadığı cevabı vermesi göz ardı edilmeyecek kadar önemlidir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde nitelikli işgücünün önemi vazgeçilmezdir. Dolayısı ile nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlayacak kariyer yol haritalarının oluşturulması konusunda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir.

### 3.2.3.3. İşletmede Kariyer Planlaması Kimin Sorumluluğunda Görüşleri

**Tablo 15. Sizce Kariyer Planlama Kimin Sorumluluğundadır?**

<b>Görüş</b>	<b>f</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşletme ve bireyin ortak sorumluluğunda	353	70,0
İşletmenin	82	16,3
Bireyin	69	13,7
Toplam	504	100,0

Araştırmaya katılanların kendilerine yöneltilen “Sizce kariyer planlama kimin sorumluluğundadır?” sorusuna ilişkin verdiği cevaplar Tablo 15’te gösterilmektedir. Bu tabloya göre; katılımcıların % 16’i (82 kişi) işletmenin sorumluluğunda olduğunu, % 14’ü (69 kişi) bireyin kendisinin sorumluluğunda olduğunu, % 70’si (353 kişi) hem işletme hem de bireyin ortak sorumluluğunda olduğunu ifade etmişlerdir. Kariyer planlama sorumluluğu yalnızca işletmeye veya bireye bırakılamayacak kadar önemli ve hassas bir konudur. Günümüzde bu sorumluluğun bu çalışmadaki katılımcıların büyük bir kısmının verdiği cevap gibi hem çalışanların hem işletmenin ortak sorumluluğunda olmasının gerektiği genel kabul görmektedir.

#### 3.2.3.4. Çalışanların Kariyer Nedir? Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 16. Sizce Kariyer Nedir?**

<b>Görüş</b>	<b>F</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Eğitim, Yetenek ve Deneyim birikimleri	320	63,5
İş Deneyimleri	79	15,7
İşte ilerleme	57	11,3
Geçirilen Deneyimler	44	8,7
Fikrim yok	4	0,8
Toplam	504	100,0

Araştırmaya katılanların kendilerine yöneltilen “Sizce kariyer nedir?” sorusuna ilişkin verdiği cevaplar Tablo 16’da gösterilmektedir. Bu tabloya göre; katılımcıların % 1’i (4 kişi) kariyer hakkında bilgisinin olmadığını, % 8’i (44 kişi) geçirilen deneyimler olduğunu, % 11’i (57 kişi) işte ilerleme olduğunu, % 16’sı (79 kişi) geçirilen iş deneyimleri olduğunu, % 64’ü (320 kişi) Eğitim, Yetenek ve Deneyim birikimleri olduğunu ifade etmişlerdir.

#### 3.2.3.5. Çalışanların Kariyer Başarısını En İyi Yansıtan Faktör Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 17. Sizce Kariyer Başarısını En İyi Yansıtan Faktör Nedir?**

<b>Görüş</b>	<b>F</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Terfi	108	21,4
Saygınlık	99	19,6
Ücret	87	17,3
Yaşam Standardının Yükselmesi	70	13,9
Uzun Süreli İstihdam	60	11,9
Yüksek Prestij	40	7,9
Statü	35	6,9
Diğer	5	1
Toplam	504	100,0

Araştırmaya katılanların kendilerine yöneltilen “Sizce kariyer başarısını en iyi yansıtan faktör nedir?” sorusuna ilişkin verdiği cevaplar Tablo 17’de gösterilmektedir. Bu tabloya göre; katılımcıların % 1’i (5 kişi) diğer, % 7’si (35 kişi) statü, % 8’i (40 kişi) yüksek prestij, % 12’si (60 kişi) uzun süreli istihdam, % 14’ü (70 kişi) yaşam

standardının yükselmesi, % 17'si (87 kişi) ücret, % 20'si (99 kişi) saygınlık, % 21'i (108 kişi) terfi cevabını vermiştir. Bu tabloya göre katılımcıların büyük bir kısmı kariyer başarısını en iyi yansıtan faktörleri öncelik sırasına göre terfi, saygınlık, ücret, yaşam standardının yükseltilmesi şeklinde sıralamaktadır. Dikkat çeken cevaplardan birisi burada “ücret”in ilk sırada yer almamasıdır. Katılımcılara göre terfi veya saygınlık ücret faktöründen daha öncelikli bir kavram olarak kabul edilmektedir.

### 3.2.4. Anket Sorularının Değerlendirilmesi

**Tablo 18. Betimsel İstatistik Tablosu**

İfadeler	N	X	Ss
1. Kurumumda kariyer yönetimi yapılmakta, bu da işletmeye karşı sadakatimi artırmaktadır.	504	3,39	1,30
2. Kurum içinde ilerleme olanaklarını bilmek beni motive etmektedir.	504	3,84	1,15
3. Kariyer planlaması, benim ve iş yerimin amaçlarını netleştirerek birbirine uygun hale getirmesi açısından çok önemlidir.	504	4,08	0,96
4. Kurumumda çalışanların gereksinme ve yetenekleri kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlenir.	504	3,21	1,12
5. Bireysel gereksinimler / istekler ile işletmenin gereksinimleri / fırsatları uyumlaştırılır.	504	3,54	0,99
6. İşletme içi ve dışındaki kariyer olanaklarını izlerim.	504	3,86	1,01
7. Kurumumda yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.	504	2,95	1,28
8. Kurumumda başarılı çalışanlara yükselme olanakları açıktır.	504	3,37	1,27
9. Kurumumda kariyer hedeflerime ulaşabileceğim konusunda endişeliyim.	504	3,17	1,24
10. Kurumumda hedeflediğim noktaya gelebileceğimi düşünüyorum.	504	3,25	1,21
11. İşletmenin organizasyon şemasında şu andaki yerimi ve kariyer yolumu görebilmek motivasyonumu artırır.	504	3,86	1,07
12. Kurumumda, işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar kolayca terfi ederler	504	3,13	1,20
13. Şu anda çalıştığım işletmede kalmaya devam etmemdeki asıl sebep ihtiyacım olmasıdır.	504	3,31	1,25
14. Kurumumda kendimi büyük bir ailenin parçası gibi hissediyorum	504	3,53	1,20
15. Bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim.	504	3,25	1,26
16. İşimde yükselme şansım olmadığı için bu işletmeden ayrılmayı düşünüyorum.	504	2,65	1,22
17. Bilgi ve becerilerim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha çok sevmemi sağlıyor.	504	3,97	0,99
18. Kurum içinde yükselme basamakları net ve anlaşılır biçimdedir.	504	3,04	1,21
19. Kurumumdaki terfi olanaklarını bilmek beni motive ediyor.	504	3,35	1,23
20. Yaptığım görev ve pozisyonda yükselme şansım olmadığını düşünüyorum.	504	3,02	1,28
21. Kurumumda kariyer politikası değişkenlik göstermekte ve bu da kuruma olan güvenimi azaltmakta.	504	3,05	1,27
22. Kurumumda terfi hakkım sadece yöneticilerin inisiyatifinde bu nedenle terfilerde adaletsizlik olduğunu düşünüyorum.	504	3,11	1,27
23. Kurumumun değer ve amaçları ile kendi değer ve amaçlarımla uyummadığını düşünüyorum	504	2,92	1,22
24. İşimde yükselme olanağı, motive olmamda önemlidir.	504	4,10	0,96
25. Terfilerde liyakat ve adalet durumu motive olmamda etkilidir.	504	4,11	0,94
26. Uzmanlık alanım dışında terfi ediyor olsaydım işimden ayrılırdım.	504	3,22	1,19
27. Kurumum çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda, teşvik edici bir vizyona sahiptir.	504	3,15	1,19
28. Benim için kariyerimde ilerleme/terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir.	504	2,75	1,23
29. Kurumumda uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor.	504	3,28	1,16
30. Kurumumda terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir.	504	3,31	1,19
31. Başka bir yerde daha iyi bir iş teklifi aldığımda, şirketimi terk etmek bana doğru gelmez	504	3,37	1,24

Tablo 18’de anket çalışmasında kullanılan sorulara kaç kişinin cevap verdiği ve soruların aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları yer almaktadır.

<b>Betimsel İstatistik</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>
25. Terfilerde liyakat ve adalet durumu motive olmamda etkilidir.	504	<b>4,11</b>	0,94
24. İşimde yükselme olanağı, motive olmamda önemlidir.	504	<b>4,10</b>	0,96
3. Kariyer planlaması, benim ve iş yerimin amaçlarını netleştirerek birbirine uygun hale getirmesi açısından çok önemlidir.	504	<b>4,08</b>	0,96
17. Bilgi ve becerilerim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha çok sevmemi sağlıyor.	504	<b>3,97</b>	0,99

Ölçekte 25. madde de yer alan “Terfilerde liyakat ve adalet durumu motive olmamda etkilidir.” ifadesi ortalaması en yüksek ifadedir (X: 4,11). Katılımcılar tarafından en çok algılanan en olumlu ifade budur. Ardından 24. madde, 3. madde ve 17. madde gelmektedir. Bu ifadeler katılımcıların çoğunluğu tarafından katılıyorum ile tamamen katılıyorum aralığında görüş bildirmişlerdir.

<b>Betimsel İstatistik</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>
7. Kurumumda yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.	504	<b>2,95</b>	1,28
23. Kurumumun değer ve amaçları ile kendi değer ve amaçlarımın uyumadığını düşünüyorum	504	<b>2,92</b>	1,22
28. Benim için kariyerimde ilerleme/terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir.	504	<b>2,75</b>	1,23
16. İşimde yükselebilmeme şansım olmadığı için bu işletmeden ayrılmayı düşünüyorum.	504	<b>2,65</b>	1,22

Ölçekte 16. madde de yer alan “İşimde yükselebilmeme şansım olmadığı için bu işletmeden ayrılmayı düşünüyorum.” ifadesi ortalaması en düşük ifadedir (X: 2,65). Katılımcılar tarafından olumsuz olarak en çok algılanan ifade budur. Ardından 28. madde, 23. madde ve 7. madde gelmektedir. Bu ifadeler katılımcıların çoğunluğu tarafından katılmıyorum ile kararsızım aralığında görüş bildirmişlerdir.

**1. Kurumumda kariyer yönetimi yapılmakta, bu da işletmeye karşı sadakatimi artırmaktadır.**

<b>Görüş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Toplamlı yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum	49	9,7	9,7
Katılmıyorum	87	17,3	27,0
Kararsızım	113	22,4	49,4
Katılıyorum	126	25,0	74,4
Tamamen Katılıyorum	129	25,6	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 50,6'sı kurumlarında yapılan kariyer yönetiminin işletmeye karşı olan sadakatlerini artırdığını belirtmişlerdir. Örgütte kendisine bir gelecek gören çalışanların örgütlerine karşı bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı beklenmektedir. Kariyer planlaması ve yönetiminin uygulandığı örgütlerde çalışanların değerlendirilmesi objektif esaslara göre yapılmakta ve tüm bu uygulamalar da işgörenlerin kurumlarına karşı güven duymasını sağlamaktadır.

## 2. Kurum içinde ilerleme olanaklarını bilmek beni motive etmektedir.

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	24	4,8	4,8
Katılmıyorum	51	10,1	14,9
Kararsızım	84	16,7	31,5
Katılıyorum	169	33,5	65,1
Tamamen Katılıyorum	176	34,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 68,4'ü bağlı oldukları kurumlarda kendisi için planlanmış terfi ya da yükselme imkânlarının olmasını, kendilerini motive edici bir faktör olarak görmektedir. Çalışanları motive edici birçok faktör olduğu bilinmektedir. Bunların içinden ücret gibi maddi faktörler ilk sıradaymış gibi görünse de birçok çalışan açısından terfi olanakları veya saygınlık artırıcı faktörlerin, motive edici faktörlerde ilk sırada gelmektedir.

## 3. Kariyer planlaması, benim ve iş yerimin amaçlarını netleştirerek birbirine uygun hale getirmesi açısından çok önemlidir.

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	15	3,0	3,0
Katılmıyorum	20	4,0	6,9
Kararsızım	63	12,5	19,4
Katılıyorum	219	43,5	62,9
Tamamen Katılıyorum	187	37,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 80,6'sı gibi büyük bir çoğunluğu, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlaştırılması için kariyer planlamasının gerekliliği ve önemini vurgulamıştır. Kurumlarında kariyer planlaması çalışmalarını olmayan örgüt

yöneticilerinin bu eksiğin farkına varması ve gerekli çalışmaların yapılması hususunda bu görüşleri dikkate almalıdır.

**4. Kurumumda çalışanların gereksinme ve yetenekleri kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlenir.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	40	7,9	7,9
Katılmıyorum	96	19,0	27,0
Kararsızım	149	29,6	56,5
Katılıyorum	158	31,3	87,9
Tamamen Katılıyorum	61	12,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 43,4'ü, çalıştıkları kurumlarda gereksinme ve yeteneklerinin kariyer fırsatlarına uygun olduğunu belirtmiştir.

**5. Bireysel gereksinimler / istekler ile işletmenin gereksinimleri / fırsatları uyumlaştırılır.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	17	3,4	3,4
Katılmıyorum	58	11,5	14,9
Kararsızım	137	27,2	42,1
Katılıyorum	219	43,5	85,5
Tamamen Katılıyorum	73	14,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Yöneticilerin başarısı, büyük oranda kendisi altında çalışanların performans ve başarılarına bağlıdır. Örgütsel amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanlarının bu örgütsel amaçları benimsemesine ve inanmasına bağlıdır. Burada önemli olan çalışanın bireysel amaçları ile örgütsel amaçların çatışmamasıdır. Bu yüzden her iki tarafın amaçlarının uyumlaştırılması bir zorunluluktur. Ankete katılan çalışanların % 58'i kariyer planlamasının kendi amaçları ile işletmenin amaçlarını uyumlaştırdığını belirtmişlerdir.

#### 6. İşletme içi ve dışındaki kariyer olanaklarını izlerim.

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	18	3,6	3,6
Katılmıyorum	37	7,3	10,9
Kararsızım	79	15,7	26,6
Katılıyorum	235	46,6	73,2
Tamamen Katılıyorum	135	26,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Örgütler insan kaynakları politikaları üzerinde etkili olan bir takım çevresel faktörler vardır. Bu çevresel faktörlerin başında da rakip firmaların çalışanlarına sunduğu ücret, çalışma koşulları, hak ve özgürlük ve sosyal hakların derecesi kendi çalışanları için bir kıyaslanma noktası olabilmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların % 73,4'ü çevresindeki kariyer olanaklarını sürekli bir biçimde takip ederek, daha iyi imkânlarla sahip iş fırsatları arayışları olduklarını ifade ettikleri görülmektedir.

#### 7. Kurumumda yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	78	15,5	15,5
Katılmıyorum	120	23,8	39,3
Kararsızım	124	24,6	63,9
Katılıyorum	113	22,4	86,3
Tamamen Katılıyorum	69	13,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Örgütlerde yer alan insan kaynakları yönetim ilkeleri şunlardır; verimlilik ilkesi, insancıl davranış ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, açıklık ilkesi, gizlilik ilkesi, katılımcılık ilkesi gibi. Bunlardan birisi olan eşitlik ilkesi gereğince tüm İKY faaliyetlerinde; çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadan, fırsat eşitliği çerçevesinde çalışma, İKY için temel olmalıdır. Özellikle işe alma, performans değerlendirme gibi konularda yapılacak ayrımcılık; işletmeye büyük zararlar verebilir. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarına karşı bu görev ve sorumluluk noktasında dikkatli davranması gerekir. Bu çalışmaya katılanların % 36,1'i kurumlarındaki yükselme olanaklarının eşit olduğunu ifade ederken; % 63,9'u eşitliği konusunda kararsız veya olumsuz görüş bildirmiştir.



**8. Kurumumda başarılı çalışanlara yükselme olanakları açıktır.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	58	11,5	11,5
Katılmıyorum	68	13,5	25,0
Kararsızım	114	22,6	47,6
Katılıyorum	157	31,2	78,8
Tamamen Katılıyorum	107	21,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 52,4'ü, çalıştıkları kurumlarda başarılı çalışanların yükselme olanaklarının açık olduğunu ifade etmişlerdir.

**9. Kurumumda kariyer hedeflerime ulaşabileceğim konusunda endişeliyim.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	51	10,1	10,1
Katılmıyorum	111	22,0	32,1
Kararsızım	131	26,0	58,1
Katılıyorum	124	24,6	82,7
Tamamen Katılıyorum	87	17,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 41,9'u, çalıştıkları kurumlarda kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri konusunda endişelerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt yöneticileri çalışanların bu endişelerini giderecek çalışmalar konusunda adımlar atmalıdır. Aksi durumda nitelikli çalışanlarından istenilen verim ve performans sağlanamadığı gibi, işten ayrılma niyetleri de artabilir.

**10. Kurumumda hedeflediğim noktaya gelebileceğimi düşünüyorum.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	48	9,5	9,5
Katılmıyorum	98	19,4	29,0
Kararsızım	120	23,8	52,8
Katılıyorum	158	31,3	84,1
Tamamen Katılıyorum	80	15,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 47,2'si, çalıştıkları kurumlarda hedefledikleri kariyer noktalarına ulaşabileceğini ifade etmişlerdir.

**11. İşletmenin organizasyon şemasında şu andaki yerimi ve kariyer yolumu görebilmek motivasyonumu artırır.**

<b>Görüş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Toplamlı yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum	23	4,6	4,6
Katılmıyorum	35	6,9	11,5
Kararsızım	87	17,3	28,8
Katılıyorum	205	40,7	69,4
Tamamen Katılıyorum	154	30,6	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 71,3'ü, çalıştıkları örgütlerdeki organizasyon şeması içindeki konumunu ve gelecekteki ulaşabileceği noktaları bilmesinin, iş motivasyonunu arttıracığını ifade etmişlerdir. Çalışanların örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynakları planlaması içindeki yerinin bilinmesi, çalışanların kariyer planlarının netliğe kavuşması yönündeki önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütün kariyer haritası çıkartılarak, bu süreçte insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları ile ilgili çalışanlara bilgi verilmeli, onlara kariyer süreçlerinde neler yaşayacaklarına dair açıklık sağlanmalıdır. Tüm bu adımların çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olumlu yansıtacaktır.

**12. Kurumumda, işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar kolayca terfi ederler.**

<b>Görüş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Toplamlı yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum	52	10,3	10,3
Katılmıyorum	108	21,4	31,7
Kararsızım	132	26,2	57,9
Katılıyorum	144	28,6	86,5
Tamamen Katılıyorum	68	13,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 42,1'i, çalıştıkları kurumlarda yükselme ve terfi imkânlarının işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaya bağlı olduğuna inanmaktadır. İş için gerekli özellikleri taşıyan çalışanların terfi etmesinin daha kolay olduğunu ifade etmektedir.

**13. Şu anda çalıştığım işletmede kalmaya devam etmemdeki asıl sebep ihtiyacım olmasıdır.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	41	8,1	8,1
Katılmıyorum	111	22,0	30,2
Kararsızım	108	21,4	51,6
Katılıyorum	141	28,0	79,6
Tamamen Katılıyorum	103	20,4	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 48,4'ü, çalıştıkları kurumlarda işe devam etmelerinde en büyük faktörün işe ihtiyacının olmasından dolayı olduğunu bildirmiştir. İşe bir zorunluluktan dolayı devam etmeleri, işletme yöneticilerinin dikkate alması gereken önemli bir husustur. Bu oranın bu kadar yüksek olmasını, bireylerin işe ve işletmeye olan bağlılık düzeylerinin düşük olması şeklinde açıklanabilir.

**14. Kurumumda kendimi büyük bir ailenin parçası gibi hissediyorum.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	39	7,7	7,7
Katılmıyorum	62	12,3	20,0
Kararsızım	118	23,4	43,5
Katılıyorum	163	32,3	75,8
Tamamen Katılıyorum	122	24,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 56,5'i, çalıştıkları kurumlarda kendilerini büyük bir ailenin parçası gibi hissettiklerini ifade etmişlerdir. Örgüt için çalışanların bir uyum ve ahenk içinde olması, örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması önem arz etmektedir. Örgütler bireysel başarılarından ziyade takım çalışması gibi grup faaliyetlerinin ön plana çıktığı yerlerdir. Burada bireylerin kendilerini takımın veya örgütün bir parçası gibi hissetmesi çok önemlidir.

**15. Bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim.**

<b>Görüş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Toplamlı yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum	56	11,1	11,1
Katılmıyorum	88	17,5	28,6
Kararsızım	130	25,8	54,4
Katılıyorum	135	26,8	81,2
Tamamen Katılıyorum	95	18,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Örgütlerdeki insan kaynakları bilgi sisteminin çalışanların eğitim profilleri, iş tecrübeleri, kariyer hedefleri ve tercihleriyle ilgili bilgileri içermesi önem arz etmektedir. Çünkü işletmede kendisine verilen görev ve sorumlulukları istenilen ölçüde yerine getiren çalışanların iş tatmini, kariyer tatmini ve iş performans düzeyleri artacaktır. Tüm bunlar bireyin örgüte olan bağlılık düzeylerine olumlu katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada da çalışanların %45, 6'sı çalıştığı işletmede çalışmaya devam ettiği takdirde kariyer hedeflerini gerçekleştirebileceğini düşünmektedir.

**16. İşimde yükselme şansım olmadığı için bu işletmeden ayrılmayı düşünüyorum.**

<b>Görüş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Toplamlı yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum	91	18,1	18,1
Katılmıyorum	164	32,5	50,6
Kararsızım	133	26,4	77,0
Katılıyorum	62	12,3	89,3
Tamamen Katılıyorum	54	10,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Bireylerin çalışma gerekçelerinin altında birçok faktör yatmaktadır. Bunlardan biri de bireylerin kendilerini gerçekleştirmek arzusu ve isteğidir. "Kariyer" kelimesinin tanımlarında vurgulanan ortak nokta, kişinin kendisini hayatı içinde ve profesyonel olarak hayatını kazandığı alanda, bir noktadan bir noktaya taşınması vardır. Dolayısıyla çalıştığı örgütte yükselme şansının olmadığını gören nitelikli çalışanların, kişisel kariyer hedeflerini gerçekleştirebileceği yeni iş yerleri arayışı içine girmesi beklenen bir davranıştır. Bu çalışma da çalışanların % 23'ü işimde yükselme şansım olmadığı için bu işletmeden ayrılmayı düşündüklerini belirtmiştir.

**17. Bilgi ve becerilerim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha çok sevmemi sağlıyor.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	12	2,4	2,4
Katılmıyorum	36	7,1	9,5
Kararsızım	74	14,7	24,2
Katılıyorum	216	42,9	67,1
Tamamen Katılıyorum	166	32,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Farklılıklardan dolayı her bireyin ilgisi, yeteneği, becerisi farklı düzeylerde ve farklı alanlardadır. İşletme yöneticileri bireysel özellikler ile işin özellikleri arasındaki uyumun sağlanması hususunda dikkatli olmalıdır. Sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanabilmesi bu uyumun derecesine bağlıdır. Bu çalışmada da çalışanların % 75,8'i bilgi ve becerisine uygun bir işte, işlerini daha çok sevdiklerini ifade etmişlerdir.

**18. Kurum içinde yükselme basamakları net ve anlaşılır biçimdedir.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	63	12,5	12,5
Katılmıyorum	104	20,6	33,1
Kararsızım	155	30,8	63,9
Katılıyorum	115	22,8	86,7
Tamamen Katılıyorum	67	13,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 36,1'i, çalıştıkları kurumlarda yükselme basamaklarının net ve anlaşılır biçimde olduğunu ifade etmişlerdir.

**19. Kurumumdaki terfi olanaklarını bilmek beni motive ediyor.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	47	9,3	9,3
Katılmıyorum	83	16,5	25,8
Kararsızım	116	23,0	48,8
Katılıyorum	161	31,9	80,8
Tamamen Katılıyorum	97	19,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 51,1'i, çalıştıkları kurumlarda terfi olanaklarını bilmelerinin kendilerini motive ettikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

**20. Yaptığım görev ve pozisyonda yükselme şansım olmadığını düşünüyorum.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	59	11,7	11,7
Katılmıyorum	140	27,8	39,5
Kararsızım	126	25,0	64,5
Katılıyorum	89	17,7	82,1
Tamamen Katılıyorum	90	17,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 35,6'sı, çalıştıkları kurumlarda kendi görev ve pozisyonda yükselme şansının olmadığını düşünmektedir. Bu görüşte olan çalışanların kendilerine farklı örgütlerde yeni kariyer plan arayışları içine girebilirler. Bu düşüncedeki çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olabileceği şeklinde de yorumlanabilir.

**21. Kurumumda kariyer politikası değişkenlik göstermekte ve bu da kuruma olan güvenimi azaltmakta.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	59	11,7	11,7
Katılmıyorum	131	26,0	37,7
Kararsızım	124	24,6	62,3
Katılıyorum	104	20,6	82,9
Tamamen Katılıyorum	86	17,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Örgütlerdeki insan kaynakları fonksiyonlarının mevcut ve potansiyel çalışanlarına yönelik olarak hem ahlâki hem de hukuki bir takım görev ve sorumlulukları vardır. Bir işletmede çalışanlara yönelik uygulamalardan sorumlu olan İK fonksiyonları itibariyle şöyle özetlemek mümkündür; İşe alma sırasında objektif kriterlere uymak, adil seçim sistemi gerçekleştirmek, ayırım yaratan seçme, değerlendirme ve terfi sistemlerini kullanmaktan kaçınmak, personel değerlendirme ve kariyer yönetiminde ayrımcılık yapmamak, adil davranmak, adaletli bir ücret sistemine sahip olmak (Arslan, 2001, s.

91-112). Dolayısıyla kişiye ve duruma göre değişen kariyer politikaları çalışanların kurumlarına olan güvenlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu çalışmaya katılan çalışanların % 37,7'si kurumumda kariyer politikası değişkenlik göstermekte ve bu da kuruma olan güvenimi azaltmaktadır diye düşünmektedir.

**22. Kurumumda terfi hakkım sadece yöneticilerin inisiyatifinde bu nedenle terfilerde adaletsizlik olduğunu düşünüyorum.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	57	11,3	11,3
Katılmıyorum	124	24,6	35,9
Kararsızım	118	23,4	59,3
Katılıyorum	117	23,2	82,5
Tamamen Katılıyorum	88	17,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Örgütlerde kurumsallaşmanın temel felsefesinde işi kişiye bağlı olmaktan çıkarıp, sisteme kavuşturulması vardır. Dolayısıyla insan kaynakları fonksiyonlarının temelinde kişilerin performanslarını değerlendirme, terfi sistemleri ve kariyer yönetiminde ayrımcılık yapmamak, adil davranmak, adaletli bir ücret sistemine sahip olmak çok önemlidir. Bu çalışmaya katılan katılımcıların % 40,7'si kurumunda terfi hakkının sadece yöneticilerinin inisiyatifinde olduğunu ve bu nedenle de terfilerde adaletsizlik olduğunu düşünmektedir.

**23. Kurumumun değer ve amaçları ile kendi değer ve amaçlarımın uyuşmadığını düşünüyorum.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	59	11,7	11,7
Katılmıyorum	153	30,4	42,1
Kararsızım	123	24,4	66,5
Katılıyorum	105	20,8	87,3
Tamamen Katılıyorum	64	12,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 33,5'i, çalıştıkları kurumun değer ve amaçları ile kendi değer ve amaçlarımın uyuşmadığını düşünmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılmasına bağlıdır. Aksi durumda hedeflenen hedef ve planların tutturulması zorlaşacaktır.

**24. İşimde yükselme olanağı, motive olmamda önemlidir.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	14	2,8	2,8
Katılmıyorum	23	4,6	7,3
Kararsızım	57	11,3	18,7
Katılıyorum	215	42,7	61,3
Tamamen Katılıyorum	195	38,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 81,4'ü, işlerindeki yükselme olanaklarının, motive olmalarında önemli bir etken olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri, örgüt içindeki terfi ve yükselme olanaklarını her daim açık tutmanın yollarını aramalıdır. Bu sayede örgütsel bağlılık düzeyleri de artabilir.

**25. Terfilerde liyakat ve adalet durumu motive olmamda etkilidir.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	10	2,0	2,0
Katılmıyorum	24	4,8	6,7
Kararsızım	65	12,9	19,6
Katılıyorum	209	41,5	61,1
Tamamen Katılıyorum	196	38,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların % 80,4'ü, terfilerde liyakat ve adalet durumunun, motive olmaları üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir.

**26. Uzmanlık alanım dışında terfi ediyor olsaydım işimden ayrılırdım.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	40	7,9	7,9
Katılmıyorum	102	20,2	28,2
Kararsızım	157	31,2	59,3
Katılıyorum	116	23,0	82,3
Tamamen Katılıyorum	89	17,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Uzmanlık alanım dışında terfi ediyor olsaydım işimden ayrılırdım sorusuna çalışanların % 7,9'u hiç katılmıyorum, % 20,2'si katılmıyorum, % 31,2'si kararsızım, % 23'ü katılıyorum, % 17,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Katılmayanların veya



kararsız olanların oranı, katılanlara göre yüksektir. Türkiye'nin ekonomik durumu ve işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde, çalışanların böyle düşünceleri normal kabul edilmektedir.

**27. Kurumum çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda, teşvik edici bir vizyona sahiptir.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	56	11,1	11,1
Katılmıyorum	88	17,5	28,6
Kararsızım	154	30,6	59,1
Katılıyorum	136	27,0	86,1
Tamamen Katılıyorum	70	13,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Kurumum çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda, teşvik edici bir vizyona sahiptir sorusuna çalışanların % 40,9'u katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Örgütler çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinden optimal düzeyde yararlanabilmesi için çalışanlara destekleyici ve teşvik edici bir iş ortamı inşa etmelidir.

**28. Benim için kariyerimde ilerleme/terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	79	15,7	15,7
Katılmıyorum	167	33,1	48,8
Kararsızım	113	22,4	71,2
Katılıyorum	92	18,3	89,5
Tamamen Katılıyorum	53	10,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

“Benim için kariyerimde ilerleme/terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir” sorusuna çalışanların % 48,8'i katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Örgütlerde çalışanların kariyerindeki ilerleme/terfi etmek sadece ücret artışı anlamına gelmediği şeklinde yorumlanabilir. Meslek, yaşam boyunca kişinin doyum kaynağı ve kendini gerçekleştirme aracıdır. İş ve meslek, sadece bir geçim yolu, bir ekmek kapısı değil, aynı zamanda mutluluğunda anahtarıdır. İnsanın en büyük zevk kaynağı, en değerli övünme konusu, kendini göstermesinin en elverişli olduğu alan, işi ve

mesleğidir. İşinden zevk duymayan insanın mutlu olması olanaksızdır (Özgüven, 2016, s. 57)

**29. Kurumumda uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	38	7,5	7,5
Katılmıyorum	95	18,8	26,4
Kararsızım	143	28,4	54,8
Katılıyorum	146	29,0	83,7
Tamamen Katılıyorum	82	16,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların “Kurumumda uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor” sorusuna % 45,3’ü katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Örgütlerdeki terfi ve yükselme kriterlerinin varlığı ve net olması çalışanların etkin çalışması konusunda olumlu katkı sağladığı gibi yorumlanabilir.

**30. Kurumumda terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	47	9,3	9,3
Katılmıyorum	77	15,3	24,6
Kararsızım	135	26,8	51,4
Katılıyorum	163	32,3	83,7
Tamamen Katılıyorum	82	16,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların “Kurumumda terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir” sorusuna, çalışanların % 48,6’sı katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Örgütlerdeki terfi ve kariyer imkânlarının var olması bireylerin örgütte çalışmaya devam etmesi, örgütsel bağlılığı konusunda pozitif bir etken şeklinde yorumlanabilir.

**31. Başka bir yerde daha iyi bir iş teklifi aldığımda, şirketimi terk etmek bana doğru gelmez.**

Görüş	Frekans	%	Toplamlı yüzde
Hiç Katılmıyorum	47	9,3	9,3
Katılmıyorum	74	14,7	24,0
Kararsızım	144	28,6	52,6
Katılıyorum	123	24,4	77,0
Tamamen Katılıyorum	116	23,0	100,0
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların “Başka bir yerde daha iyi bir iş teklifi aldığımda, şirketimi terk etmek bana doğru gelmez.” sorusuna çalışanların % 47,4’ü katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Birçok çalışan örgütüne olan bağlılıklarından dolayı yeni iş tekliflerini değerlendirmekten uzak olduklarını ifade etmişlerdir.

### **3.2.5. Çalışanların Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri**

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket yönteminde katılımcıların görüşleri alınırken 5’li likert şeklinde “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım” “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” alınmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya katılan çalışanların kariyer ve örgütsel bağlılıkla ilgili ifadelerle ‘1=hiç katılmıyorum’dan ‘5=tamamen katılıyorum’a doğru verilen puanlar sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamaya göre:

$1 < x < 1.8$  kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle *hiç katılmayanlar*,

$1,8 < x < 2.6$  kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle *katılmayanlar*,

$2,6 < x < 3.4$  kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle karşı *kararsız* olanlar,

$3,4 < x < 4.2$  kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle *katılanlar*,

$4,2 < x < 5$  kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle *tamamen katılanlar*.

Araştırmaya kullanılan ölçekte yer alan 31 ifadenin ortalaması 3,36 olarak tespit edilmiştir. Yukarıdaki aralığa göre araştırmaya katılan çalışanlar kariyer ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadeleri “3=kararsızım” ile “4=katılıyorum” aralığında ( $3,4 < 3,36 < 4,2$ ) toplanmaktadır.

### 3.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Edilmesi

Bu bölümde ankete katılan çalışanların verdikleri ifadelerin ortalaması alınarak kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları belirlenmiştir. Daha sonra çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, unvan, sektör, şirkette İK departmanı olup olmamasına göre farklılık gösterip göstermediğini incelenmiş, veriler normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan testlerden iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi, ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi yapılmıştır.

**H1:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 19. Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Test Sonuçlarına Ait Bulgular**

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıraların Toplamı	P
Kadın	117	264,51	30948,00	<b>0,308 &gt; 0,05</b>
Erkek	387	248,87	96312,00	

İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Tablo 19’da yer alan sonuçlara göre kadın çalışanların aldığı sıralama ortalaması 264,51 iken; erkek çalışanların aldığı sıralama ortalaması 248,87 olarak bulunmuştur. Kadınların sıra ortalaması erkeklere oranla yüksek olsa da; cinsiyetler arasındaki p değeri ( $p=0.308 > 0.05$ ) olduğundan dolayı H1 hipotezi red edilmiştir. İşletmelerde çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**H2:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 20. Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Test Sonuçlarına Ait Bulgular**

Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıraların Toplamı	P
Evli	321	237,41	76209	<b>0,002 &lt; 0,05</b>
Bekar	183	278,97	51051	

İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Tablo 20’de yer alan bilgilere göre evli çalışanların aldığı sıralama ortalaması 237,41 iken; bekâr çalışanların aldığı sıralama ortalaması 278,97 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak işletmelerdeki evli çalışanlar ile bekâr çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, bekar çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve ( $p=0.002<0.05$ ) olduğundan dolayı H2 hipotezi kabul edilmiştir.

**H3:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 21. Yaşa Göre Kruskal Wallis Test Sonuçlarına Ait Bulgular**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı fark
Gruplar arası	2,87	6	0,48	2,05	<b>0,048</b>	(20-25) - (26-31)
Gruplar içi	115,89	497	0,23			
Toplam	118,76	503				

İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Post Hoc analizlerinden Tamhane’s testi yapılmıştır. Tablo 21’de yer alan sonuçlara göre;

- ✓ 20-25 yaş aralığındaki çalışanlar ( $X=285,63$ ) ile 26-31 yaş aralığındaki çalışanlar ( $X=222,61$ ) arasında 20-25 yaş aralığındaki çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve ( $p=0,048>0,05$ ) olduğundan dolayı H3 hipotezi kabul edilmiştir.
- ✓ Diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

**H4:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları *eğitim durumuna göre* anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 22. Eğitim Durumlarına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçlarına Ait Bulgular**

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı fark
Gruplar arası	6,260	4	1,565	6,941	<b>0,000</b>	İlköğretim-Lisans Lise/Dengi-Lisans
Gruplar içi	112,500	499	,225			
Toplam	118,759	503				

İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu saptamak için Post Hoc analizlerinden Tamhane's testi yapılmıştır. Tablo 22'den elde edilen sonuçlara göre;

- ✓ İlköğretim mezunu çalışanlar ( $X=414,56$ ) ile lisans mezunu çalışanlar ( $X=225,21$ ) arasında İlköğretim mezunu çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve ( $p=0,027>0,05$ ) olduğundan dolayı H4 hipotezi kabul edilmiştir.
- ✓ Lise/Dengi mezunu çalışanlar ( $X=302,01$ ) ile lisans mezunu çalışanlar ( $X=225,21$ ) arasında Lise/Dengi mezunu çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve ( $p=0,000>0,05$ ) olduğundan dolayı H4 hipotezi kabul edilmiştir.
- ✓ Diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

**H5:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 23. Kıdeme Göre Kruskal Wallis Test Sonuçlarına Ait Bulgular**

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı fark
Gruplar arası	3,024	5	,605	2,602	<b>0,037</b>	(6-10) ile (11-15)
Gruplar içi	115,736	498	,232			
Toplam	118,759	503				

İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farkın hangi gruplar arasında oluşunu saptamak için Post Hoc analizlerinden Tamhane's testi yapılmıştır. Tablo 23'den elde edilen sonuçlara göre;

- ✓ **6-10 arası kıdemi olan çalışanlar (X=219,46) ile 11-15 arası kıdemi olan çalışanlar (X=274,05) arasında 11-15 arası kıdemi olan çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve ( $p=0,037>0,05$ ) olduğundan dolayı H5 hipotezi kabul edilmiştir.**
- ✓ **Diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).**

**H6:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 24. Unvana Göre Kruskal Wallis Test Sonuçlarına Ait Bulgular**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı fark
Gruplar arası	,918	3	,306	1,298	<b>0,060</b>	
Gruplar içi	117,842	500	,236			
Toplam	118,759	503				

İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları unvana göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Tablo 24'ten elden edilen sonuçlara göre; gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. ( $p>0,05$ ) olduğundan dolayı H6 hipotezi reddedilmiştir.

**H7:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 25. Sektöre Göre Mann-Whitney U Test Sonuçlarına Ait Bulgular**

Sektör	N	Sıra Ortalaması	Sıraların Toplamı	P
Otomotiv	274	276,36	75721,5	<b>0,000 &lt; 0,05</b>
Gıda	230	224,08	51538,5	

İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamalarının sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Tablo 25'e göre;

- ✓ **Otomotiv sektöründe çalışanların aldığı sıralama ortalaması 276,36 iken; gıda sektöründe çalışanların aldığı sıralama ortalaması 224,08 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak işletmelerdeki otomotiv ile gıda sektöründe çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, otomotiv sektöründe çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. (p=.000<0.05) dolay H7 hipotezi kabul edilmiştir.**

**H8:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları şirkette İK departmanı olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 26. İK Bölümü Olup Olmamasına Göre Mann-Whitney U Test Sonuçlarına Ait Bulgular**

İK var mı?	N	Sıra Ortalaması	Sıraların Toplamı	P
Evet	400	251,48	100593,5	<b>0,759 &gt; 0,05</b>
Hayır	104	256,41	26666,5	

İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamalarının şirkette İK departmanı olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Tablo 26'ya göre;



- ✓ Şirketinde İK departmanı olan çalışanların aldığı sıralama ortalaması 251,48 iken; şirketinde İK departmanı olmayan çalışanların aldığı sıralama ortalaması 256,41 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak şirketinde İK departmanı olan çalışanlar ile şirketinde İK departmanı olmayan çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. ( $p=0.759>0.05$ ) olduğundan dolayı H8 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 27. İşletmelerde Çalışanların Kariyer Planlaması ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasında**

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
H1: Cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.	Reddedildi	(Kadın) = (Erkek)
<b>H2: Medeni duruma göre anlamlı bir farklılık vardır.</b>	<b>Kabul</b>	<b>(Evli) &lt; (Bekar)</b>
<b>H3: Yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.</b>	<b>Kabul</b>	<b>(20-25) &gt; (26-31)</b>
H4: Eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	(İlköğretim) > (Lisans) (Lise/Dengi) > (Lisans)
<b>H5: Kıdeme göre anlamlı bir farklılık vardır.</b>	<b>Kabul</b>	<b>(6-10) &lt; (11-15)</b>
H6: Unvana göre anlamlı bir farklılık vardır.	Reddedildi	(1) = (2) = (3) = (4)
<b>H7: Sektöre göre anlamlı bir farklılık vardır.</b>	<b>Kabul</b>	<b>(Otomotiv) &gt; (Gıda)</b>
H8: Şirkette İK departmanı olup olmamasına göre farklılık vardır.	Reddedildi	(Evet) = (Hayır)

Hipotez testlerinin sonucunda; işletmede çalışan bireylerin kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, çalıştığı sektörün türüne anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer yandan işletmede çalışan bireylerin kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, unvan ve çalıştığı işletmede insan kaynakları departmanı olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

### 3.3. TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, konu ile ilgili önceden yapılan araştırmalar incelenip varsa bu araştırmayla benzerlikler, paralellikler veya aykırılıklar karşılaştırılacaktır.

Atay (2006) yılında yapılan 150 kişi üzerinde kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi ölçülmeye çalışılmış ve araştırmanın sonuçlarına göre kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanların kurumlarına daha çok bağlılık hissettikleri ve

kariyerlerinin geri kalanını çalışmaya devam etmekte oldukları işletmelerde geçirmek istedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanların ulaşacakları mevki bilmeleri motivasyonu artıracakı belirtilmiştir.

Bu bağlamda, Atay'ın bulguları ile bu araştırmanın bulguları şu noktada benzerlik göstermektedir. Şöyle ki 504 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen analiz sonuçlarına göre kurumlarında yapılan kariyer yönetiminin işletmeye karşı olan sadakatlerini artırdığı görüşü Atay'ın bulguları ile örtüşmektedir. Fakat çalışanların kariyerlerinin geri kalanını çalıştıkları işletmede devam etmek istedikleri görüşü Atay'ın bulguları ile örtüşmemektedir. Çünkü yapılan araştırma sonucuna göre; çalışanlar kurumlarında yükselebileme şansı olmadığını düşündükleri için işletmelerinden ayrılmayı düşünmektedirler. Ayrıca çalışanları ulaşacakları mevki bilmeleri motivasyonu artıracakı görüşü de Atay'ın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Albayrak (2007) tarafından 12 özel sektör üzerinde kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiş ve araştırmaya göre şirketlerin çoğunda kariyer planlaması çalışmalarının yapıldığı ve kariyer yönetimi uygulamalarını tam olarak uygulayan örgütlerin çalışanları daha fazla örgütlerine bağlılık duydukları belirtilmiştir. Ayrıca yapılan çalışmaya göre kariyer planlamanın sorumluluğu işletme ve bireyin ortak sorumluluğunda olduğu ifade edilmiştir. Cinsiyet, yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı fakat medeni durum (evlilerin daha yüksek), eğitim (ilköğretim mezunlarında bağlılık daha yüksek) durum ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya konulmuştur.

Bu bağlamda Albayrak'ın bulguları ile bu araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Çünkü yapılan araştırmaya göre kariyer yönetimi uygulamaları yapılan işletmelerde çalışanların değerlendirilmesi objektif esaslara göre yapılmakta ve tüm bu uygulamalar da işgörenlerin kurumlarına karşı güven duymasını sağlamaktadır. Bu durum örgüte sadakat ve bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca yapılan bu çalışmada araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (%70) kariyer planlamanın işletme ve bireyin ortak sorumluluğunda olduğunu belirtmişlerdir. Bu yönüyle de Albayrak'ın çalışması ile örtüşmektedir. Çalışmada kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, çalıştığı sektörün türüne anlamlı farklılık gösterdiği, cinsiyet, unvan ve çalıştığı işletmede insan kaynakları departmanı olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Albayrak tarafından

yapılan çalışmada ise cinsiyet ve yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Bu yönüyle yapılan çalışma ile örtüşmemektedir.

Ok (2009) tarafından Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygula konulu araştırmada Sakarya ve Kocaeli illerinde faaliyeti olan 3 otomotiv şirketinde bir inceleme yapılmış ve yapılan incelemede kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları (İç işe alım, Oryantasyon, Yönetici geliştirme, Terfi, İşten çıkarma) ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Fakat yönetici geliştirme, terfi ve işten çıkarma uygulamaları ile yöneticilerin devam ve zorunlu bağlılıkları arasında bir ilişkinin olmadığı da çalışmada ortaya konulmuştur.

Bu bağlamda Ok'un yapmış olduğu çalışmada kariyer yönetimi uygulamalarından terfi ile yöneticilerin duygusal bağlılıkları arasında bir ilişkinin olmadığı belirtilmiş fakat bu çalışmanın bulgularında ise araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu işlerinde yükselme olanaklarının motivasyon konusunda önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Çünkü terfi doğru bir şekilde yapılırsa hem örgütün başarısı artar hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları da bununla birlikte artar. Bu yönü ile Ok'un yapmış olduğu çalışmadan farklılık göstermektedir.

Saldamlı (2009) tarafından yapılan araştırmaya göre cinsiyet ve çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir.

Bu bağlamda Saldamlı'nın çalışması ile bu çalışma yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olması yönü ile benzerlik gösterirken çalışma süreleri ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı noktasında örtüşmemektedir.

Kabadayı tarafından 2013 yılında gerçekleştirilen "Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi" konulu araştırma sonucuna göre kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu, örgütte uygulanacak etkili kariyer yönetimi ile çalışanların örgüte bağlılığının artacağı ifade edilmiştir. Ayrıca kariyer planlaması yapılan çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının kariyer planlaması yapılmayanlara göre daha yüksek olacağı belirtilmiştir. Kurumdaki terfi olanaklarının, yükselme basamaklarının ve politikasının çalışanlar tarafından anlaşılır olmasının kuruma bağlılığı artırdığı savunulmuştur. Eğitim düzeylerinin ise çalışanların kuruma olan bağlılıklarında bir etken olmadığı belirtilmiştir.

Bu bağlamda Kabadayı'nın çalışması ile bu çalışma kariyer yönetimi uygulaması ile işletmeye olan sadakatin arttığı ve kariyer planlaması yapılmayanlara göre kuruma olan bağlılıklarının daha yüksek olacağı noktasında örtüşmektedir. Ayrıca yapılan bu çalışmaya göre çalışanların büyük bir çoğunluğun işlerinde yükselme olanaklarının motivasyon konusunda önemli bir etken olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yönü ile Kabadayı tarafından yapılan çalışmada kurumdaki terfi olanaklarının, yükselme basamaklarının ve politikasının çalışanlar tarafından anlaşılır olmasının kuruma bağlılığı artırdığı noktasında benzerlik göstermektedir.

Çilingir tarafından 2014 yılında kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Osmaniye ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 16 şube çalışanına, toplamda 207 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmaya göre; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmadığı belirtilmiştir.

Bu bağlamda Çilingir'in yapmış olduğu çalışmada cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı konusu ile yapılan bu çalışmada kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ile anlamlı farklılık gösterdiği noktasında örtüşmemektedir. Yapılan çalışmaya göre; cinsiyete ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık göstermediği noktasında Çilingir'in çalışması ile paralellik göstermektedir.

Akdoğan tarafından 2014 yılında yapılan araştırmaya göre kariyer yönetim sistemleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında; istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon ilişkisinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışmada örgütsel bağlılık ile yaş ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda Akdoğan tarafından yapılan araştırmadan elde edile örgütsel bağlılık ile yaş ve eğitim düzeyleri arasındaki anlamlı bir ilişkinin varlığı konusu yapılan çalışma ile örtüşmektedir.

Atlıkan tarafın 2015 yılında hazır giyim sektöründe yapılan araştırmaya göre; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyleri ve çalışma sürelerine göre firmaya olan duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Bu bağlam da ise Atlıkan ile yapılan çalışma medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermesi noktasında örtüşmemekte, cinsiyete ile

örgütsel bağıllık arasında anlamlı farklılık göstermediği noktası ise Atlıkan'ın çalışması ile paralellik göstermektedir.

Arabacı tarafından 2019 yılında bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların örgütsel bağıllığına etkisi üzerine yapılan araştırmaya göre; cinsiyet, unvan ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, fakat örgütsel bağıllık ile yaş ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda Arabacı ile yapılan bu çalışma arasında cinsiyet ve unvan ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı noktasında benzerlik gösterirken, eğitim düzeyi ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki olamaması yönü ile ayrılmaktadır. Ayrıca çalışma süreleri ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı noktasında ise yine bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan araştırmalar göz önüne alındığında kariyer planlaması sorumluluğu ortak paydada birleşerek işletmeler ve bireylerin ortak sorumluluğunda olmalı. Çünkü Kariyer planlama sorumluluğu yalnızca işletmeye veya bireye bırakılmayacak kadar önemli ve hassas bir konudur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

#### SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin temel amaçlarından birisi çalışanlarının işlerinden tatmin olmalarını sağlamaktır. Çünkü bir örgütün başarısı çalışanlarının işlerini benimsemeleri ile doğru orantılı olup, örgüte duydukları güçlü aidiyet bağına bağlıdır. Bu aidiyet sağlanmazsa örgütün rekabet edebilirlik gücü, tatminsizlikle birlikte verimin düşmesi ve devir hızının da yükselmesi ile azalacaktır. Örgütlerin en önemli sermayesi insandır ve bu, kaynağın korunabilmesinin ana şartı ise, çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttırılmasıdır.

Bireylerin çalışma gerekçelerinin altında birçok faktör yatmaktadır. Bunlardan biri de bireylerin kendilerini gerçekleştirmek arzusu ve isteğidir. “Kariyer” kelimesinin tanımlarında vurgulanan ortak nokta, kişinin kendisini hayatı içinde ve profesyonel olarak hayatını kazandığı alanda, bir noktadan bir noktaya taşıması vardır. Dolayısıyla çalıştığı örgütte yükselme şansının olmadığını gören nitelikli çalışanların, kişisel kariyer hedeflerini gerçekleştirebileceği yeni iş yerleri arayışı içine girmesi beklenen bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ile ilişkisini tespit etmek amacı ile 504 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre çalışmamızdan elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir;

- Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık %80’inde İnsan Kaynakları bulunmakta ve bu işletmelerin %38’inde kariyer planlama çalışmaları yapılmaktadır. Bu işletmelerin %43’ünde ise kariyer planlama çalışmaları yapılmamaktadır. Araştırmaya konu olan işletmelerde kariyer planlaması yapılmadığı belirtilen oran ise göz ardı edilmeyecek kadar önemlidir. Çünkü örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde nitelikli işgücünün önemi vazgeçilmezdir. Dolayısı ile nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlayacak kariyer yol haritalarının oluşturulması konusunda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir.

- Kariyer planlama sorumluluğu yalnızca işletmeye veya bireye bırakılamayacak kadar önemli ve hassas bir konudur. Günümüzde bu sorumluluğun bu çalışmadaki katılımcıların büyük bir kısmının verdiği cevap gibi hem çalışanların hem işletmenin

ortak sorumluluğunda olmasının gerektiği genel kabul görmekte ve araştırmaya katılan işletmelerde de çalışanların %70'i kariyer planlamanın hem işletme hem de bireyin ortak sorumluluğunda olduğunu düşünmektedir.

- Araştırmaya göre katılımcıların büyük bir kısmı kariyer başarısını en iyi yansıtan faktörleri öncelik sırasına göre terfi, saygınlık, ücret, yaşam standardının yükseltilmesi şeklinde sıralamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda dikkat çeken cevaplardan birisi "ücret" in ilk sırada yer almamasıdır. Katılımcılara göre terfi veya saygınlık ücret faktöründen daha öncelikli bir kavram olarak kabul edilmektedir.

- Araştırmaya katılan çalışanların % 80,6'sı gibi büyük bir çoğunluğu, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlaştırılması için kariyer planlamanın gerekliliği ve önemini vurgulamıştır. Kurumlarında kariyer planlaması çalışmaları olmayan örgüt yöneticilerinin bu eksiğin farkına varması ve gerekli çalışmaların yapılması hususunda bu görüşleri dikkate almalıdır.

- Yöneticilerin başarısı, büyük oranda kendisi altında çalışanların performans ve başarılarına bağlıdır. Örgütsel amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanlarının bu örgütsel amaçları benimsemesine ve inanmasına bağlıdır. Burada önemli olan çalışanın bireysel amaçları ile örgütsel amaçların çatışmamasıdır. Bu yüzden her iki tarafın amaçlarının uyumlaştırılması bir zorunluluktur. Ankete katılan çalışanların % 58'i kariyer planlamanın kendi amaçları ile işletmenin amaçlarını uyumlaştırdığını belirtmişlerdir.

- Verimlilik ilkesi, insancıl davranış ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, açıklık ilkesi, gizlilik ilkesi, katılımcılık ilkesi insan kaynakları yönetim ilkeleri arasında yer alır. Bunlardan birisi olan eşitlik ilkesi gereğince tüm İKY faaliyetlerinde; çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadan, fırsat eşitliği çerçevesinde çalışma, İKY için temel olmalıdır. Özellikle işe alma, performans değerlendirme gibi konularda yapılacak ayrımcılık; işletmeye büyük zararlar verebilir. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarına karşı bu görev ve sorumluluk noktasında dikkatli davranması gerekir. Keza araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların % 64'e yakını yükselme olanaklarının eşitliği konusunda kararsız veya olumsuz görüş bildirmiştir.

- Araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık %42'sinde çalıştıkları kurum içerisinde kariyer hedeflerine ulaşma konusunda endişeleri yer almaktadır. Örgüt yöneticileri çalışanların bu endişelerini giderecek çalışmalar konusunda adımlar atmalıdır. Aksi

durumda nitelikli çalışanlarından istenilen verim ve performans sağlanamadığı gibi, işten ayrılma niyetleri de artabilir.

- Araştırmaya göre çalışanların %71,3'ünde çalıştıkları örgütlerde organizasyon şeması içerisindeki konumunu ve gelecekte ulaşabileceği noktaları bildiği takdirde iş motivasyonunun artacağı ortaya çıkmıştır. Örgütün kariyer haritası çıkartılarak, bu süreçte insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları ile ilgili çalışanlara bilgi verilmesi, onlara kariyer süreçlerinde neler yaşayacaklarına dair açıklık sağlanması çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olumlu yansıtacaktır.

- Araştırmaya katılan çalışanların %48,4'ünün kurumlarında işe devam etmelerindeki en önemli faktör işe duyulan ihtiyaçtır. İşe bir zorunluluktan dolayı devam etmek işletme yöneticilerinin dikkate alması gereken önemli bir husustur. Bu oranın bu kadar yüksek olması, bireylerin işe ve işletmeye olan bağlılık düzeylerinin düşük olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

- Örgütlerdeki insan kaynakları bilgi sisteminin çalışanların eğitim profilleri, iş tecrübeleri, kariyer hedefleri ve tercihleriyle ilgili bilgileri içermesi önem arz etmektedir. Çünkü işletmede kendisine verilen görev ve sorumlulukları istenilen ölçüde yerine getiren çalışanların iş tatmini, kariyer tatmini ve iş performans düzeyleri artacaktır. Tüm bunlar bireyin örgüte olan bağlılık düzeylerine olumlu katkı sağlayacaktır. Bu çalışmaya göre, çalışanların %45,6'sı işletmesinde çalışmaya devam ettiği takdirde kariyer hedeflerini gerçekleştirebileceğini düşünmektedir.

- Araştırmaya katılan çalışanların % 81,4'ü, işlerindeki yükselme olanaklarını, motive olmalarında önemli bir etken olarak görmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri örgüt içindeki terfi ve yükselme olanaklarını her daim açık tutmanın yollarını aramalıdır. Bu sayede örgütsel bağlılık düzeyleri de artabilir.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen hipotez sonuçları aşağıda yer almaktadır.

• **H1:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları *cinsiyete göre* anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

• **H2:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları *medeni duruma göre* anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalamalar işletmelerdeki kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, bekâr çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.



- **H3:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları *yaşa göre* anlamlı bir farklılık göstermektedir. 20-25 yaş aralığındaki çalışanlar ile 26-31 yaş aralığındaki çalışanlar arasında 20-25 yaş aralığındaki çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

- **H4** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları *eğitim durumuna göre* anlamlı bir farklılık göstermektedir. İlköğretim mezunu çalışanlar ile lisans mezunu çalışanlar arasında ilköğretim mezunu çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Lise/Dengi mezunu çalışanlar ile lisans mezunu çalışanlar arasında lise/dengi mezunu çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

- **H5:** : İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları *kıdeme göre* anlamlı bir farklılık göstermektedir. 6-10 arası kıdemi olan çalışanlar ile 11-15 arası kıdemi olan çalışanlar arasında 11-15 arası kıdemi olan çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

- **H6:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları *unvana göre* anlamlı bir farklılık göstermektedir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir

- **H7:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları *sektöre göre* anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletmelerdeki otomotiv ile gıda sektöründe çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, otomotiv sektöründe çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

- **H8:** İşletmelerde çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları şirkette İK departmanı olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Şirketinde İK departmanı olan çalışanlar ile şirketinde İK departmanı olmayan çalışanların kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Sonuç olarak; örgütlerde çalışanlar için planlanmış terfi ya da yükselme imkânlarının olması, çalışanlar için kendilerini motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Çalışanları motive edici birçok faktör olduğu bilinmektedir. Bunların

içinden ücret gibi maddi faktörler ilk sıradaymış gibi görünse de aslında birçok çalışan açısından terfi olanakları veya saygınlık artırıcı faktörlerin, motive edici faktörlerde ilk sırada gelmektedir.

Ayrıca işletmelerde çalışanların işe alınmasından başlayarak, ilerleme ve yükselmelerde, yer değiştirmelerde, çıkarılmalarda; ahlâkî, bilimsel ve mesleki kabiliyetlerin, görevdeki başarıların esas alınarak, tarafsız ve adil bir şekilde yapılması çalışanların motivasyonunu ve bununla birlikte örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Yani bir pozisyon için seçilen kişinin yeterli eğitimi, yeterli tecrübesi veya hem yeterli eğitimi hem de yeterli deneyimi olması terfilerde liyakat ve adalet için oldukça önem arz etmektedir.

Araştırma sonuçları literatürde yer alan araştırmaları bazı konularda desteklemekte bazı konularda ise desteklememektedir. Bundan sonraki çalışmalarda bunun nedenleri araştırılarak hem konuya farklı bir bakış açısı getirilmesi hem de sonucunun tekrar sorgulanarak konunun aydınlatılması noktasında önem arz etmektedir. Bu konuda araştırma yapacak diğer araştırmacılara önerilen, çalışanların kariyer planlamalarında kaç yılda hangi görevlere geldiği ve bunun örgütsel bağlılığa nasıl bir etki yaptığı konusu da araştırılabilir. Ayrıca sahip olunan görevlerde yetki ve sorumlulukların örgütsel bağlılık üzerinde nasıl bir etki yaptığı da çalışma alanı içerisine dâhil edilerek işletmelere bilgi ışığı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Raşit ve Özdaşlı, Kürşat (2017). Bireysel Kariyer Planlama Yapmanın Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi: SMBYO Öğrenci Üzerine Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 9 (21 (Özel Sayı)).
- Akalp, Gizem (2003 ). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(1) .
- Akdoğan, Hacer (2014, Haziran). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Karşılaştırmalı Bir Analiz. Yüksek Lisans Tezi , Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova
- Akıncı Vural, Z. Beril ve Coşkun, Gül (2007). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akoğlan Kozak, Meryem (2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1326.
- Aktan, Coşkun Can (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4), Değişim Mühendisliği. İstanbul: Tügiad Yayını.
- Aktaş, Kadir (2015). Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları. Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, 1 , 26-36.
- Albayrak, E.Gözde (2007). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aldemir, Ceyhan, Ataol, Alpay ve Budak, Gönül (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Altay, Ümran (2018). Kadın Çalışanların Cam Tavan Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Altın Gülova, Asena ve Demirsoy, Özge (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. Business and Economics Research Journal 3(3), 58.
- Anafarta, Nilgün (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1) , 115-127.
- Anafarta, Nilgün (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi(2) , 1-17.
- Anafarta, Nilgün ve Özgenlik, Serdar (2001). Örgütsel Kariyer Planlamaya ilişkin Bir Yöntem Önerisi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (8).

- Arslan, Mahmut (2001). İş ve Meslek Ahlakı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Atay, Şeynur (2006). Kariyer Kavramının Gelişimi. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Atlıkan, Fahri (2015, Ağustos). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığı, Kalite ve Etkinliğe Etkisi Üzerine Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, Serpil (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları (1. Baskı). İstanbul: Yeni Çizgi Yayın Dağıtım.
- Aytaç, Serpil (2000). İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi. Verimlilik Dergisi MPM Yayını Sayı 3 .
- Aytaç, Serpil (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Balay, Refik (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın.
- Balcı, Ali (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balta Aydın, Ekim (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Barutçugil, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı). Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Bayram, Levent (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi (59), 125-139.
- Benli, Abdurrahman ve Şahin, Levent (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. Sosyal Bilimler Dergisi, 113-124.
- Benligiray, Serap (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı) (8.-9. Bölüm). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Berberoğlu, Güneş (1991). İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, 24 (1), 135-153.
- Bingöl, Dursun (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

- Bingöl, Dursun (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Can, Halil (1999). Organizasyon ve Yönetim (5.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin (2001). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cengiz, A.Ayşe (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, Canan (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (1), Sıra:14.
- Ceylan, Özgür (2002). Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalık, Temel ve Eriş, Figen (2006). Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çilingir, Nilgün (2014). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Osmaniye.
- Çırpan, Hüseyin ve Şen, Aykut (2009). “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. Çerçeve Dergisi MÜSIAD, Eylül, 110-116.
- Çörtük, Salih (2009). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kütahya İlköğretim Okullarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Demir, M. Emin ve Çini, M. Akif (2011). Konya Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Kariyer Fırsatları Açısından İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 4 (1-2), 161-172.
- Demirgil, Hakan (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde. Ş. Kalaycı içinde, Çok Boyutlu Ölçekleme (s. 403-405). Ankara: Pegem Akademi.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007, Temmuz-Aralık). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29 , 37-61.
- Dolu, Banu (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Duffy, Jean Ann (2000). The Application Of Chaos Theory To The Career- Plateaued Worker. *Journal Of Employment Counseling* 37(4) , 229-236.
- Erarslan, Duygu, Deniz, Nevin, Yıldırım, Hakan ve İnel, Mehmet Nuri (2013). İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi. *Öneri Dergisi*, 10(39) , 11-21.
- Erdoğan, H. Turgut (2009). Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erdöl, Celal (2000). Kariyer Planlama Sistemi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ergeneli, Azize ve Sağlam Arı, Güler (2006). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 124.
- Ergün, Eda (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryiğit, Nimet (2007). Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Fındıkcı, İlhami (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Gök, Erhan (2000). Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Güçlü, Hatice (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, Hasan (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi* , 37-56.
- Güzel, Tülay (2005). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayınları.
- İbicioğlu, Hasan (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri . *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İnan, İbrahim (2017). İş Yükü Algısı ve Kariyer Bağlılığının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 196.

- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- İrmiş, Ayşe ve Bayrak, Sabahat (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik araştırmalar Dergisi, 1(2), 177-186.
- Kabadayı, Sevtap (2013). Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakaş, Ayhan (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (7), 1-14.
- Kayalar, Murat (2002). Yönetim ve Yönetici Geliştirme Amacıyla Gölge Yönetim Konseptini İncelenmesi ve İşletmelerde Uygulama Olanaklarının Araştırılması, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kılıç, Gonca ve Öztürk, Yüksel (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir araştırma Ege Akademik Bakış , 10/981-1011 (3).
- Koçel, Tamer (1995). İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme- Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kurtoğlu, Ebru (2010). Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Küçük, Meltem (2012). Kariyer Yönetimi ve Planlaması. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Ok, Emine (2009). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Okakın, Neslihan (2009). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Özden, Cemil (2008). Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi. İstanbul: Ödül Yayınları.
- Özden, M. Cemil (2001). Bireysel Kariyer Yönetimi. Ankara: Der Yayınları.
- Özden, M. Cemil (2001). Bireysel Kariyer Yönetimi Profesyonel'in El Kitabı. Ankara: Ümit Yayıncılık.

- Özgüven, İ. Ethem (2016). Endüstri Psikolojisi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Polat, F. Büşra, Ardiç, Kadir ve Özdemir, Yasemin (2016). Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sakarya Devlet Okulları Örneği. İşletme Bilimleri Dergisi, 4(1), 29-65.
- Poyraz, Kemal ve Kama, Bülent (2008). Algılana İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 143-164.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). Kariyer Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel.
- Sabuncuoğlu Tolay, Ebru (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Ege Akademik Bakış, 7(2), 613-628 .
- Saldamlı, Asım (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saldamlı, Asım (2016). Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seymen, Oya Aytemiz (2004). Geleneksel Kariyerdan, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 79-114.
- Soylu, Ali (2002). Kariyer Yönetimi. Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyon.
- Soysal, Abdullah (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. Çimento İşverenler Dergisi, 20(5), 4-25.
- Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir ve Soysal, Abdullah (2004). Kariyer Yönetimi. Ankara: Gazi Yayınları.
- Şimşek, M. Şerif ve Öge, Serdar (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları. Konya: Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- Tabancalı, Erkan ve Korumaz, Mithat (1999). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 1(1) .
- Taşkın, Erdoğan (2001). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme (3. Baskı) İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Taşlayan, Mustafa, Arı, Nazmiye Ülkü ve Duzman, Burak (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 3 (2) , 236.



- Tokmak, Mutlu (2018). Örgütsel Bağlılık. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması, Doktora Tezi (DR-25), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Turan, S. Nurtaç (2008). Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Uyargil, Cavide (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Uzdil Cerit, Özlem (2007). İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Uzun, Turgay (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(2) .
- Ünver, Yeşim (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Dönem Projesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- Vandenberg, R. J.; Scarpella, V. (1994). A Longitudinal Asswssment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization. Journal of Organizational Behavior,15 (6).
- Varol, E. Sait (2001). Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Yağcı, Kamil (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(3), 118.
- Yaltırık, Yurdagül ve Yüreğir, Oya H. (2013). Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi Fen ve Mühendislik Dergisi, 29(1), 1-9.
- Yavuz, Sibel (2006). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, Veysel (2000). Genel İşletmecilik I-II. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Yılmaz, A. Gözde (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, Yusuf ve Yılmaz, Yıldırım (2005). Parametrik Olmayan Testlerin Pazarlama Alanındaki Araştırmalarda Kullanımı:1995-2002 Arası Yazın Taraması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,7(3), 179-181.

Yılmaz, Aydın (2010). Kariyer Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

### **Elektronik Kaynaklar**

Arıduru, Ayşen (t.y). Fortune Danışmanlık.

<http://www.fortune.com.tr> Erişim:12.02.2019

Çolak, Cengiz (2013, Mart). Kaynak Akademi. Şubat 2019 tarihinde Kaynak Akademi.

<http://kaynakakademi.com> Erişim:11.02.2019

ikdünyası. (2013, Aralık). www.ikdunyasi.com. İK Dünyası.

<http://www.ikdunyasi.com/tr/kariyer-yonetimi-nedir> Erişim:05.11.2018

Matiloğlu, Yeşim (2015). Aralsem.

<http://aresem.arel.edu.tr> Erişim:07.12.2015

Özden, Mehmet Cemil (2016). <http://www.mcozden.com/kariyer-yonetimleri>.

<http://www.mcozden.com> Erişim:04.01.2016

Yelten, Emre Sertaç (2015). Kaynak Akademi.

<http://kaynakakademi.com> Erişim:07.12.2015 .

## **EKLER**

1. Ek-1: Anket Soruları.....	107
------------------------------	-----



## EK-1 ANKET SORULARI

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek
2. Medeni Haliniz :  Evli  Bekar
3. Yaşınız :  20-25  26-31  32-37  38-43  44-49  
 50-55  56 yaş ve üstü
4. Eğitim Durumunuz:  
 İlköğretim  Lise/Dengi  Önlisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
5. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? (Bu işletmedeki kademiniz)  
 1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21-25 yıl  26+
6. İşletmedeki görev unvanınız nedir?  
 Üst düzey yönetici  Yönetici  Birim Amiri  Çalışan
7. İşletmenizde İnsan Kaynakları Bölümü var mı?  
 Evet  Hayır
8. Çalıştığınız İşletmede kariyer planlama çalışmaları yapılıyor mu?  
 Evet  Hayır  Bilmiyorum
9. Sizce kariyer planlama kimin sorumluluğundadır?  
 İşletmenin  Bireyin  İşletme ve Bireyin ortak sorumluluğundadır
10. Sizce kariyer başarısını en iyi yansıtan faktör nedir?(Sadece bir seçenek işaretleyiniz)  
 Ücret  Terfi  Yüksek Prestij  
 Uzun Süreli İstihdam  Saygınlık  Statüsü  
 Yaşam standardının yükselmesi  Diğer
11. Sizce kariyer nedir?  
 Bir bireyin yaşamı boyunca yaşadığı iş deneyimleridir.  
 Bireyin ömrü boyunca geçirdiği deneyimlerdir.  
 İşte ilerlemedir.  
 Bir bireyin istediği yaşam tarzına sahip olabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimidir.  
 Bir fikrim yok.

## İKİNCİ BÖLÜM

1. Kurumumda kariyer yönetimi yapılmakta, bu da işletmeye karşı sadakatimi artırmaktadır.
2. Kurum içinde ilerleme olanaklarını bilmek beni motive etmektedir.
3. Kariyer planlaması, benim ve iş yerimin amaçlarını netleştirerek birbirine uygun hale getirmesi açısından çok önemlidir.
4. Kurumumda çalışanların gereksinme ve yetenekleri kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlenir.
5. Bireysel gereksinimler / istekler ile işletmenin gereksinimleri / fırsatları uyumlaştırılır.
6. İşletme içi ve dışındaki kariyer olanaklarını izlerim.
7. Kurumumda yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.
8. Kurumumda başarılı çalışanlara yükselme olanakları açıktır.
9. Kurumumda kariyer hedeflerime ulaşabileceğim konusunda endişeliyim.
10. Kurumumda hedeflediğim noktaya gelebileceğimi düşünüyorum.
11. İşletmenin organizasyon şemasında şu andaki yerimi ve kariyer yolumu görebilmek motivasyonumu artırır.
12. Kurumumda, işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar kolayca terfi ederler
13. Şu anda çalıştığım işletmede kalmaya devam etmemdeki asıl sebep ihtiyacım olmasıdır.
14. Kurumumda kendimi büyük bir ailenin parçası gibi hissediyorum
15. Bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim.
16. İşimde yükselebilmeme şansım olmadığı için bu işletmeden ayrılmayı düşünüyorum.
17. Bilgi ve becerilerim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha çok sevmemi sağlıyor.
18. Kurum içinde yükselme basamakları net ve anlaşılır biçimdedir.
19. Kurumumdaki terfi olanaklarını bilmek beni motive ediyor.
20. Yaptığım görev ve pozisyonda yükselme şansım olmadığını düşünüyorum.
21. Kurumumda kariyer politikası değişkenlik göstermekte ve bu da kuruma olan güvenimi azaltmakta.
22. Kurumumda terfi hakkım sadece yöneticilerin inisiyatifinde bu nedenle terfilerde adaletsizlik olduğunu düşünüyorum.
23. Kurumumun değer ve amaçları ile kendi değer ve amaçlarımın uyuşmadığını düşünüyorum
24. İşimde yükselme olanağı, motive olmamda önemlidir.
25. Terfilerde liyakat ve adalet durumu motive olmamda etkilidir.
26. Uzmanlık alanım dışında terfi ediyor olsamda işimden ayrılıyorum.
27. Kurumum çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda, teşvik edici bir vizeye sahiptir.
28. Benim için kariyerimde ilerleme/terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir.
29. Kurumumda uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor.
30. Kurumumda terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir.
31. Başka bir yerde daha iyi bir iş teklifi aldığımda, şirketimi terk etmek bana doğru gelmez

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hanife AÇIKGÖZ  
Doğum Yeri ve Tarihi : KONYA/01.01.1986

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi-İşletme-2010  
Yüksek Lisan Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi – İşletme – 2019  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetleri : Yüksek Lisans Tezi

### İş Deneyimi

Stajlar : Merkez Bankası, Güneş Sigorta  
Çalıştığı Kurumlar : 2011-2018 İttifak Holding (ADESE-HOLDİNG-SELVA) –  
İnsan Kaynakları Direktörlüğü

### İletişim

E-Posta Adresi : [acikgozhanife@gmail.com](mailto:acikgozhanife@gmail.com)

Tarih : 27/05/2019

