

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**KARIYER YÖNETİMİ
VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS (MASTER) TEZİ

**Hazırlayan
Emine Gözde ALBAYRAK**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDI**

İstanbul–2007

ÖZET

Bu çalışmada kariyer yönetimi ve kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer ve kariyer yönetimi kavramları açıklanmış, kariyer yönetim süreci, bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi ile kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer sorunları incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Bu bölümde, örgütsel bağlılık kavramı tanımlanarak benzer kavramlarla ilişkisine değinilmiş, örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın göstergeleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen bulgular verilmiştir.

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

ABSTRACT

The subject of this study is to examine the use of career management and its effects on organizational commitment. The study consists of three parts. The career and career management are explained at the first part; individual and organizational career management, career management applications and its problems are also analyzed. At the second part, the organizational commitment is approached. In this part, the concept of organizational commitment is defined and its relations with similar concepts are mentioned. Also, the classification of organizational commitment, factors that effect organizational commitment and the indicators of organizational commitment are emphasized. At the third part of this study, the findings from the results of a questionnaire are given which is applied on employees to examine the effects of career management on organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Career Management, Career Planning.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i.
ABSTRACT	ii.
İÇİNDEKİLER	iii.
TABLolar LİSTESİ	viii.
ŞEKİLLER LİSTESİ	x.
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KARİYER YÖNETİMİ

1.1. KARİYERİN ÖNEMİ VE KAPSAMI	3
1.2. KARİYER YÖNETİMİNİN AMAÇ VE ÖNEMİ	4
1.3. KARİYER YÖNETİM SÜRECİ	6
1.3.1. Kariyer Planlaması	6
1.3.2. Kariyer Geliştirme	7
1.4. KARİYER YÖNETİMİNİN BOYUTLARI	8
1.4.1. Bireysel Kariyer Yönetimi	9
1.4.1.1. Kariyer Evreleri	9
1.4.1.2. Kariyer Kalıpları	13
1.4.1.3. Bireysel Kariyer Planlama	13
1.4.1.4. Kariyer Planlamanın Bireye Sağladığı Faydalar	15

Sayfa

1.4.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi	15
1.4.2.1. Kariyer Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkileri	16
1.4.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama	22
1.4.2.3. Kariyer Planlamasının Örgüte Sağladığı Faydalar	23
1.4.2.4. Kariyer Yolları	24
1.4.2.5. Örgütsel Kariyer Geliştirme	26
1.4.2.6. Kariyer Yönetim Araçları	27
1.4.3. Bireysel Kariyer Yönetimi İle Örgütsel Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki	35
1.5. KARİYER YÖNETİM UYGULAMALARI	36
1.5.1. Terfi	36
1.5.2. Transfer (Yer Değiştirme)	37
1.5.3. Örgütsel Yedekleme	38
1.5.4. İşten Çıkartılma	38
1.5.5. Emeklilik	39
1.6. KARİYER SORUNLARI	40
1.6.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	40
1.6.2. Çalışan Eşler (Çift Kariyerli Eşler)	40
1.6.3. Birden Fazla İşte Çalışmak (Ayışığı Sorunu)	41
1.6.4. Çift Kariyerlik	41
1.6.5. Gözden Düşme	42
1.6.6. İşten Çıkartılma	42
1.6.7. Stres ve Tükenmişlik	42
1.6.8. Engellenme	43

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

	<u>Sayfa</u>
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖNEMİ	44
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE BENZER KAVRAMLAR	46
2.2.1. Mesleki Bağlılık	46
2.2.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık	46
2.2.3. Sadakat	47
2.2.4. İtaat	47
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	47
2.3.1. Tutumsal Bağlılık	48
2.3.2. Davranışsal Bağlılık	51
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	52
2.4.1. Kişisel Faktörler	52
2.4.2. Örgütsel Faktörler	53
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ	58
2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma	58
2.5.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme	59
2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeye İlgili Güçlü Bir İstek	59
2.5.4. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme	59
2.5.5. İçselleştirme	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KARIYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

	<u>Sayfa</u>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	61
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	61
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	62
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE ÖNKABULLERİ	63
3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri	63
3.2.2. Araştırmanın Önkabulleri	63
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ	64
3.3.1. Araştırma Yöntemi	64
3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Uygulamanın Tanıtımı	64
3.3.3. Evren ve Örneklem	65
3.3.4. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistiksel Analiz	65
3.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BİLGİ VE BULGULAR	66
3.4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgi ve Bulgular	66
3.4.2. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İşletmeye İlişkin Bilgi ve Bulgular	71
3.4.3. İşletmedeki Kariyer Yönetim Uygulamalarına İlişkin Bilgi ve Bulgular	73
3.4.4. Hipotezlere İlişkin Yapılan İstatistiksel Analizlerden Elde Edilen Bilgi ve Bulgular	79

	<u>Sayfa</u>
SONUÇ	87
KAYNAKÇA	91
EK-1 ANKET	105

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları	31
Tablo 2. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması	35
Tablo 3. Cinsiyete Göre Dağılım	66
Tablo 4. Medeni Duruma Göre Dağılım	67
Tablo 5. Yaşa Göre Dağılım	67
Tablo 6. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	68
Tablo 7. Çalışanların İş kıdemine Göre Dağılımları	69
Tablo 8. Çalışanların Çalışma Kıdemine Göre Dağılımı	70
Tablo 9. Çalışanların İşe Başladıkları ve Şu Andaki Görev ve Unvanlarına Göre Dağılımı	71
Tablo 10. İşletme Türüne Göre Dağılımı	72
Tablo 11. Faaliyet alanına göre dağılımı	73
Tablo 12. İşletmede İnsan Kaynakları Bölümü Olma Durumuna Göre Dağılımı	74
Tablo 13. İşletmede İnsan Kaynakları Bölümü Olmama Durumuna Göre Dağılım	74
Tablo 14. Kariyer Planlama Çalışmasına Göre Dağılımı	75
Tablo 15. Kariyer Planlama Çalışmasını Yürüten Birime Göre Dağılımı	75
Tablo 16. Kariyer Planlama Çalışmalarına Göre Dağılımı	76
Tablo 17. Çalışanların Kariyer Planlama Çalışmalarına Göre Dağılımı	77

Sayfa

Tablo 18. Çalışanların kariyer konusundaki görüşlerine göre dağılım	78
Tablo 19. Kariyer Planlaması Kimin Sorumluluğundadır Görüşlerine Göre Dağılımı	78
Tablo 20. Kariyer Başarısını En İyi Yansıtan Faktör Dağılımı	79
Tablo 21. Kruskal-Wallis Test Sonuçları: Kariyer Yönetim Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılık	81
Tablo 22. Mann-Whitney Test Sonuçları: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İşletmeye Bağlılıkları	82
Tablo 23. T-Test Sonuçları: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılıkları	83
Tablo 24. Kruskal-Wallis Testi Sonuçları: Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılıkları	84
Tablo 25. Kruskal-Wallis Testi Sonuçları: Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılıkları	85
Tablo 26. Kruskal-Wallis Testi Sonuçları: İşletmelerin Faaliyet Alanına Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kariyer Aşamaları Modeli	10
Şekil 2. Bireysel Kariyer Grafiği	12

GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamı, işletmelerin yeniden yapılanmalarını, strateji ve yönetim uygulamalarında değişikliklere gitmelerini zorunlu hale getirmektedir. Dolayısıyla bu durum işletmelerin çalışanlarla ilişkilerini yeniden yapılandırmalarını, çalışanların ise yeteneklerini geliştirmelerini ve yaratıcı olmalarını da gerektirmektedir. İşletme ve çalışan ilişkisi sonucunda oluşan ve çalışanın işletmeye karşı hissettiği bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılığın işletmenin performansını olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerinde işletmede kalma isteğini sürdürmelerinde, işletme yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, işletme için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Bu nedenle işletmelerin, çalışanların örgüte bağlılıklarını, çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları işletmeden memnun olmalarını sağlamaya yönelik uygulamalar içinde olmaları gerekmektedir. Bu uygulamalardan biri de kariyer yönetimidir.

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 işletmeler, gerek çalışanların bireysel kariyer gelişimini heveslendirme, planlama ve imkan sağlama bakımından gerekse onların işletmeye katkılarını arttırma ve örgütsel bağlılığı sağlama bakımından kariyer yönetiminde başarılı olmak durumundadır. Diğer bir ifade ile çalışanların daha üretken olabilmeleri, verimliliklerinin artırılabilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olabilmesi, örgütlerinde uzun yıllar bağlılık duyarak tatmin olmuş bir şekilde çalışabilmeleri için etkin bir kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmelerde, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada kariyer yönetimi uygulamalarının etkisini görmek, örgütsel bağlılık ile kariyer yönetimi arasında anlamlı ilişkiler varsa, bu konuda çalışanların desteklenmesi suretiyle bağlılıklarını artırabilmek düşüncesinden hareketle tasarlanan bu araştırmanın temel amacı, kariyer yönetimi çalışmalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemek olarak ifade edilebilir. Diğer bir anlatımla bu araştırmanın amacı, bireysel ve örgütsel kariyer planlama, kariyer geliştirme ve sonuçlarının çalışanın işletmeye olan bağlılığı üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu amaçla gerçekleştirilen çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer ve kariyer yönetimi kavramları açıklanmış, kariyer yönetim süreci, bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi ile kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer sorunları incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı tanımlanarak benzer kavramlarla ilişkisine değinilmiş, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın göstergeleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

1.1. KARİYERİN ÖNEMİ VE KAPSAMI

Kariyer; akademik, iş ve günlük hayatta çok sık kullanılan bir kavramdır. 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: 5). Konuyla ilgilenen araştırmacılar kariyer ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Tortop, 1994: 92).

Seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:159).

Kariyer, bireyin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışların gelişimidir (Taşcı, 2004: 121).

Kariyer, sadece kişinin sahip olduğu işler değil işinden beklentileri, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesidir (Yalçın, 1985: 105).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkılarak kariyer kavramı, bireyin yaşamı boyunca üstlendiği işlerin tamamı olarak tanımlanabileceği gibi hedefler doğrultusunda gerekli eğitimleri alarak kişinin kendini geliştirme süreci olarak da tanımlanabilir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer, bireyin gerek özel gerekse çalışma yaşamında önemli rol oynamaktadır.

Kariyer; işi, iş dışındaki yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de kapsamaktadır. İnsan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planları yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bütün bunlar insanın doğasından kaynaklanan psikolojik oluşumundan, tutum, duygu ve düşüncelerinden soyutlanamayacağı için, kariyerin bireyin davranışsal yönünü öne çıkardığı görülmektedir. Bir diğer ifade ile kariyerin psikolojik ve sosyal boyutu ön plandadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 199).

İnsanların çalışmak istemelerinin, karşılığında bir gelir elde etmelerinin temelinde öncelikle geçim kaygısı bulunduğu bunun ötesinde topluma yararlı olmak, başarılı olmak gibi toplumsal beklentilerin de etkili olduğu söylenebilir. Ancak işe sahip olmak ve çalışmak istemenin nedeni sadece ekonomik ve sosyal olarak değerlendirmek hatalı olacaktır. Çalışma ve iş aynı zamanda bireyin psikolojik ihtiyaçlarına da cevap veren, kişiliğin gelişmesine önemli katkıda bulunan bir eylemdir (Keçecioglu, 1998: 62).

İnsan çalışma hayatına başladığında çeşitli beklentiler içersine girer. Kendini geliştirmeye devam ettiği sürece iş hayatında belirli yerlere gelmek, statü sahibi olmak bunlarla birlikte daha fazla para kazanmak isteyecektir. Bu istekler ve beklentiler kişiden kişiye değişebilir. Her insan farklı kişilik yapısına, yetenek ve beceriye sahiptir bu nedenle beklentiler farklılık gösterebilir. Kariyer kavramının kapsamı da bu nedenlerden dolayı kişiden kişiye değişebilir.

1.2. KARIYER YÖNETİMİNİN AMAÇ VE ÖNEMİ

İnsan Kaynakları Yönetiminin son yıllarda üzerinde önemle durduğu konulardan biri kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının zaman zaman eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Fakat kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarını kapsayan bir yönetim sürecidir (Barutçugil, 2004: 321). Bu nedenle çalışmada bütünlüğü sağlamak amacıyla kariyer yönetimi kavramı tercih edilmiş ve kullanılmıştır.

Kariyer yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir (Kozak, 2001: 18). Literatürde yer alan kariyer yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyon amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır (Taşcı, 2004: 121).

Kariyer yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını tahmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekenleri planlama, stratejileri saptama ve uygulama sürecidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 216).

Kariyer yönetimi, çalışanın yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır (Taştan, 2005).

Yukarıda yapılan tanımlar doğrultusunda kariyer yönetimi kavramını; insan gücü ihtiyaçlarını belirleyerek, bireylerin kariyerleri ile ilgili amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yönetim sürecidir şeklinde tanımlamak mümkün olabilir. Bu süreç amaçların ve hedeflerin saptanması, planlanması ve uygulanması ile yürütülür.

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

- i. Çalışanların memnuniyetini, tatminini sağlamak,
- ii. İnsan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak,
- iii. Çalışanları motive etmek,
- iv. İşte ilerleme konusunda gerekli düzenlemeler yapmak.

Diğer yandan kariyer yönetim uygulamaları ile doğru insanı doğru zamanda doğru yerde bulundurmaya amaçlanmaktadır. Böylece ilgi, tercih ve iş ödülleri ile beceri, yetenek, bilgi ve iş talepleri uyumlaştırılmış olmaktadır (Aytaç, 2005: 118).

İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve işletmede kalmasını sağlamak amacına yöneliktir. Kariyer yönetimiyle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan işletmelerde kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarının bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve işletmeye bağlar, motivasyonunu sağlar (Aktan, 1999).

1.3. KARIYER YÖNETİM SÜRECİ

Kariyer yönetimi konusunda da bahsedildiği üzere kariyer yönetim sürecini, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları oluşturmaktadır. Bu bölümde kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının amaç ve önemine yer verilmiştir.

1.3.1. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Tasci, 2004: 122). Başka bir tanıma göre; bireysel kariyer hedefleriyle işletmenin olanaklarının uzlaştırılmasıdır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001:163). Kariyer planlaması kişi tarafından, işletme tarafından veya her ikisinin işbirliği içinde yapılabilir. Kariyer planlaması işletmelerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur.

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, işletmelerin gelecekteki ihtiyaçları, işletmeleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlama şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve dikey kariyer olanağı yaratmayı hedeflerken, işletmelerin hedeflerine de kısa sürede ulaşmayı amaçlar (Aytaç, 2005: 142). Kariyer planlamasının amaçlarını şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 170):

- i. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı sağlamak,
- ii. Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için çalışanların geliştirilmelerini sağlamak,
- iii. Yeni ve farklı bir alana giren çalışanların değerlendirilmesini sağlamak,
- iv. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesini sağlamak,
- v. Çalışanların sadakatini, iş tatmini ve işe bağlılığını sağlamak,
- vi. Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi daha iyi belirlenmesini sağlamak.

İşletmeler açısından kariyer planlamasının genel amacı, çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede şu anda mevcut olan veya gelecekte meydana gelecek fırsatlarla ve olanaklarla eşleştirmektir (Eroğlu, 1995: 21).

Eğitim seviyesi ve mesleki elemanların sayısının artması, düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içinde ilerleme fırsatlarının artması, kişisel yaşam planlaması ile iş hayatının kalitesi arasında artan orandaki ilişki, eşit istihdam fırsatı yasaları ve resmi olmayan baskılar nedeniyle işletmeler kariyer planlamasına önem vermektedir (Aytaç, 2005: 141–142).

1.3.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer planlarının gerçekleştirilmesi için kariyer geliştirmeye ihtiyaç vardır. Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, seçilen kariyere uyum göstermeye ve bu yolla çalışanın yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli etkinliklerdir (Sümer, 2007).

Kariyer geliştirme programları gerek işle ilgili gerekse iş dışı konulardaki ilgi ve becerileri kapsar. Bu programların etkili olabilmesi insana odaklı ve özendirici olmasına bağlıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 214). İşletmenin, çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, onların daha uzun süre işletmede kalmasını ve yüksek potansiyele sahip yöneticilerin şirkete daha çok bağlanmasını sağlar.

Kariyer geliştirme programları şu amaçlara hizmet etmektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 166):

- i. Mevcut işleri yanında gelecekte yüklenecekleri işleri de etkili biçimde başarması için çalışana ihtiyaç duyacağı beceri ve deneyimi kazandırmak,
- ii. Verim kayıplarını azaltmak ve verimliliğin artırılmasını sağlamak,
- iii. Gelecekte işletme gereksinimlerini karşılamak için yönetici potansiyeli yaratmak,
- iv. İşletme içinde çalışanın bireysel gelişme, yetkinleşme ve esneklik arzularına cevap veren bir çalışma ortamı yaratmak,
- v. İşletmenin hedef ve ilkelerinin benimsenmesini, kabullenilmesini sağlamak.

İşletmede bir kariyer geliştirme programının oluşturulması hem işletme hem de çalışan açısından önemlidir. Çalışan açısından kariyer geliştirme, çalışanın kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak güdülenmesini sağlar. İşletme açısından ise, çalışanın tatmini ve işletmeye bağlılığının artırılması, çalışanın kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranılmasını sağlama ve çalışan becerilerinin zenginleştirilmesi gibi yararlar sağlamasından dolayı önem taşır.(Sabuncuoğlu, 2005: 174).

1.4. KARIYER YÖNETİMİNİN BOYUTLARI

Kariyer yönetimi birey ve işletme açısından ele alınması gereken ve birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde bulunan iki boyutlu bir kavramdır (Taştan, 2005). Birinci boyutta çalışanın kariyer beklentileri diğer boyutta ise işletmenin gelecekteki gereksinimleri etkili olur. Bu iki boyutun işletmenin stratejileri doğrultusunda bütünleştirilmesi gerekir. Bununla birlikte gerek birey gerekse işletme kariyer yönetim sisteminin oluşturulmasını gerçekleştirmek amacı ile çeşitli faaliyetlerde bulunmalıdır. Kariyer yönetimi, her iki tarafa da bu

sorumlulukları yükleyerek amaçların entegrasyonun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 325).

Bu çalışmada ele alınan kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel boyutları aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır.

1.4.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendisi hakkında öğrendikleriyle başlar. Bu kendini tanıma ve değerlendirme sürecinde kişi kendi arzu, istek, zaafı, değer ve tutumları, amaçları ayrıca örgütteki kariyer fırsatları hakkında bilgiler edinir. Bireysel kariyer yönetimi, bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesidir (Özden, 2006).

Bireysel kariyer planlama konusunu açıklamadan önce bireysel kariyer planlama ile ilgili olarak kariyer evreleri ve kariyer kalıpları kavramları üzerinde durmakta yarar görülmektedir.

1.4.1.1. Kariyer Evreleri

Birey yaşamı boyunca çeşitli evrelerden geçer. Bireyin kariyerinde geçirmek durumunda kaldığı evreleri araştırmacılar farklı sınıflara ayırmışlardır.

Aldemir, Ataol ve Budak (2001: 205), kariyer evrelerini üç başlık altında toplamışlardır. Bunlar, çalışma yaşamının başlangıcı, çalışma yaşamının ortası ve çalışma yaşamının son yıllarıdır.

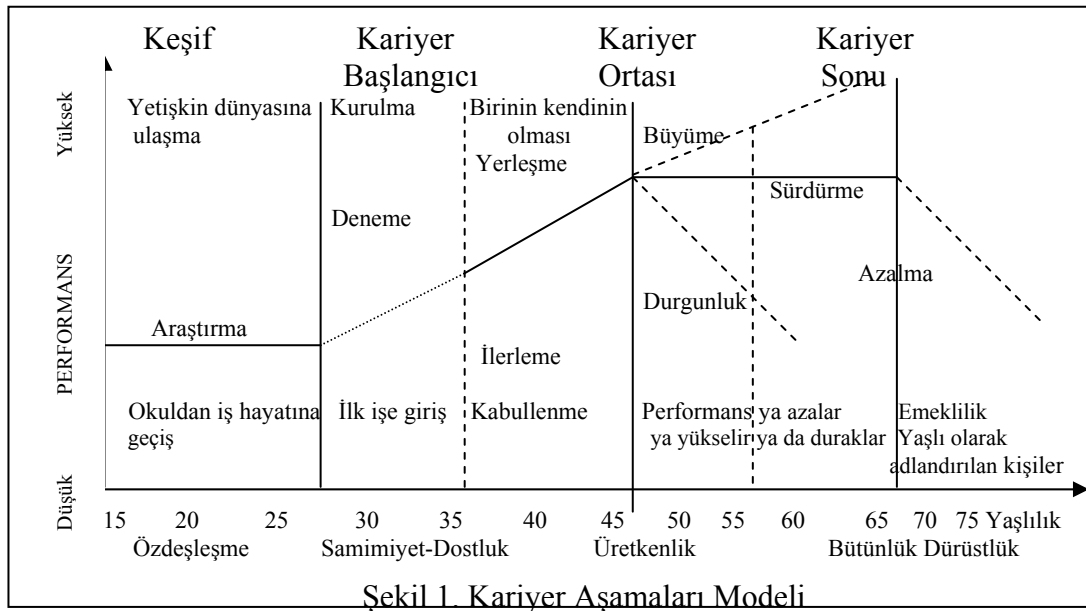
Can, Akgün ve Kavuncubaşı (2001: 160), kariyer evrelerini iş öncesi dönem, işe giriş dönemi, kariyerde ilerleme aşaması, kariyerini koruma aşaması ve emeklilik aşaması olarak sınıflandırmaktadır.

Aytaç (2005: 60) keşif, kurulma (örgüte giriş ve kariyer başlangıcı), kariyer ortası, kariyer sonu, azalma (emeklilik) olarak sınıflandırmaktadır.

Sabuncuoğlu (2005: 171) kariyer evrelerini, kendini tanıma (keşfetme), kurma, orta kariyer, geç kariyer ve iniş olarak sınıflandırmaktadır.

Özden (2006) ise keşfetme, kurma, kariyer ortası ve kariyer sonu olarak sınıflandırmaktadır.

Bu sınıflandırmalardan yola çıkılarak kariyer evreleri genel olarak dört başlık altında toplanabilir. Bunlar Şekil 1’de görüldüğü gibi, başlangıç yani kendini tanıma keşfetme, kurma (işletmeye giriş), kariyer ortası ve kariyer sonu (emeklilik) evreleridir.



Şekil 1. Kariyer Aşamaları Modeli

Kaynak: Aytaç, Serpil. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları. 2. Baskı. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2005, 63.

1.4.1.1.1. Kendini Tanıma (Keşfetme)

Bu evre bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Daha çocukluktan itibaren bireyler, çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olur ve ilgilenmeye başlarlar (Özden, 2006). Çocuklar, anne, baba ve yakınların mesleklerini tanır ve onlardan etkilenir. Ergenlik döneminde meslekler hakkında daha kapsamlı bilgiler edinirler. Öğrenim görmek isteği alanı bu

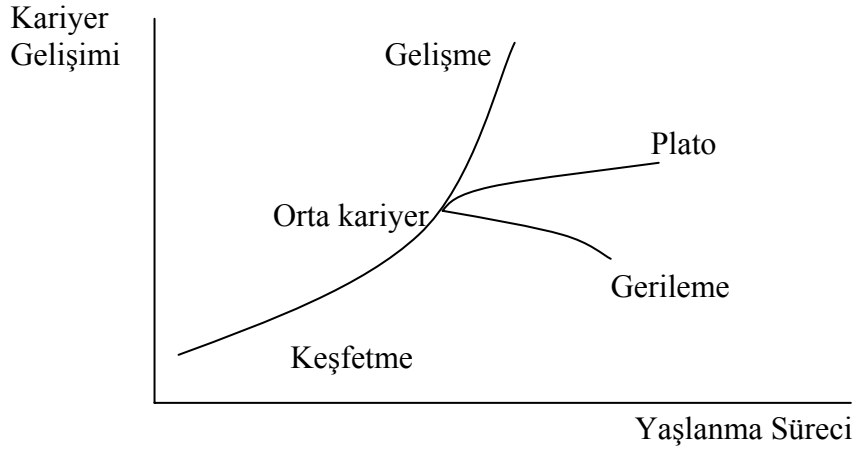
dönemde belirlerler. Yani kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönem kendini tanıma ve keşif dönemidir. Bu dönemde kişiler kariyerleriyle ilgili olan ya da olması olası eğitimleri alırlar. Güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimler öncelikli durumdadır. Bu dönem yaklaşık 25 yaşında son bulur (Aytaç, 2005: 64).

1.4.1.1.2. Kurma

Kurma evresi iş aramayla başlar ve ilk işe başlamayı, işi öğrenmeyi ve gerçek dünya ile tanışmayı içerir (Sabuncuoğlu, 2005: 171). Kişi, güvenlik ve emniyet gereksinmelerine ağırlık vermektedir. Birey kariyer amaçlarını belirledikten sonra amaçlarına ulaşmak için çaba harcar. En az beş yıllık bir süreçtir (Barutçugil, 2004: 327).

1.4.1.1.3. Kariyer Ortası

Bu evrede birey, kurma aşamasında gösterdiği çabalar sonucu kariyerinde belli bir yere gelmiştir. Bu evrede güvenlik gereksinmesinin önemi azalmakta; başarı, saygınlık ve özgürlük gereksinimleri ön plana çıkmaktadır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 160). Birey artık bir öğrenciden çok uygulayıcı durumundadır. (Sabuncuoğlu, 2005: 171). Bu dönem aynı zamanda yeniden değerlendirme dönemidir. Birey, kariyer hedeflerini gözden geçirir, bunun sonucunda iş değişikliği kararı da alabilir. Kariyer ortasının sonlarına doğru üç olasılık ile karşılaşılır (Kaynak, 1996: 182). Bu olasılıkları Şekil' 2 de görmek mümkündür.



Şekil 2. Bireysel Kariyer Grafiği

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat. İnsan Kaynakları Yönetimi_2. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel, 2005, 172.

İlk olasılık, birey orta kariyer noktasına geldiğinde başarılarını sürdürürse gelişme eğrisine geçer. Yükselmenin durduğu, yeknesak bir yaşam sürecine geçerse plato eğrisine geçer. Üçüncü olasılık da kariyer ortası evresinin sonlarında bireyin bir gerileme sürecine girmiş olma durumudur (Kaynak, 1998: 182).

1.4.1.1.4. Kariyer Sonu

Birey yine olgunluk döneminindedir ancak fiziksel olarak yaşlanmıştır. Bu dönemde öğrenme yavaşlamıştır, buna karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Birey bu devrede daha çok öğretici konumdadır. Bu konumu ile de çevresinden saygı görür (Özden, 2006).

Kariyer sonunda emeklilik gerçekleşir. Kişi iş yoğunluğu nedeniyle vakit ayıramadığı hobilerine veya çalışırken yapma imkanı bulamadığı etkinliklerle ilgilenebilir. Bazı bireyler de emekli olduktan sonra çalışma hayatından kopmayarak çalıştıkları işletmede danışman olarak kalmayı tercih etmektedir.

1.4.1.2. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamı boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder ve genel olarak dört grupta toplanır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001:164):

- i. Kararlı Kariyer Kalıbı: Birey okulu bitirir, çalışmaya başlar ve kariyeri boyunca aynı işi yapar. İşletme değiştirirse de yaptığı iş değişmeyecektir.
- ii. Geleneksel Kariyer Kalıbı: Bu kariyerde yer alan kişi işletmenin hiyerarşik yapısı içinde yükselir. Çalışanlar aynı işletmede kalarak basamaksal sırayı izleyebilir veya işletmeden işletmeye doğrusal kariyeri izleyerek hareket edip kariyerini sürdürebilir (Aytaç, 2005: 194).
- iii. Kararsız Kariyer Kalıbı: Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyler kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izler yani işe başlar işinde işletmenin imkanları doğrultusunda yükselirler daha sonra başka bir alana geçerek süreci yeniden başlatırlar.
- iv. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı: Bu kalıbı izleyen birey bir işte uzun süre çalışmamakta, bir işi deneyip başka bir işe geçmektedir. Birey kararlı aşamaya geçecek kadar aynı işte çalışmamaktadır.

1.4.1.3. Bireysel Kariyer Planlama

Kariyer planlaması için hedeflerin belirlenmesi gerekir, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için planlara ihtiyaç vardır. Bireylerin kendilerini çok iyi tanımaları kendilerine uygun bir işe sahip olmaları açısından çok önemlidir.

Bu nedenle planlar bireysel beceri ve ilgi alanlarına göre yapılmalıdır. Bireysel kariyer planlaması dört aşamadan oluşmaktadır (Taşcı, 2004: 124–125).

- i. *Kendi Kendini Değerlendirme Aşaması*: Kariyer planlaması bireyin kendisini tanımasıyla ne istediğini bilmesiyle başlar. Kariyer planlaması için birey beceri ve yeteneklerini, değerlerini, ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını çok iyi analiz etmelidir. Kısaca birey güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek için kişisel analiz yapılmalıdır.

ii. Fırsatları Tanıma: Bu aşamada birey, meslekler, iş çevresi hakkında bilgi toplar. Birey çalıştığı veya çalışacağı işletmeden ne beklediğini analiz etmelidir. Bu konudaki bilgi edinebileceği kaynakları; internet, gazeteler, mesleki dergiler, insan kaynakları danışmanlık şirketleri, aile ve arkadaşlardır. Birey, edindiği bilgiler doğrultusunda sosyal yardım imkanları sunan, daha yüksek ücret veren, çalışanlarına gelişim ve kariyer imkanları sunan işletmeleri belirleyecek ve bu işletmelerde çalışmak isteyecektir.

iii. Hedefleri Belirleme: Birey, fırsatları araştırdıktan sonra elde ettiği bilgileri değerlendirir, kendi özelliklerini de göz önüne alarak hedefler koyar. Amaçların planlanabilmesi için hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Bireyin ilgi alanları değişebilir buna bağlı olarak da hedefler değişebilir. Değişen koşullara göre bireyin hedeflerinin değişmesi çok normaldir. Hedef belirlemede dış çevre analizi ve kişinin güçlü ve zayıf yönlerini tanıması kariyer stratejisinin önemli adımlarıdır.

iv. Planları Hazırlama: Birey, bu aşamada belirlediği hedeflere ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçer. Birey yardıma ihtiyaç duyabilir. İşletme içersinden insan kaynakları sorumlusu ve yöneticisinden yardım almak isteyebilir. İşletmeler çalışanlarına bu tür hizmetleri sunmalı, çalışanlarına bazı olanaklar yaratmalıdır.

İnternet teknolojisinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte bazı firmalar, özellikle bireysel kariyer planlama konusunda internet üzerinden hizmet vermeye başlamıştır. Yurtdışında www.career-planning.com ve benzeri birçok site ücret karşılığı çeşitli testler uygulayıp, kullanıcıya profesyonel olarak destek olmaktadır. Bu tür siteler aynı zamanda çeşitli bilgileri arşivlerinde sunmaktadır. Örneğin, sözü edilen sitede (Nisan 2007), 867 adet meslek tanımlanmış ve her birinin ayrıntılı açıklaması yapılmıştır.

1.4.1.4. Kariyer Planlamasının Bireye Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının bireylere sağladığı faydalar son derece önemlidir. Bu faydalar şu şekilde özetlenebilir (Aytaç, 2005: 145):

- i. Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır,
- ii. Kişisel gelişimi artırır,
- iii. Bireyi motive eder,
- iv. Bireyin saygınlık, tanınma, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını, tatmin edilmesini kolaylaştırır.
- v. Bireyin fiziksel, sosyal, zihinsel, kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.
- vi. Bireyin spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.
- vii. Bireyi potansiyel yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için teşvik eder.

1.4.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

İşletmeler, çalışanların üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyerlerinin yönetimini üstlenip yeni kariyer planlarını yapmalarına katkıda bulunur. Öncelikle işletmelerde kariyer yönetim sisteminin kurulabilmesi için insan kaynakları fonksiyonlarının etkin olarak uygulanması gerekmektedir. Çünkü kariyer yönetimi; işe alma, personel seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme, terfi gibi tüm insan kaynağını geliştirme faaliyetleriyle bağlantılıdır (Barutçugil, 2004: 330).

Örgütsel kariyer yönetiminde, iş analizleri yapılarak iş ve görev tanımları oluşturulur. Oluşturulan iş ve görev tanımlarına göre ihtiyaç duyulan pozisyona uygun insan kaynağının bilgi, beceri ve yetenekleri belirlenir. Pozisyona uygun

adayların seçiminden sonra çalışanın performans ölçümü yapılır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Zayıf yönlerinin güçlü hale getirilmesi ve örgüte faydasının artırılması için eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilir. Çalışan aynı zamanda bir üst pozisyon için hazırlanır. Performans artışı da ücret artışıyla ödüllendirilir.

Kariyer yönetiminin iyi şekilde uygulandığı işletmelerde çalışan hangi pozisyonda olduğunu, gerekli başarıları ve performansı sağladıktan sonra hangi pozisyonlara terfi edebileceğini ve bu pozisyona gelebilmesi için hangi hazırlıkları yapması ve hangi donanımlara sahip olması gerektiği konusunda bilgi sahibi olacağı söylenebilir.

1.4.2.1. Kariyer Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkileri

Yukarıda da bahsedildiği gibi kariyer yönetimi, işe alma, insan kaynağının bulunması ve seçilmesi, insan kaynağının planlanması, eğitim ve geliştirme, iş analizi ve iş tanımları, performans değerlendirme ve ücret yönetimi faaliyetleriyle ilişkilidir. Bu yüzden bir işletmenin kariyer yönetim sisteminin tam işleyişini öğrenebilmek için, diğer insan kaynakları süreçleri ile ilişkilerini de anlamak ve bu sistemlerin de işleyişini de öğrenmek gerekecektir. Aşağıda kariyer yönetiminin diğer insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkileri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.4.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörüleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme sürecidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 39). Bir başka tanıma göre; insan kaynakları planlaması, bir işletmenin gereksinim duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı, zamanlama

yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir (Fındıkçı, 2006: 128).

İnsan kaynakları planlaması faaliyeti sonucunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, gerekli sayıda personeli gereken zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanması amaçlanır (Tonus, 2004: 47).

Aynı zamanda insan kaynakları planlaması, işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü, kalite ve miktar yönünden sağlamak ve çalışanı işletmede tutabilmek açısından yararlıdır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 92).

Kariyer yönetimi, örgütün insan kaynaklarının geliştirilmesi süreci olduğuna göre, insan kaynağını planlama sürecinden elde edilen veriler, kariyer yönetim sürecinin girdisini oluşturacaktır. Diğer bir deyişle işletme gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışanı, kariyer yönetimi araç ve uygulamaları ile bugünden geliştirmeye başlayacaktır (Özden, 2006). Özetle, işletmeler insan kaynakları planlaması yaparak gelecekte hangi pozisyonların boşalacağını, hangi yeni pozisyonların açılacağını belirler, kariyer planlaması sayesinde bu pozisyonlara gelebilecek çalışanları belirlenmiş olur ve çalışanların gerekli becerileri ve donanımları edinebilmesi ve eksikliklerini gidermesi için eğitim programı düzenler.

1.4.2.1.2. İş Analizi ve İş Tanımları

İnsan kaynakları yöneticisi işletme içinde insan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak için tasarlanacak programların geliştirilmesinde ve yönetiminde iş yapısıyla ilgili bilgilerden yararlanır. Bu bilgiler de iş analizleri yoluyla elde edilmektedir. İş analizi, işletmede çalışan tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir (Gülten, 2007: 10).

İş analizlerinden elde edilen bilgiler iş tanımları şeklinde özetlenir. İş analizleri organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlar.

Çalışanların görevlerini, sorumluluklarını, kendilerinden bekleneni anlayıp işi hakkında bilinçlenmesini sağlar. Ayrıca işin yapısına göre çalışana verilebilecek ücret dışı hakların da tespit edilmesine yardımcı olur (Türkiye İş Kurumu, 2007).

İş tanımları, iş başvurularının daha kolay değerlendirilip uygun adayların seçilmesini sağlar, çalışanların işe yerleştirme, tayin, terfi ve transferine yardımcı olur. İş analizi her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlar (Sabuncuoğlu, 2005: 61).

1.4.2.1.3. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme

İnsan kaynağını seçme, işletmede boşalan veya boşalacak pozisyonlara, iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir (Tütüncü, Tarlan ve Mamyrkulov, 2003: 116–117).

İhtiyaç duyulan insan kaynağının bulunmasında hangi kaynakların tercih edileceği işletmenin insan kaynakları politikasınca belirlenir. Burada iki yol vardır. Boşalan işleri doldurmak için iç kaynaklardan yararlanmak veya dış kaynaklara başvurmak. İç kaynaklardan yararlanma söz konusu ise boşalan işlere yine işletmede çalışan diğer elemanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde atanmaları ile gerçekleşir (Dolgun, 2007: 110). Terfi ve transfer konularıyla ilgili kapsamlı bilgi kariyer yönetimi uygulamaları bölümünde verilecektir.

1.4.2.1.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eylemlerin tümüdür (Bingöl, 2006: 314).

Eğitimler hem işletmeye hem de çalışana katkı sağlamaktadır. İşletmelere sağladığı katkıları üretim artışı, kalite artışı, zamandan tasarruf, iş kazalarının azalması, fazla mesaide azalma olarak sıralanabilir (Başaran, 1991: 4).

Çalışana sağladığı katkıları da şöyle özetleyebiliriz; terfi olanakları, eğitim artıka üretim, üretim artıka ücret düzeyinde yükselme, moral ve özgüven duygusunda yükselme, iş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 49).

Eksik tarafların giderilmesi, bireyin hem kendisine hem de bulunduğu organizasyona katkısının daha fazla olabilmesi hem iş gerekleri hem de kişisel gelişim amacıyla eğitimler sürekli olarak planlanmalıdır. Rekabet, sektörde edinilen konum, varlığını sürdürmek, gelecek hedeflere ulaşma açısından, sadakati yüksek çalışanlar yaratmanın en önemli yolu eğitimidir. Ayrıca önemli bir motivasyon kaynağıdır (Arıduru, 2006). İş başarımının yükseltilebilmesi için çalışanların iyi bir eğitim alması ve örgütte sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışan için işe göre bir eğitim almış olması aranır, ancak uzun süredir örgütte çalışanların yeni durumlarına uyum sağlayabilmesi ve gelişmeleri izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkanlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın sağlanması açısından önem taşımaktadır.

1.4.2.1.5. Performans Değerleme

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini, nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Performans yönetimi, örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini personele iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin

geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren bir kavramdır (Benligiray, 2004: 141–142).

Çalışanların şirket içindeki kısa ve orta vadeli kariyer hedeflerinin şirket tarafından anlaşılması ve yakın gelecekte çalışanın ne tür görevler üstlenebileceğinin belirlenmesi amacıyla performans değerlendirme görüşmelerinden edinilen bilgiler (performans değerlendirme sonucunda belirlenmiş olan çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri, çalışanın tercihleri) kullanılmaktadır. Performans değerlendirme çıktıları, “örgütsel yedekleme” sürecine de girdi sağlar. (Şentürk, 2004).

Performans değerlendirme ile çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Bu bilgiler sonucunda çalışanın terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkartılmasına, işinin zenginleştirilmesine karar verilir (Trahant, Koonce, 1997: 86).

Çalışan işe kabul edilip yerleştirildikten ve eğitim aldıktan sonra yöneticilerin çalışandan beklediği iş başarıma ölçütlerine nasıl ulaşacağını bilmek hakkına sahiptir. Çalışanın ilk amiri ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. Yükselme imkanı çoğu çalışan için önemlidir. Başarılarını artırmak, kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu durum kariyer yönetimi için performans değerlendirmenin gereğini ortaya koymaktadır (Yoder vd., 1998: 15).

Özetle, eğitim, kariyer ve performans yönetim sistemleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Çalışanlar kariyerlerinde belirli noktalara gelebilmek, gelişimlerini sürdürebilmek için eğitimler alırlar ve alınan eğitimler çalışanları geliştirdikçe, çalışanların performansları artar ve dolayısıyla şirket içersindeki ilerlemeleri devam eder.

1.4.2.1.6. Ücret Yönetimi

Ücret, ekonomide emeğin fiyatı, iş hukukunda çalışanın düşünsel ve bedensel çalışmalarının karşılığı olarak tanımlanmıştır. İşletmeler açısından bakıldığında çalışanlarına yalnız parasal değil aynı zamanda başka ödemelerde de buldukları görülmektedir. Bu nedenle ücret kavramını şu şekilde tanımlamak mümkündür; doğrudan veya dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla çalışanın katkılarının değerlendirilmesi faaliyetleridir (Eren, Zehir ve Erdil, 2000: 101).

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. Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde edilmesi çabalarında ücret yönetimi itici bir güç yaratmaktadır. Bu nedenle de ücret yönetimine kilit bir stratejik işlev olarak bakılmalıdır. Böyle bir bakış açısıyla sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektiren ücret yönetimi, sağlam politikalara ve stratejilere dayanmak zorundadır (Benligiray, 2004: 165).

Ücret yönetimi, insan kaynağının iç ve dış çevredeki konumunu, güçlü ve zayıf yönlerini bugün için net olarak tarif eden, gelecek içinse doğru temellere oturan varsayımlarla öngören (şirketin faaliyet alanını, rakiplerini, hedeflerini, işleyişini, iş gücü piyasasının ve iş mevzuatının bugününü ve geleceğini bilerek yapılan varsayımlarla); işletmenin sadece bugününü değil, geleceğini de güvence altına alan adımları atan veya atılmasını sağlayan bir insan kaynakları yönetim fonksiyonudur. (Arslan, 2004).

Kariyer yönetim uygulamaları ile ücret yönetimi yakından ilişkilidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 20). Bir örgütün ücretlendirmede izlediği yaklaşım çalışanın işe alınması, kariyerinin planlanması ve geliştirilmesi, tatmin edilmesi ve motive edilmesi üzerinde etkiye sahiptir. Performans değerlendirme sonucunda terfi veya transferi uygun görülen çalışanların ücretleri yeniden düzenlenir. Aynı şekilde çalışanın işi için ihtiyaç duyduğu eğitimleri alması sonucunda performans artışı ücret artışıyla ödüllendirilir. Ayrıca çalışanın

örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesi çalışanı örgüte bağlayan önemli bir unsurdur.

1.4.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, çalışanların işletmeye ilişkin belirsizliklerini azaltan, onların geleceklerini objektif bir bakış açısıyla görmelerine imkan sağlayan, ilerisi için gerçekçi planlar yapmalarına destek veren ve yaptıkları işten yüksek tatmin duyabilmeleri için kullanılan örgüt-birey bütünleşmesini temel alan bir yöntemdir (Uzun, 2006).

Kariyer planlamasının başarısı önemli ölçüde yönetimden alınan desteğe bağlıdır. Birçok işletme kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olmak için sistemler kurmakta, programlar oluşturmaktadır (Aytaç, 2005: 164).

İşletmenin kariyer planlaması süreci içinde bireye sunduğu alternatifler bireyin değerleri ile uyum içersindeyse, bireyin işletmeye bağlılığı artar ki bu örgütsel amaçların gerçekleşmesi yolunda çok önemli bir adımın atılmış olması demektir. İşletmelerin kariyer yönetimi sürecine önem vermeleri için dört temel neden bulunmaktadır (Uzun, 2006):

- i. Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına cevap olabilecek, işletmelerde beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı,
- ii. Yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar,
- iii. Anahtar kişilerin kaybedilme korkusu,
- iv. Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planları yapmak.

Bu nedenlerle işletmeler için, çalışanlarına iyi bir kariyer sağlamada önemli görevler düşmektedir.

1.4.2.3. Kariyer Planlamasının Örgüte Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydaları bazı başlıklar altında toplamak mümkündür (Aytaç, 2005: 143–145):

İşgücü Çeşitliliğine Yardımcı Olmak: Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin örgütsel beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkanı tanınır.

Uluslararası İstihdamı Kolaylaştırmak: Global örgütler örneğin çokuluslu şirketler kariyer planlamasını, çalışanların denizaşırı ülkelere tayinlerini oluşturmak ve onları bu konuya hazırlamaya yardımcı olmak için kullanılır.

İş Sadakatini Sağlamak: Bireysel kariyer için ilgi ve dikkati artırmak, örgütsel sadakati meydana getirir. Güçsüz, verimsiz çalışanların gözden çıkarılmasına yardımcı olur.

Yerleştirme ve Örgütsel Yedeklemeyi Oluşturmak: İşgücü planları içinde iç kadrolara ve insan kaynakları planları ile bireysel kariyer planlamasını eşleştirerek açık kadrolara doldurulacak yetenekli elemanların yerleşimini ve örgütsel yedekleme stratejisini sağlar.

Terfi Edecekleri Belirlemek: Terfi edebilir çalışanların, emeklilik, istifa veya örgütsel genişleme sebebiyle açılan kadrolara ihtiyacı karşılamak için şirket içinden terfi edebilir yeteneğin gelişimine ve yerleştirilmesine yardımcı olur.

Stokları Azaltmak: Kariyer planlaması olmaksızın personel birikimlerini sağlamak kolaydır. Ancak kariyer planlaması çalışanlara, yöneticilere ve insan kaynakları departmanına çalışanların kalifiye olması konusunda gerekli uyarıya sebep olur.

Yer Planlamasını Oluşturmak: Örgüt içindeki işyerlerinin sayısına dayandırılarak personel ihtiyacının saptanması olarak ifade edilen yer planlamasının oluşumunda katkıda bulunur.

Eşit İşe Eşit Ücret Yaratmak: Kariyer planlama sistemi, performans değerlendirme yönetimi beraberinde eşit işgörene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar.

Eşit İş Fırsatı Oluşturmak: Eşit iş fırsatı, adaletli iş alma, seçme ve yerleştirme politikaları, terfi ve kariyer değişimi ile ilgilidir. Bu durumda resmi olmayan personel seçimi ortadan kaldırılmış olur.

Hedef Belirlemeyi Kolaylaştırmak: Kariyer planlama, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemini zorunlu kılarak, mevcut işlerden yola çıkarak geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.

Örgütsel Hareketliliği Sağlamak: Kariyer planlama örgütteki tüm çalışanların yatay ve dikey hareket imkanı yaratmasını hedefler.

Ekip Oluşturmak: Kariyer planlaması, çalışanların kariyer geliştirme kaynak ve sistemlerinin daha iyi kullanılması için ekip oluşturmaya yardımcı olur.

Performans Yönetmek: Kariyer planlaması, performans değerlendirmenin, eğitim ve geliştirmenin, performansını harekete geçirmenin, ücretlendirme ve kişisel ihtiyaç ve planlarla ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir.

Bütün bu başlıkların ötesinde, kariyer planlaması işgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Daha az işten kaytarmalar, devamsızlıklar oluşur. Böylece az sayıda işten çıkartılma sonucunda yeni işe girenlerin yetiştirilmesinde harcanan paradan tasarruf sağlanmış olur. Böylece maliyet avantajı elde edilir

1.4.2.4. Kariyer Yolları

Kariyer planlaması, bireysel hedeflerle örgütsel olanakların uyumlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise, örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Kariyer planlaması ve kariyer yolları iç içedir. Kariyer planlaması istenilen sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini, kariyer yolları da bu amaçlara ulaşmak için gereken araçlardır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 163).

1.4.2.4.1. Kariyer Yollarının Özellikleri

Kariyer yolları, kariyer planlamasındaki istenilen sonuca ulaşmak için aşağıdaki özellikleri içermelidir (Eroğlu, 1995: 80):

- i. Kariyer yolları hem dikey hem de yatay olarak çalışanlara ilerleme olanağı verebilmelidir,
- ii. İş aileleri oluştururken yalnız birbirine benzer işler değil birbirine benzer davranışları gerektiren işler de aynı aileye dahil edilmelidir.
- iii. Kariyer yolları, işletmenin ve bireyin ihtiyaçlarında olabilecek değişikliklere duyarlı olarak hazırlanmalıdır.
- iv. Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek açık bir şekilde belirtilmelidir.
- v. Kariyer yollarının oluşturulmasında birey ve işletme yönetimi bir arada çalışmalıdır.

1.4.2.4.2. Kariyer Yolları Modelleri

Kariyer yolları modelleri incelendiğinde literatürde  yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar; klasik yaklaşım, örgütsel yaklaşım ve modern yaklaşımdır (Aytaç, 2005: 179–189).

- i. Klasik Yaklaşım: Bu modelde kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. Bireylere kariyerlerini planlama imkanı vermez. Bu yaklaşımda geleneksel yoldan söz edilir. Geleneksel yol, bireyin aynı meslek alanı içinde bir işten diğerini dikey olarak geçtiği veya tek bir meslekte yukarıya doğru hareket ederek ilerleyebildiği kariyer yoludur. Bu kariyer yolu genelde memurluk veya üretim çalışmaları fonksiyonlarında yaygındır. Bu yaklaşım çalışanlar için gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir şekilde ortaya koysa da alternatiflerin olmaması, böyle bir ortamdan zevk almamaları ve dolayısıyla işletmeye bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalmasıyla bireyleri iş arayama yöneltebilir (Soysal, 2006).

- ii. Örgütsel Yaklaşım: Örgütsel veya çift basamaklı kariyer modeli, teknik bir işte kalmak için çabalayan aynı zamanda yöneticilik pozisyonlarına da aday kişiler için geliştirilmiştir (Yaman, 2000: 161). Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine imkan tanıyan bu model, bireylerin uzmanlık bilgilerini kullanması yanında yönetim becerilerini de değerlendirmesine katkı sağlar.
- iii. Modern Yaklaşım: Günümüzde işletmelerde organizasyon şemalarındaki sadeleşme ve yetki paylaşımına önem verilmesiyle çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarma imkanı sağlanmıştır. İşletmelerdeki değişimler sonucunda dikey kariyer yollarının yerini “U” şeklinde yollar almıştır. Bu kariyer yoluna ağ tipi veya davranışsal yol denilmektedir (Aytaç: 2005: 185). Davranışsal kariyer yolunda iş aileleri arasında yatay ve dikey geçişler yapmak mümkün olduğundan çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak mümkündür.

Özetle, kariyer yolları modelleri incelendiğinde klasik ve örgütsel yaklaşımda üst düzey yöneticilerin izlemiş olduğu kariyer yoluna uygun olarak, belirli pozisyonlar için belli aşamalardan mutlaka geçmek gerekir. Oysa modern yaklaşımda bir pozisyona pek çok değişik yoldan ulaşılabilmektedir. Modern yaklaşımın, bireye kendini geliştirmek, değişik yetenekler kazandırmak, ilgi alanlarına yönelmelerini sağlamak gibi bir özgürlük verdiği görülmektedir.

1.4.2.5. Örgütsel Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir (Sümer, 2007). İşletme tarafından kariyer gelişiminde çalışanların kariyer planlarına destek sağlanması amaçlanır. İşletmelerde boş pozisyonların doldurulması kadar çalışanların kariyer hedefleri de göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmelerde bireyin işe girişinden başlamak üzere, aynı düzeyde yatay yer değişimleri veya dikey değişimler yani yükselme gerçekleşebilir. Önemli olan bu değişimlerin kişinin de katıldığı planlama süreci

içinde belirli amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilmiş olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2005: 174).

Kariyer gelişimini planlı biçimde gerçekleştirmek için işletmelere düşen sorumluluklar şöyle özetlenebilir (Dündar, 1998: 4):

- i. İleriye yönelik olarak ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının planlanması gerekir. Bu ihtiyacın ilke olarak işletme içinden karşılanması benimsenmelidir.
- ii. Çalışanların kariyer yollarının tasarımı yapılmalıdır.
- iii. Çalışanların performans değerlemesi yapılmalıdır.
- iv. Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde bu hedefe ulaşılmasında ve yetenek testlerinin uygulanmasında kariyer danışmanları görevlendirilmelidir.
- v. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim imkanları sunulmalıdır.

1.4.2.6. Kariyer Yönetim Araçları

Her çalışan kendi kariyerinin yönetiminden sorumludur. Daha sonra işletmenin desteğinin sağlanması istenir. Bu destek işletmelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. İşletmelerin uyguladıkları kariyer yönetim araçları; kariyer merkezleri, kariyer atölyeleri, alıştırma kitapları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberleri, kariyer planlama grupları, koçluk, eğitim ve geliştirme programları, özel gruplar için programlar, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, psikolojik değerlendirme teknikleridir (Bingöl, 2006: 312).

1.4.2.6.1. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir (Özden, 2006). Bu haliyle ancak çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği açıktır.

1.4.2.6.2. Kariyer Atölyeleri

Kariyer atölyeleri, çalışanların diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak ve kendi kendilerini teşhis ederek kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda değerlendirme yaptıkları çalışmalardır. Bu atölyelerde yöneticilerin bir araya geleceği gruplarda, sorunlar ve katılımcıların beklentileri açıklanmaktadır. Kariyer sonu yani emekliliğe hazırlık, kariyer ortası gibi atölyeler kurulabilir. Örgütlerin kariyer sonu atölyeleri hizmeti sağlamaları ile, personelin emekliliğe hazırlığı için yararlı katkılar sağlanabilir. Kariyer ortası atölyeleri, çalışanların kariyer gelişimine yardımcı olmak ve örgütte kalma süresini kariyer gelişimine bağlı olarak uzatmak amacını taşır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 214).

1.4.2.6.3. Alıştırma Kitapları

Alıştırma kitapları, bireylere kendilerini analiz etme, kariyer planlaması, kariyer hedeflerini belirleme konusunda pratik bilgiler sağlar. Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir. Kısaca, alıştırma kitaplarının, bireyin kendini analizi için deneyler, kariyer planlaması, kariyer amaçlarının yerleşimi vb. konularda bilgi sağladığı görülmektedir. Bu bilgi işletmelerin insan kaynakları sistemlerini, ücret yönetimi ve diğer politikaları da kapsadığı söylenebilir. Kitaplardaki yazılar, ilginin sürdürülmesine yardımcı olmak, bireysel düşünceye rehberlik etmek ve bireyi yönlendirmek amacındadır (Aytaç, 2005: 216).

1.4.2.6.4. Kariyer Danışmanlığı

Büyük ölçekli işletmeler çok sayıda çalışana sahiptir. Bu durumda insan kaynakları bölümleri çalışanlara kariyer rehberliği sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlar kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak için kariyer danışmanlığına ihtiyaç duyarlar.

Kariyer danışmanlığı, kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir (Özden, 2006).

Kariyer danışmanlığının hedefleri insanlara meslek seçiminde yardımcı olmak, meslekte yeni pozisyon alanlara ve kariyer olasılıkları, gelişimi konularında destek olmaktır (Geyer, 2007: 3.Bölüm) Kariyer geliştirme aracı olarak 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: 118).

1.4.2.6.5. Kariyer Rehberleri

Rehber, deneyimsiz çalışana, kariyer gelişimi ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir. İnsan kaynakları departmanı üyeleri olan rehberler, kişilere hangi kitapları okuyacakları, hangi kursları alacakları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiğini ve işletmenin eğitim olanaklarını sunarlar (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 215).

1.4.2.6.6. Kariyer Planlama Grupları

Kariyer planlama grupları, mesleki gelişim konusundaki etkinliklerin son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimdir. Bazı öğrenme tekniklerinin, çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere kariyer geliştirme konusuna uygulanmasından oluşurlar. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde çalışanların kendilerini geliştirmeye ve önlerine hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır (Aytaç, 2005: 225). Kısaca kariyer planlama gruplarında, işletme içersinden yönetici ve/veya insan kaynakları bölüm çalışanları ve çalışan bir araya gelerek çalışan için hangi kariyer yolunun uygun olduğu kararının alındığı ve bu kararı gerçekleştirebilmek için neler yapması gerektiği planlanmaktadır denilebilir.

1.4.2.6.7. Koçluk ve Mentorluk

Koçluk (özel rehberlik) yüz yüze ilişkileri içeren, başkalarına bilgi sağlama ve beceri transferi temeline dayalı bir geliştirme tekniğidir. Koçluk, güçlü tarzda bireylere işleriyle ilgili gerekli bilgi ve becerileri aktarma yeteneğine sahip olmayı içermektedir (Akın, 2002: 97).

Mentorluk, örgüt kültürüne karşı duyarlılık oluşturmayı, hedef ve değerlere bağlılık yaratmayı, daha proaktif bir şekilde kariyer hedefleri belirlemeyi ve daha güçlü ast-üst ilişkileri yaratmayı amaçlayan koçluk fonksiyonudur (Ceylan, 2004: 2).

Tablo 2’de görüldüğü gibi, mentorluk, koçluk ve danışmanlık kavramları arasında oldukça küçük farklılıklar vardır. Koç, kişisel kariyer planlama uzmanıdır denilebilir. Kariyeri etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir. Çalışanın performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yapar. Mentor (akıl hocası), işletme içinde veya işletme dışından olabilir. Mentor, destekleyici, olumlu düşünebilen, öğretici ve dinleyici gibi rolleri üstlenerek bireyin işletmeye kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapan kişidir (Velipaşalar, 2006).

Mentorluk; koçluk, danışmanlık rollerini kapsayacak niteliktedir. Koç olarak mentorlar, yetiştirilen kişilerin becerilerini geliştirir. Danışman olarak mentorlar, yetiştirilen kişileri destekler ve özgüvenlerini artırır. Bireylerin tutum, davranış ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme fırsatları yaratmak, ileri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, bireyin gelişim hedeflerine ulaşmasını amaçlayan geri bildirim vermek ve yönlendirmek koçluk ve mentorluk kavramları arasındaki benzerliklerdir.

Tablo 1. Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları

Süreç	Zaman	İçerik	Odak Noktası	Faaliyetler
Koçluk (Coaching)	Kısa ve orta vadeli	İşle ilgili öğrenme	Mevcut iş/Planlanan iş için öğrenmeyi kolaylaştırma ve/veya geliştirme	İş tasarımı ve öğrenme tekniklerinden yararlanarak bireysel ve ekip performansını iyileştirme
Danışmanlık (Counseling)	Kısa vadeli	Motivasyon/ Tutumla ilgili problemleri çözümleme	Gelişimsel yaşamın her alanında çare buluculuk	Aktif dinleme duygu ve düşünceleri keşfetme Hedefler, değerler ve değişkenleri gözden geçirme
Mentorluk (Mentoring)	Uzun vadeli	Kariyer Ailenin rolü Gelecekle ilgili mevcut performans düzeyini iyileştirme	Gelişimsel mevcut ve gelecekteki yaşam dönemlerini kapsama alma	Kariyer fırsatları yaratma Uzun vadeli kariyer geliştirme programlarına katılma, teşvik etme Kariyer kararlarını destekleme

Kaynak: CEYLAN, Canan. “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk”. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. <http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=2188pg=m>.28.07.2006

1.4.2.6.8. Eğitim ve Geliştirme Programları

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 yönleltmek, resmi bir sorumluluk olarak kariyer yönetimi konuları içinde yer almaktadır (Taşkın, 2001: 15).

İşletmeler, özellikle çalışanın mevcut durumu ile çalışandan beklenen durum arasında bir fark olduğunda, başka bir deyişle çalışanda performans eksikliği bulunduğu ya da çalışan belli bir alanda ek bilgi ve beceriye ihtiyaç duyduğunda, eğer çalışanın öğrenme potansiyeli ve istekliliği de varsa eğitimlere başvurulmaktadır.

Eğitim ve geliştirme programları, yeni çalışanların işe uyumu (oryantasyon), terfi veya transferi gerçekleştirilecek çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme konularında gerçekleştirilebilir. Eğitim, ihtiyacı olan kişilere ihtiyaç duyulan alanlarda yaptırılırsa verim sağlanabilir. Bunun için de eğitimin, kariyer planlarında öngörülen alanlarda olması ve performans değerlemesi sonucu o alanda eğitim görmesine ihtiyaç duyulan çalışana verilmesi gerekmektedir. Bu programlarda kullanılan birçok eğitim türü (sınıf içi eğitim, uygulamalı eğitim, seminer, workshop vb.) ve yöntemi (anlatım, uygulama, tartışma, örnek olay, rol tekniği, simülasyon, film/slayt gösterimi vb.) mevcuttur (Özden, 2006).

Eğitimlerden sadece kısa vadeli bir çözüm yöntemi olarak yararlanmanın ötesinde, etkin bir insan kaynağı yaratmada temel teşkil eden, uzun vadeli bir gelişim aracı olarak faydanılmalıdır. Eğitimlerin kariyer planları doğrultusunda, planlanması ve düzenlenmesi kişinin şimdiki konumunun ötesinde ileride üstleneceği konumuna hazırlık niteliği taşıdığı ve sistematik bir gelişim sürecini desteklediği söylenebilir.

1.4.2.6.9. Grup Çalışmaları

İşletme içersindeki bazı gruplara örneğin emekliliği gelenlere, kadınlara, azınlıklara özel kariyer geliştirme programlarının uygulanmasıdır (Aytaç, 2005: 226). Özel gruplar için programlar; emekli olacakları için emeklilik danışmanlığı, kadınlar ve azınlıklar için kariyer danışmanlığı, kariyer ortasında bulunan

çalışanlar için kariyer canlandırma kursları, eğitimleri, azınlıklara işe alıştırma programlarıdır.

1.4.2.6.10. 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 uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirmelerini sağlar (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 215). Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş ve gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır. Kariyer yönetimi açısından önemli olan zaten bu tür uygulama biçimidir (Kaynak, 1996: 96). İş rotasyonuna şöyle bir örnek verilebilir. İşletmede insan kaynakları yöneticisi yetiştirmek isteniyor ve işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamaları; işe alma, eğitim, performans, kariyer yönetimi, ücretlendirme ve özlük işleri olmak üzere altı temel süreçten oluşuyor olsun. Yönetici adayı insan kaynakları yönetim uygulamalarının tüm bu süreçlerinde en az ikişer yıl görevlendirilirse yani iş rotasyonu uygulanırsa istenilen deneyime sahip bir insan kaynakları yöneticisi işletmeye kazandırılmış olacaktır.

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, çeşitli departmanlar arasındaki anlayış ve uyumun artmasını da sağlamaktadır (Aytaç, 2005: 226). İş rotasyonunda önemli nokta, rotasyona tabi tutulacak çalışanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmesi, mevcut becerilerden yaralanırken de yeni bilgi ve becerileri edinmeye özendirilmesidir (Aydemir, 1995: 51).

1.4.2.6.11. İş Zenginleştirme

Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 215). 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.

İş zenginleştirmede temel amaç çalışanların sorumlulukları ve özgüvenleri yükseldikçe işlerinde motivasyonlarının da artacağı yönündedir. İş zenginleştirmesi çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma sahibi olmayı sağlar. En bilinen iş zenginleştirmesi yolu, yapılan işe işletmenin değil çalışanın gözünden bakılan iş özellikleri yaklaşımıdır. İş özellikleri yaklaşımına göre, bir iş çalışanın motivasyonu, performansı, iş tatminini artıracak ve buna karşın işe devamsızlığını ve işi bırakma isteğini düşürecek önemli temel boyutları kapsamalıdır. Bu temel boyutlar; yetenek çeşitliliği, görevin belirlenmesi, görevin önemi, özerklik, geri bildirimdir (Hündür, 2006).

1.4.2.6.12. Psikolojik Değerlendirme Teknikleri

Kariyer gelişimi yatay ya da dikey olabilir. İşletme içindeki terfi politikalarında iç kaynaklardan yararlanılması ve bu geçişlerde tecrübe ve eğitimden çok kişilik, tutum ve davranışların dikkate alındığı görülmektedir. Bu nedenle kariyer planlamasında psikolojik değerlendirme yöntemlerinden de yararlanılmaktadır. Bu amaçla kullanılan araçların başında, psikolojik kağıt-kalem testleri, zeka testleri, sözel ve sayısal yargılama testleri, yetenek testleri, kişilik testleri sıralanabilir. Bu test sonuçları kişinin içsel tepki, bedensel ve zihinsel özellikleri, motivasyon düzeyi ve ilgi alanları hakkında bilgi verir. Kişilerin kariyer planlamasında bu test sonuçları esas alınır ve kariyerleri bu sonuçlara göre yönlendirilir (Taşcı, 2004: 132).

1.4.3. Bireysel Kariyer Yönetimi İle Örgütsel Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki

Kariyer planlaması bir sistem olarak düşünüldüğünde, birey ve işletme bu sistemde yer alır. Bu sistemin etkin işleyebilmesi için ilk olarak bireyin ilgileri, kabiliyetleri değerlendirilmeli daha sonrasında birey/işletme gelecekle ilgili etkinlik planları geliştirilmeli ve birey, yaşam boyunca karşılaşılabileceği pozisyonlar için geliştirilmelidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 211).

Tablo 2. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme.	Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi (kendini tanıma).
Kariyer basamaklarının planlanması.	İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması.
Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi.	Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçeneklerini değerlendirme.
Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması.	İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme.
Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi.	İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.

Kaynak: Aytaç, Serpil. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları. 2. Baskı. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2005, 63.

Tablo 2’de bireysel ve örgütsel kariyer planlaması karşılaştırılmıştır. Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer yönetiminin birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. (Eroğlu, 1995: 15). Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak, içeriden terfi politikası uygulamak, çalışanlara danışmanlık hizmetleri sağlamak, rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak, çalışanlara örgüt içinde ortak hedefler koymak, çalışanlara eğitim ve gelişim olanakları sunup çalışmalarını desteklemek kariyer planlama açısından örgütlerin

sorumluluğunda olan faaliyetlerdir. Etkin bir kariyer planlamasının yapılabilmesi için çalışanların sorumluluğunda olan faaliyetlerde bulunmaktadır (Öztürk ve Teber, 2006: 71). Bu faaliyetler kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak, ihtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek, örgütün sağladığı araçlardan yararlanmak, kendisine yararlı olabilecek tüm seçenekleri araştırmak olarak sıralanabilir.

1.5. KARIYER YÖNETİM UYGULAMALARI

İşletmeler, çalışanları üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyer yönetimini üstlenebilir ve yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunurlar. İşletmelerin kariyer yönetimi uygulamaları olarak; terfi, transfer, örgütsel yedekleme, işten çıkartma ve emeklilik sayılabilir (Öztürk ve Teber, 2006: 71).

1.5.1. Terfi

Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Terfi, bir çalışmanı bulunduğu görevden daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. 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 (Sabuncuoğlu, 2005: 82).

İşletmelerin, kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşımın, kurumsallaşmanın bir gereği olduğu söylenebilir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm çalışanların bilgisine sunulmalıdır. Bu nedenle terfi uygulamalarında performans değerlendirmesinin önemi çok büyüktür. 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. Bu da firmada huzursuzlukların ortaya çıkmasına sebep olur (Aytaç, 2005: 127).

Terfi aynı zamanda kariyer başarısını en iyi yansıtan faktördür. Terfi işlemi doğru bir Şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar.

1.5.2. Transfer (Yer Değiştirme)

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde transferden söz edilir (Sabuncuoğlu, 2005: 84). 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 denilmektedir (zden, 2006).

Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak işletmelerdeki dikey basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalın organizasyonun ön plana çıkması, transferin de önemini artıracaktır. Böylece alışanların dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilecektir. İşletme içerisinde gerçekleşen transfer ile çalışanın işletmeye uyum sağlama süreci ortadan kalkar. Kullanılan teknolojik uygulamalar, çalışma ortamı gibi konularda bilgi sahibi olduğu için verimliliğin devamı sağlanmış olur (oban, 2005: 10).

Transfer ve iş rotasyonu çalışanların farklı bir bölüme aktarıldığı değişim sistemleridir. Bu nedenle birbirleriyle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Fakat transfer yukarıda da açıklandığı gibi, çalışanın yapmakta olduğu işe benzer nitelikte bir başka göreve atanmasıdır. İş rotasyonu ise çalışanların geliştirilmesinde bir eğitim tekniği olarak kullanılmaktadır.

1.5.3. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, işletmenin kritik liderlik kademeleri için, uygun potansiyele ve kariyer geçmişine sahip çalışanların, yine organizasyon açısından kritik süre öncesinde belirlenmesi ve liderlik gelişimlerinin sağlanarak söz konusu pozisyona hazır hale getirilmesi sürecidir (Şentürk, 2004).

Örgütsel yedekleme, uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 216).

İşletmeleri, pozisyon değişiklikleri, üst düzey yönetici istifası, terfiler, çalışanların işten ayrılmaları gibi nedenler insan kaynaklarını yedekleme planları oluşturmaya itiyor. Bu gibi değişiklikler sonucunda çalışanın, işe ve yeni pozisyona veya işin gerektirdiklerine alışması ise büyük önem taşıyor.

Ani değişiklikler sonrası yeni işe adaptasyon zorluğu gibi karşılaşılabilecek sorunların, ancak iyi yedekleme sistemi oluşturabilmiş şirketlerde başarıyla üstesinden gelindiği görülüyor (Erdoğan, 2001: 4). Bunun için insan kaynakları, şirket içindeki çeşitli pozisyon değişimlerine yönelik yedekleme havuzları oluşturmalarıdır. Bu havuzlarda çeşitli pozisyonların gerektirdiği niteliklere göre uygun kişiler belirlenmeli ve bu kişilere kariyer planlamaları dahilinde özel gelişim planları uygulanmalıdır.

Başarılı bir örgütsel yedekleme sistemi, vasıflı bireylerin işe alınması ve seçiminin önemli olduğu görüşü üzerinde kuruludur. İçeriden terfi politikaları, dahili bir yetenek havuzu sağlar ve genç yöneticilerin sistem içersindeki gelişme olanaklarını görebilmesini garanti altına alabilir (Aydemir, 1995: 45).

1.5.4. İşten Çıkartma

İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı çalışanı işten çıkartma yolunu seçebilir. Bu nedenler; ekonomik dalgalanmalar, işletmenin iflası ya da küçülme yolunu seçmesi gibi çalışanın dışında gelişen olaylar olabileceği gibi çalışanın

performansının düşük olması, sebepsiz devamsızlık yapması, çalışma arkadaşlarıyla sürekli yaşadığı problemler olabilir.

İşten çıkarma, hem işletme hem de çalışan için olumsuz bir durumdur. Gelişmiş ülkelerde yönetim politikası gereği işletme, kimin işten çıkarılıp kimin işletmede kalacağını belirlediğinde, işten 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: 133).

1.5.5. Emeklilik

İşletmelerin birey üzerinde odaklaşan kararlarında biri de emeklilik kararıdır. Emeklilik kararını çalışanın kendisi alabileceği gibi bu kararı işletme de alabilir. İşletmeler için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. Hatta kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına giderek personelin zorunlu emekliliğe tabi tutuldukları gözlenmektedir.

İkinci olarak, firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olunan personelin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/mentor olarak da yararlanılabilir. Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Özellikle kamuda çalışan personelin emekli olduktan sonra özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda, hazırlık faaliyetlerine destek verilmesinin önemi artar. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak mevcut çalışanların motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunur (Özden, 2006).

1.6. KARIYER SORUNLARI

İşletme veya çalışan kariyer yönetim süreci içinde, iş yaşamında bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Kariyer birey üzerine odaklaştığı için bu sorunların doğrudan kişiyi etkileyebileceği söylenebilir. Kariyer ile ilgili çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Bunlar cinsiyetten, çift kariyerlilikten kaynaklanan sorunlar olabileceği gibi çeşitli nedenlerle bireyin karşısına çıkan sorunlar da olabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 208).

1.6.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Yönetici olmak belli ölçüde risk almaya hazır olmayı gerektirir. Kadın yönetici olmak içinse gerek yönetimde, gerekse kişiler arası ilişkilerde daha çok risk almak gerekir. Hele yukarı çıkan bir kariyer merdiveninde kadın yönetici olmak daha da büyük risklere hazır olmak anlamına gelir. Kadının kariyerinde yükselmesi için tacize uğrayabileceği konusu, birçok kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı sorunlardan birisidir. Bu durum da kadınların kolayca üst kademelere yükselmesini engellemektedir. Bu düşüncenin yanı sıra kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğinde terfi ettirilme imkanını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan “cam tavan” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır. Bununla da iş yaşamında üst düzeylere tırmanan kadınların tepe noktalarda engelle karşılandıkları, “tavana” vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır (Aytaç, 2005: 263–264).

1.6.2. Çalışan Eşler (Çift Kariyerli Eşler)

Kadınların çalışma hayatında yer alması ile işletmelerde çift gelirli, çift kariyerli eşlerin sayısı artmıştır. Her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanabilir bu sorun. Kadınların giderek daha yoğun bir şekilde iş yaşamına girmesi ve üst yönetim basamaklarına çıkması sonucu önem kazanan bir kavram olduğu söylenebilir.

Çalışan eşlerin iş yönetimi ve aile sorumluluğunda birçok sorunla karşılaştıkları bilinmektedir. Üstelik her ayrı kariyerin stres ve problemleri, eşler arasındaki uyumu da etkilemektedir. Bu durum bireyin kariyer planlaması ve geliştirmesinde ilgilendiği iş aktivitesindeki rollerinin bir aile üyesi olarak anlamsızlaşabileceğini göstermektedir (Aytaç, 2005: 272).

İş ve aile yaşamlarını dengeli bir şekilde sürdürmek için bazı şirketler alternatif planlar sunmaktadırlar. Özellikle, küçük çocuk sahibi anneler için esnek zamanlı çalışma, iş paylaşımı, evden iş yapma gibi yaklaşımlar gündeme gelmektedir (Barutçugil, 2007).

1.6.3. Birden Fazla İşte Çalışmak (Ayışığı Sorunu)

Bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya başka bir takım nedenlerle ikinci ya da üçüncü bir işte çalışıyor olması durumudur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 210). Bu durumu çoğu işletme kabul etmemekte bireyi işten çıkarma yoluna gitmektedir. Bireyin işe ayırması gereken zamanı işi dışında kullanması, düşük performans göstermesi, devamsızlık, işe ve işletmeye bağlılığı azalttığı düşüncesiyle çalışanın işletme içindeki kariyer ilerlemesi engellenmektedir. Bazıları da rakip işletmeler olmadığı sürece sorun olarak görmemektedir (Arslan Talat, 2005: 256).

1.6.4. Çift Kariyerlik

Bireyin aynı anda birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır çift kariyerlilik (Aytaç, 2005: 276). Burada üzerinde durulması gereken nokta, kişinin hangi kariyerinin kendisi için önemli olduğu konusudur. Her iki kariyer basamağında da ilerlemeye çalışan bir kişi, muhtemelen zorluk çekecek ve birinde kullanılması gereken enerjiyi paylaştığı için başarıya ulaşamayacaktır. Bu nedenle iki işte birden kariyerini geliştirmek yerine ilgi duyulan, hedeflenen bir kariyer basamağında ilerlemek, bireyin karşılaştığı zorlukları engelleyerek, iş tatminini ve motivasyonunu artıracaktır.

1.6.5. Gözden Düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin güvenini yitirerek iş motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedeki durağanlık pozisyonuna girmesidir. Bu durumun nedenleri olarak, kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk, yeteneksizlik sıralanabilir. İşletme bu tip sorunlara yeni kariyer yolları geliştirerek karşı koyabilir. İş genişletilmesi yapılabilir, eğitim verilebilir. Bu tür çalışmalar işletmeye bağlılığı artıracaktır (Özden, 2006).

1.6.6. İşten Çıkarılma

Kariyer yönetim uygulamalarında da yer verildiği gibi çalışanın isteği dışında işten ayrılmak zorunda olmasıdır. İşten çıkartılmak bazıları için kariyer ilerlemesinin durması bazıları içinse yeni bir kariyer yolu için fırsattır. İşten çıkartılma işletmenin iflası ya da küçülme yolunu gitmesinden kaynaklanıyor olabilir bu durumda işten çıkartılma bir fırsata dönüştürülebilir. Yöneticilerden referanslar alınabilir. Fakat düşük performans, devamsızlık gibi nedenlerle işten çıkartılmalarda kariyer ilerlemesinin durması söz konusu olabilir.

1.6.7. Stres ve Tükenmişlik

İş hayatının çoğu aşamalarında birey, işletmeden kaynaklanan veya dışarıdan kaynaklanan faktörlerin etkisiyle strese girebilir. Diğer bir ifade ile stres bireyin kendisi ve çevresi arasındaki etkileşimi içerir. Stresör adı verilen stres kaynaklarının ortak noktası bireyin bu durumdan etkilenerek buna karşın belirli bir tepkide bulunmasıdır. İşletme içinde çalışan insanın kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları, iş güvenliği, terfi, transfer, kariyer beklentisi, kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlardır. Çalışanlar belli bir yaşta sonra yetenek ve bilgilerinin azalması sonucu, işten çıkarılma korkusu ile karşı karşıya kalabilir. Özellikle kariyerde azalmanın başladığı aşamada hem yaşlanmadan kaynaklanan hem de işe yaramıyor olma düşüncesinden kaynaklanan bir üzüntü, endişe, korku oluşabilir. Çalışanların terfileri sırasında yanlış alınan örgütsel bir karar, adaletsiz keyfi

performans değerlendirmeleri, ücret eşitsizliği konuları da çalışanlarda stres yaratabilir (Aytaç, 2005: 292). İşle ilgili olumsuzluklar uzun sureliyse; kişi işine yabancılaşır ve duygusal olarak tukendir. Tukenmişliğe kadar varabilecek iş stresini önleyebilmek için, kişinin uyum kapasitesi yüksek olmalı, kişi kendinin farkında olmalı ve yeni seçenekler üretebilmeli, kişinin mesleği ne gerektiriyorsa en iyisini yapmalı profesyonel amaçlar gerçekçi olmalıdır (Sinangil, Kılıç, Yney ve nalın, 2007: 33).

1.6.8. Engellenme

Engelleme kavramı, davranış bilimleriyle ilgili kaynaklarda insanların ihtiyaçlarının tatmininde bir takım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır (Aytaç, 2005: 296).

Engelleme; performans, dolayısıyla verim düşüklüğü gibi olumsuz sonuçları doğurur. Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılmasını gerektirdiğinden, arzu edilen bir sonuç değildir. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması gerektiği açıktır (zden, 2006).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖNEMİ

Örgüt, yaşamını devam ettirmek için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret artırma, yükselme olanağı sağlama gibi yollar izler. Çalışanlar örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Bu nedenle çalışanların bağlılıkları örgütler açısından son derece önemlidir.

Çalışan bağlılığının önemli olmasının bir nedeni de bağlılığın çalışanların işyerlerindeki zamanı nasıl geçirecekleri üzerinde bir etkisinin olmasıdır. Bağlılığın yapısındaki değişikliklere yön veren şartların çalışanın morali, motivasyonu, performansı ve örgüt başarısı üzerinde etkisi vardır. Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 155).

Çalışanların örgüte bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7 – 15).

Çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır.

Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi bulunmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 397):

- i. Çalışanın, işletmenin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması.
- ii. Çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi.
- iii. Çalışanın, işletme değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Kısacası, örgütsel bağlılık, çalışanın işletmesine karşı olan sadakat, tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

İşletmelerin yaşaması, çalışanların işletmeden ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar örgüte ne derecede bağlıysa örgüt de o derecede güçlenir (Çetin, 2004: 90).

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. Bağlılık duyan çalışan, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren çalışanlar, içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir. Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve ne üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Bayram, 2005: 126).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE BENZER KAVRAMLAR

Mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaat kavramları ile örgütsel bağlılık kavramı arasında çoğu zaman anlam kargaşası yaşanmakta bu nedenle de biri diğerinin yerine kullanılmaktadır. Söz konusu kavramlar, örgütsel bağlılık ile benzerlikler göstermektedir ancak içerik ve kapsam açısından farklıdır. Bu bölümde örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar irdelenmiştir.

2.2.1. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri, uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

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. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda hem mesleğine hem de çalıştığı örgüte bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır (Cengiz, 2001: 13).

2.2.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, çalışanın diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır şeklinde tanımlanabilir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Çalışma arkadaşları ile birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu durumda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır. İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar dayanışma duygusunun korunmasına hizmet

etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağılılığının bireyleri daha güçlü mesleki ve örgütsel bağılığa götüreceği öne sürülmektedir (Çöl, 2004).

2.2.3. Sadakat

Örgütsel bağılılık ve örgütsel sadakat kavramlarının ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak bu kavramların dayanak noktaları birbirinden farklıdır. Örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağılılık ise işe ve başarmaya dayanmaktadır. Örgütsel sadakatin uzun süreli bağılılığın bir sonucu olduğu da ifade edilmektedir. Sadakat, örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü çevreye karşı savunmayı ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duymayı içeren bir tutumdur (Acar, 2006: 4).

2.2.4. İtaat

İtaat, mantıklı kuralların, örgütsel yapının, personel politikalarının, iş tanımlarının yönetsel düzenlemelerin gerekliliği içten gelen bir şekilde kabul etmeyi göstermektedir (Çöl, 2004). Kurallara, talimatlara saygılı, devamlılıkla ve görev tanımlamada dakiklikle, örgütsel kaynakların koruyuculuğu ile itaat gösterilebilir. Örgütsel bağılılık dış çevre kaynaklı değil içsel bir görev duygusudur. Bu nedenle emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Varoğlu, 1993: 29).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Literatür incelendiğinde örgütsel bağılılık ile ilgili temelde iki sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal ve davranışsal bağılıktır (Çöl, 2004). Araştırmacılar bu sınıflandırmaya göre farklı kriterleri dikkate alarak çeşitli yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Örgütsel bağılılık ile ilgili yaklaşımlar mukayese edildiğinde göze çarpan ilk farklılık bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların disiplinleridir. Tutumsal bağılılık, örgütsel davranışçılar tarafından ele alınırken davranışsal bağılılık sosyal psikologlar tarafından ele alınmıştır. Dikkat çeken bir başka nokta da tutumsal bağılılığın davranışsal bağılılığı da içine

alan geniş bir kavram olmasıdır (Gül, 2002: 41). Tutumsal ve davranışsal bağlılık aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993: 8).

Yani tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarını duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut oluşturmaktadır (Arı, 2003: 8). Tutumsal bağlılık yaklaşımının araştırmacıları; Kanter, Etzioni, O'Reilly-Chatman, Penley-Gould ve Allen-Meyer çalışmalarında bu üç boyutu farklı isimlerle ele almışlardır.

Örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi, örgüt yararına gönüllü çaba sarf edilmesi ve örgüte psikolojik olarak bağlanmayı ifade eden duygusal bağlılık; Kanter tarafından kenetlenme bağlılığı, Etzioni tarafından ahlaki açıdan yakınlaşma, O'Reilly ve Chatman tarafından bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutu, Penley ve Gould tarafından ise ahlaki bağlılık şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Örgüte yapılan yatırımları, alternatif azlığı ve ayrılmanın finansal ve finansal olmayan maliyetlerini ele alan ödül-maliyet temelli devamlılık bağlılığı ise; Kanter tarafından devama yönelik bağlılık, Etzioni tarafından çıkara dayalı yakınlaşma, O'Reilly ve Chatman tarafından uyum boyutu, Penley ve Gould tarafından ise çıkarıcı bağlılık kavramlarıyla ele almışlardır. Kişinin örgütüne bağlılık göstermesinin ahlaki bir davranış olarak algılanması görüşüne dayanan normatif bağlılığı da söz konusu araştırmacılar tarafından farklı isimlerle değerlendirmişlerdir (Bayram, 2005: 129 – 132).

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer&Allen tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Bu nedenle çalışmada, araştırmanın amacına yönelik olarak tutumsal bağlılık yaklaşımı içerisinde yer alan Meyer&Allen tarafından geliştirilen

sınıflandırma üzerinde durulmuştur. Çok boyutlu bir yapı olarak Meyer&Allen'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere üç bileşenden meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu modele göre bireylerin örgütsel bağlılıkları duygusal, ahlaki ve zorunluluk temelli olabilir (Çekmecelioğlu, 2006: 155). Bu sınıflandırmaya aşağıda verilmiştir.

2.3.1.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanların örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle çalışanlar, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2005: 132).

Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (Oktay ve Gül, 2003: 408).

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler istedikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

2.3.1.2. Devam Bağlılığı

Çalışanların, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları,

başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Gül, 2002: 45).

Kısaca, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emek, zaman, çaba karşılığında kazandığı para, statü gibi kazanımları ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur bu da çalışanın örgüte bağlılığını artırır.

2.3.1.3. Normatif Bağlılık

Çalışan işletmede kalmasının gerektiği inancındadır. Kişinin işletmede çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve işletmeye bağlılık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmektedir (Bayram, 2005: 133). Böyle çalışanlar, işletmelerin kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin işletmede bir süre çalışmalarının işletmeye karşı borçları olduğu kanısındadır (Çetin, 2004: 96).

Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararlar için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil ahlaki duygulara dayanmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Özetle, yukarıda incelenilmeye çalışılan örgütsel bağlılık sınıflandırılmasının ortak yönünün, kişi ve örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bu bağın niteliği bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılığı kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığın çıkarlar bağlanmayı

gerektirdiği için, normatif bağlılığın ise ahlaki gerekçelerle ortaya çıktığı söylenebilir.

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül, 2003: 77).

Tutumusal bağlılık yaklaşımları, bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanmaktayken davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiğiyle ilgilidir. Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik' in yaklaşımı ile karşılaşılmaktadır. Becker, kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Yani çalışan değer verdiği bir şeyi ortaya koyarak (bahse girerek) örgütüne yatırım yapar. Ortaya koyduğu şey ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Sökmen, 2000: 36).

Salancik'in yaklaşımı; tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Bu yaklaşıma göre açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Erdoğan, 1996: 216).

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almışlardır. Ancak Becker' in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman

kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Salancik' in yaklaşımında ise davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Schöpf, Liebig, 2006: 5).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, verimliliği artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Bu nedenle örgütün, çalışanların örgüte bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur (Çetin, 2004:100). Çünkü bağlılığın yapısındaki değişikliklere yön veren şartların çalışanın morali, motivasyonu, performansı, verimliliği ve örgüt başarısı üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir. Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanabilir.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve deneyim olarak sıralanabilir (Arı, 2003: 8). Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.4.1.1. Yaş

Yaşı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlara göre işletmelere daha bağlı olma eğiliminde oldukları söylenebilir. Çalışanlar belli bir yaş grubundan sonra yeni bir iş arama sürecine girmektense aynı iş yerinde gerek aynı pozisyonda gerekse farklı bir pozisyona yükselme konusunda farklı arayışlara ya da beklentilere girmek istememeleri olarak düşünülebilir. Çünkü bu yaş grupları içerisindeki çalışanlar artık işyerinin kültürüne, normlarına alışmışlardır. Bu nedenle yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve işletmedeki görevlerinden daha memnun olma eğiliminde oldukları söylenebilir (Çakır, 2001: 100).

2.4.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmalarda kadınların erkeklere göre işletmelerine daha bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Durna ve Eren, 2005: 212). Bu sonucun nedeni olarak kadınların evlilik ve çocuk durumları nedeniyle yeni iş fırsatlarını değerlendirmede tereddüt yaşamaları olduğu söylenebilir.

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlılığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin daha yüksek eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da buldukları mevkie daha az adapte oldukları düşünülmektedir (Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006: 80).

2.4.1.4. Medeni Durum

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam konusunda daha hassas oldukları yönündedir (Örs, Acuner ve Tabak, 2005: 6).

2.4.1.5. Deneyim

Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağı düşünülmektedir. Çalışanların deneyim kazandıkları işletmelerin değerlerini, amaçlarını ve kültürünü daha fazla benimseyerek çalıştıkları söylenebilir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütsel adalet, güven, örgüt kültürü, iş tatmini, terfi olanakları, ücret, yönetici davranışları olarak sıralanabilir (Arı, 2003: 9). Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.4.2.1. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet kavramı, çalışanın bağlılığının temel belirleyicilerinden biridir. Konuyla ilgilenen birçok araştırmacılar örgütsel adalet kavramını iki başlık altında ele almıştır. Bunlar; dağıtımsal adalet ve işlemsel (prosedürel) adalettir. Dağıtımsal adalet; çalışanın işletmeye katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Örnek olarak ücret, performans geri bildirim, çalışma koşulları, terfi ve ödül verilebilir. Emeğinin karşılığını alan çalışanların işletmeye daha fazla bağlılık duyacağı söylenebilir. İşlemsel adalet ise; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları, performans değerlemesi gibi uygulamalarda kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002: 72).

Kısacası yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanır örgütsel adalet (İşcan ve Naktiyok, 2004: 192).

Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için çalışanların örgütün kural, politika, strateji ve amaçlarını desteklemesi önemlidir. Bu desteğin yaratılabilmesi için de örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek çalışanların örgüte bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 20). Adaletli bir örgütte çalışanlar, yöneticilerin davranışını adil, ahlaki olarak değerlendirir. Düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel uygulamalara ilişkin olumsuz düşüncelerin ve davranışların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemeyeceği söylenebilir.

2.4.2.2. Güven

Açık iletişim, kritik bilgilerin paylaşılması, algı ve hislerin paylaşımı, örgütlerde kişilerarası güveni kolaylaştırır ve artırır. Araştırmalar, güven duygusunun eksikliğinin, örgütsel bağlılığın, performansın ve ürün kalitesinin düşmesine, bununla birlikte işten kaçma ve işten ayrılma oranlarının ise artmasına neden olduğunu göstermektedir. Genel olarak bakıldığında yöneticilere, yönetime

olan güven artıkça, kararlara katılımın, iş doyumunun, örgütsel adalet algılarının, performansın, örgütsel bağlılığın arttığı bununla birlikte çatışmaların, örgütten ayrılma eğiliminin ve isteğinin azaldığı görülmektedir. Kararlara katılım, geri bildirim alınması-verilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi yöneticilerle çalışanlar arasındaki güveni artırmaktadır; bu da örgütsel bağlılığı ve üretkenliği artırmaktadır (Büyükdere ve Solmuş, 2007).

2.4.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, her bir örgüt üyesinin davranışlarını ve beklentilerini şekillendiren ve onlar tarafından paylaşılan değerler, inançlar, tutumlar ve normları içeren bir kavramdır (İnaloğlu ve Erigüç, 2005:2).

Kültür, örgüt içinde birçok olumlu etkiler gösterir. Öncelikle örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayırır, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur ve böylece bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirir, çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunabilirler (Yılmaz, 2004).

Örgüt için bireyin sadece işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklere sahip olması yeterli değildir, birey örgüt kültürünü yani örgütte geçerli olan tutum, davranış, değer ve normları bilmeli, sistemin nasıl işlediğini öğrenmelidir. Bu süreçle beraber bireyin iç ve dış çevresiyle verimli ilişkiler kurabilmesi istenir. Örgüt kültürü, bireylerin tek başına uyum sağlaması gereken bir takım özellikleri ifade etmenin ötesinde birbiriyle ve örgütle bütünleşmeyi amaçlamalıdır (Schein, 2002: 6).

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan aşağılara uzanmış yaygın bir magnetik alan gibidir, dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder (Hasanoğlu, 2004: 52) .

İşletmelerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlataları etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanlarının işleme bağılıklarının sağlanabilmesi ancak güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları ile mümkün olabilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 239).

2.4.2.4. İş tatmini

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerin derecesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7).

İşinden memnun olan bir çalışan ona bu memnuniyeti sağlayan işleme karşı bağılılık duyacağı söylenebilir. Çalışanlar, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmekte böylece örgüte bağılılık duymaktadırlar.

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur (Akıncı,2002:3). İşletme içinde çalışanların tatminlerinin sağlanması yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin güveni, bağılılığı yaratır. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutmamalıdır. İş tatmini hızlı elde edildiği gibi hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Çalışan işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, çalışanın verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağılılığının azalmasına ve isteğe bağılı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır (Eren, 1996:112).

2.4.2.5. Terfi olanakları

İşletmelerde, terfi, bir kişiyi, sorumluluklarını artırarak eğitimini daha iyi kullanabileceği bir pozisyona getirmekten ibarettir.

Ancak terfi sistemleri her zaman adil ve doğru işlemediği sürece işletmeye verdiği zarar, yararlarından daha fazla olur. Bunun en güzel örneği yüksek sayıda personel devri olarak gösterilebilir (İnsankaynakları.com içerik ekibi, 2001).

Yöneticiler, çalışanlarının işe bağlılığı ile işi yaparken sergiledikleri performansına dikkat etmektedir. Terfi durumu söz konusu olduğunda işe bağlılık iş performansı kadar önemli bir olgudur. Terfi ettirilecek kişinin iş performansının yeterli düzeyde olması o çalışanın bir üst pozisyona terfi ettirilmesinde yöneticiyi yanıltabilir. Çalışanın performansının yüksek olması terfilerde gerekli bir şarttır ancak yeterli değildir. Bu nedenle çalışanların yüksek performans ile birlikte işe ve örgüte bağlılık da göstermesi gerekmektedir (Ürkmez, 2007).

2.4.2.6. Ücret

Çalışanların işletmeye ve işe bağlılığını yaratan önemli unsurlardan biri aldıkları ücrettir. İnsan kaynakları departmanlarının dikkat etmesi gereken de doğru ücret politikasını oluşturmaktır. Çoğu işletme ücret politikası belirlemediği ve her işi piyasadaki benzer işlere göre ama aslında objektif olmadan ücretlendirmeye çalıştığı için kurum içindeki dengeler bozulmaktadır. Yapılan araştırmaların sonuçları göstermektedir ki ücret politikası oluştururken işletmenin geneli düşünülerek ücreti belirleyen faktörlerin neler olduğunun ve görevlerin incelenerek her faktörün kaç dereceye bölünmesi gerektiğinin belirlenmesi önemli bir konudur. Örneğin resmi öğrenim bir faktörse; yüksek lisans, lisans, meslek yüksek okulu, ortaöğrenim, ilköğrenim dereceleri oluşturulmalıdır diyor. Doğru yapılan bir ücret politikasıyla çalışanların işe bağlılığının artmaktadır ve diğer yararlarını da şöyle sıralanabilir; çalışan işini zevkle yürütür, aldığı ücretin yaptığı işin karşılığı bir ücret olduğu bilincini kazanır, daha fazla kazanmasının daha ağır işler yapmasına bağlı olduğu gerçeğini öğrenir (Tekin, 2005).

Yukarıda yer alan faktörlerin dışında ücret dışında sağlanan haklar, ödüller, yapılan işin önemi, işin içinde yer alma ve çalışanlara gösterilen ilgi de örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerdir.

2.4.2.7. Yönetici Davranışları

Yönetici davranış ve uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği söylenebilir. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımlarında sınırlı rol alan veya hiç rol almayan, performansı hakkında geribildirim almayan çalışanlar düşük bağlılık göstermektedir.

Yönetici davranışlarının çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu veya olumsuz yönde etki etmektedir (Terzi ve Kurt, 2005). İlk amirler, çalışanlarla doğrudan ilişki kuran kişiler olarak örgüt sistemi için bir köprü görevi görmektedir. İlk amirlerin destekleyici bir örgüt iklimi yaratmada önemli bir role sahip oldukları, bunun yanı sıra astların iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olmasında da büyük ölçüde etkili olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır (Arı, 2003: 9). Yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri güçlendirme davranışları, örneğin işi gerçekleştirirken etki alanını ve sorumluluğunu artırma imkanı sağlaması çalışanın örgütsel bağlılığını artırmaktadır.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanılan göstergeleri şöyle sıralanabilir (İbicioğlu,2000: 14): Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma, örgüt için fedakarlıkta bulunabilme, örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek, örgüt kimliği ile kimliklenme, içselleştirme.

2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma

Çalışanın çalıştığı işletmeye bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü çalışanın, amaçlarını kabul etmediği işletmeye bağlılık göstermesi düşünülemez. Bunun için işletme ile bireyin amaçlarının örtüşmesi gerekir. Çalışanın, işletmenin amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması onun işletmeye bağlılık duymasının önkoşulunu oluşturduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığın istenilen düzeyde sağlanabilmesi,

öğrenmeyi, değişimi ve katılımı teşvik eden bir örgüt kültürünün varlığını gerektirir. Yani örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemeleri anlamına gelmektedir (Baysal ve Paksoy: 1999: 13).

2.5.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme

İşletmede çalışan bireylerin işletmenin başarılı olması için normalin ötesinde bir çaba sarf etmeleri işletmeye bağlılıklarını gösteren ayrı bir kriterdir. Çünkü çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde işletme için fedakarlıkta bulunmaları işletmeye bağlılık duymalarıyla açıklanabilir.

2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek

Konuyla ilgili iki varsayımda bulunulabilir. Birincisi, işletmenin çalışana bağlanması, çalışanın işletmeye bağlanmasının bir sonucudur. İkincisi, çalışanın işletmeye bağlanmasının azalmasıyla işletmenin çalışana bağlanması azalacaktır. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması, işletmenin birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır denilebilir. İşletmenin çalışana bağlılığı algılanmış örgütsel destek olarak ifade edilir (Durna ve Eren, 2005: 213).

Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin, işletmenin amaç ve ihtiyaçlarını gidermede çalışanların işletmeye bağlılığını artıracak sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur (İbicioğlu, 2000: 14).

2.5.4. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme

Çalışanların işletmeleriyle kendilerini özdeşleştirmeleri ve işletmenin yaptığı veya yapmadığı işleri ne derece onayladıklarıyla ilgilidir kimliklenme. Diğer bir ifade ile kimliklenme, çalışanın organizasyonun bir parçası olma derecesini ortaya koyar. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar da göstermektedir ki birey, örgütün amaçlarını, değerlerini kabul ettiğinde ve bunlarla özdeşleştiğinde bağlılık gerçekleşmektedir (İlsev, 1997: 12).

2.5.5. İçselleştirme

Çalışanların işletmenin faaliyetlerini kendi amaçları açısından ne derece uygun görmesiyle, benimsemesiyle ilgilidir. Bireyin tutum ve davranışlarının örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkar (Gl, 2002: 44). Çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını iselleştirebildikleri lde ona bağlılık duyarlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanları işletmede tutmak giderek zorlaşmaktadır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması ve örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi yani örgütsel bağlılık duymasının sağlanması artık örgütler için mal ve hizmet üretmek gibi temel amaçlardan biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecek pek çok faktörden söz edilebilir. Örneğin, iş tatmini, moral, motivasyon, kurum içi iletişim, yönetim tarzı, disiplin anlayışı ve çalışanların demografik özellikleri gibi. Çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumlaştırılıp çalışana gelişim imkanı sunulması ve çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekenleri planlama, stratejileri saptama ve uygulama süreci olan kariyer yönetimi de bu faktörlerden biri olarak ele alınabilir.

İşletmelerde, bireylerin örgütsel bağlılıklarını artırmada kariyer yönetimi uygulamalarının etkisini görmek, örgütsel bağlılık ile kariyer yönetimi arasında anlamlı ilişkiler varsa bu konuda, çalışanların desteklenmesi suretiyle bağlılıklarını artırabilmek düşüncesinden hareketle tasarlanan bu araştırmanın temel amacı, kariyer yönetimi çalışmalarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemek olarak ifade edilebilir. Diğer bir anlatımla bu araştırmanın amacı, bireysel ve örgütsel kariyer planlama, kariyer geliştirme ve sonuçlarının çalışanın işletmeye olan bağlılığı üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır.

Çalışmada ayrıca çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyi) ve çalışılan işletmenin faaliyet alanına göre örgütsel bağlılıklarında bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Bu doğrultuda çalışmada, kuramsal bilgi ve uygulamadan alınan bilgiler değerlendirilerek cevap aranacak sorular aşağıdaki gibidir.

1. Kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? İşletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarının yapılıp yapılmama durumuna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

2. İşletmenin faaliyet alanına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. Demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi) göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yürütülen bu çalışmanın kapsamına, İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren 12 özel işletme alınmıştır. Araştırma kapsamına özel işletmelerin alınmasındaki amaç özel işletmelerde kariyer yönetimi ile ilgili çalışmaların daha etkili bir şekilde yapıldığının ve uygulandığının düşünülmesidir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin seçiminde internetten yararlanılmıştır. İşletmelerin web sayfaları ziyaret edilmiş, işletmelerinde insan kaynakları bölümlerinin var olması ve uyguladıkları insan kaynakları yönetim fonksiyonlarıyla ilgili bilgiler vermelerinden ötürü tercih edilmişlerdir.

İstanbul’ da faaliyet gösteren tüm işletmelere ulaşılarak, kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi, çalışanların bu konudaki görüşlerinin alınması oldukça güç ve zaman alıcıdır. Ayrıca çalışanların işletmelerindeki var olan durum hakkında bilgi vermelerinden çekinmeleri gibi

nedenlerle çalışmanın kapsamına ismi gizli kalmak koşuluyla 12 özel işletmede çalışan toplam 200 kişi katılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE ÖNKABULLERİ

3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın kuramsal bölümünde yapılan açıklamalar doğrultusunda, işletmedeki kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyeceği varsayımından hareketle bu çalışmanın temel hipotezi: "işletmedeki kariyer yönetimi uygulamaları örgütsel bağlılığı etkiler" şeklinde belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışmanın temel hipotezi:

H1: Kariyer yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir değişkendir.

H0: Kariyer yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmayan bir değişkendir.

Bu hipotezin yanı sıra çalışmanın alt hipotezleri ise şöyledir;

- İşletmenin faaliyet alanına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi) çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.2.2. Araştırmanın Önkabulleri

Çalışmada elde edilen veriler, güvenilirdir. Çünkü;

- Araştırmaya istekli bireylerle çalışılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlar anket formundaki sorulara içtenlikle yanıt vermişlerdir.
- Veriler bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır.
- Verilerin güvenilirliği, analize tabi tutularak güvenilirlik tespit edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ

3.3.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma kariyer yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık üzerine geliştirilen bir anket formu aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu anket formları bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme ve yüz yüze görüşme imkanının olmadığı işletmelere e-mail yoluyla gönderilmek suretiyle uygulanmıştır. Dolayısıyla çalışmada anket yöntemiyle görüşme yöntemi bir arada kullanılmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Uygulamanın Tanıtımı

Çalışmada izlenen amaç doğrultusunda işletmedeki kariyer yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık ile ilgili anket formu geliştirilmiştir. Yrd. Doç. Dr. Mürşide Özgeldi' nin katkılarıyla ayrıca konuyla ilgili kitaplardan, yapılan çalışmalardan, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak geliştirilen söz konusu anketle ilgili bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan çalışanın demografik özellikleri ve katılımcının çalıştığı işletmeyi tanıttıcı bilgilere ilişkin 11 soru ile kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik 6 soru yer almaktadır. Dolayısıyla bu bölüm 17 sorudan oluşmuştur. Anketin ikinci bölümde ise kariyer ve işletmeye bağlılık ile ilgili olabilecek 44 ifade/soru yer almaktadır. Bu ifadeler, “tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, hiç katılmıyorum” olarak 5’ li likert ölçek düzeyindedir.

Geliştirilen anket formu uygulamadan önce pilot çalışma yapılarak denenmiştir (anket 30 kişiye uygulanmıştır). Ayrıca katılımcıların her biriyle görüşülmüş ankette anlaşılmayan yerlerin olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan pilot çalışması sonucunda anket revize edilmiştir. Bu aşamalardan geçerek son halini alan anket Ek 1’de verilmektedir.

Çalışmada kullanılan anket, güvenilirlik analizine tabi tutularak güvenilirliği test edilmiştir. Anketin genel olarak güvenilirliği % 87 olarak bulunmuştur.

Anket formu, örneklem olarak seçilen sektörlerde yer alan işletmelerdeki 280 çalışana uygulanmak üzere e-mail yoluyla gönderilmiştir. Cevaplanarak e-mail ve yüz yüze görüşme aracılığıyla 200 çalışandan geri gelen anket, araştırma kapsamına alınmıştır. Geri dönüş oranı %71'dir.

3.3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma, İstanbul'da 12 özel sektörde 200 çalışan üzerinde uygulanmıştır. İstanbul'da gıda, bankacılık-finans, otomotiv, inşaat, elektrik-elektronik faaliyet alanlarındaki 12 işletmeden tesadüfi yöntemle seçilen 200 çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Araştırmaya sorumlu, şef, uzman yardımcısı, uzman, müdür yardımcısı, müdür ve mühendis kademelerinde çalışan personel dahil edilmiştir.

3.3.4. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistiksel Analiz

Anketlerden elde edilen verilerin analizinde ve sonuçların yorumlanmasında İstanbul Ticaret Üniversitesi İstatistik Bölümü çalışanlarından yardım alınarak, SPSS 11,5 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada ele edilen bilgi ve bulgular bölümünde de ayrıntılarıyla anlatılacağı üzere verilerin analizinde frekans, yüzde, güvenilirlik analizi, t Testi, Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis Test gibi istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır.

Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri parametrik olmayan testlerdir. Parametrik olmayan testler bir sıralama ve sınıflandırma testidir. Normal dağılıma uymayan durumlarda parametrik testler kullanılamaz bunların yerine parametrik olmayan testler kullanılır. 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 ve Yılmaz, 2005: 179-181). Araştırma sonuçlarının parametrik olmaması nedeniyle

yukarıda bahsedilen yöntemlerden yararlanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BİLGİ VE BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan işletmelerdeki çalışanların üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda verilerin analizi ve bu doğrultuda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Öncelikle katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizden elde edilen bilgi ve bulgular, daha sonra da çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına bakış açılarına göre örgütlerine bağlılıklarına ilişkin bulgular incelenmiştir.

3.4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin

Bilgi ve Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların, cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi, işletmedeki ve çalışma hayatındaki kıdemi, işe başladığı ve şu andaki görev ve unvanı gibi özelliklerine ilişkin elde edilen bilgi ve bulgular aşağıda verilmektedir.

3.4.1.1. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların %52' si kadın, %48'i erkektir. Cinsiyetine ilişkin dağılımları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	f	Yüzde (%)
Kadın	104	52,0
Erkek	96	48,0
Toplam	200	100,0

3.4.1.2. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımlarını gösteren aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere çalışanların % 57'si evli, % 43'ü bekarıdır.

Tablo 4. Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durum	f	Yüzde (%)
Evli	114	57,0
Bekar	86	43,0
Toplam	200	100,0

3.4.1.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları

Aşağıda verilen tablodan da görüleceği üzere araştırmaya katılan çalışanların % 10'u 20-25 yaş grubu, %51'ini 26-31 yaş grubu, %22'ini 32-37 yaş grubu, %12'sini 38-43 yaş grubu, %2'sini 44-49 yaş grubu, %2'sini 50-55 yaş grubu ve %1'ini ise 56 ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 5. Yaşa Göre Dağılım

Yaş	f	Yüzde (%)
20-25	20	10,0
26-31	102	51,0
32-37	44	22,0
38-43	24	12,0
44-49	4	2,0
50-55	4	2,0
56 +	2	1,0
Toplam	200	100,0

3.4.1.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların %1'i ilköğretim, % 12,5'i lise, % 17,5 önlisans, % 53,5 üniversite, % 14,5'ü, yüksek lisans mezunudur. % 1'i ise doktoralıdır. Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine göre dağılımları Tablo 6'daki gibi gösterilebilir.

Tablo 6. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim durumu	f	Yüzde (%)
İlköğretim	2	1,0
Lise/dengi	25	12,5
Önlisans	35	17,5
Lisans	107	53,5
Yüksek Lisans	29	14,5
Doktora	2	1,0
Toplam	200	100,0

3.4.1.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Kıdemine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların iş kıdemine göre dağılımları aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere; %17,0'si 1-11 ay, %48,5' i 1-5 yıl, % 19,5' i 6-10 yıl, % 6' s 11-15 yıl, % 3' ü 16-20 yıl, %4'ü 21-25 yıl, %2'si 26 ve üzerindedir.

Tablo 7. Çalışanların İş kıdemine Göre Dağılımları

İş kıdemi	f	Yüzde (%)
1-11 ay	34	17,0
1-5 yıl	97	48,5
6-10 yıl	39	19,5
11-15 yıl	12	6,0
16-20 yıl	6	3,0
21-25 yıl	8	4,0
26 + yıl	4	2,0
Toplam	200	100,0

3.4.1.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışma Kıdemine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılanların çalışma kıdemine göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablo incelendiğinde; %3'ü 1-11 ay, %42,5'i 1-5 yıl, %29,0'u 6-10 yıl, %8,5'i 11-15 yıl, %9'u 16-20 yıl, %5'i 21-25 yıl, %3'ünün de 26 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Çalışanların Çalışma Kıdemine Göre Dağılımı

Çalışma Kıdemi	f	Yüzde(%)
1-11 ay	6	3,0
1-5 yıl	85	42,5
6-10 yıl	58	29,0
11-15 yıl	17	8,5
16-20 yıl	18	9,0
21-25 yıl	10	5,0
26 + yıl	6	3,0
Toplam	200	100,0

3.4.1.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev ve Unvanlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların işe başladıkları görev ve unvanlara bakıldığında % 59,5'i sorumlu, %4'ü şef, %5'i uzman yardımcısı, %14,5'i uzman, %13'ü mühendis, %0.5'i müdür yardımcısı, %3,5'i müdürdür. Şu andaki görev ve unvanlarına bakıldığında; % 45,5'i sorumlu, %8'i şef, %2'si uzman yardımcısı, %24,5'i uzman, %10'u mühendis, % 1,5'i müdür yardımcısı, %8,5'i müdürdür. Araştırmaya katılanların işe başladıkları görev ve unvanlarına göre ve şu andaki görev ve unvanlarına göre dağılımları da Tablo 9'daki gibi gösterilebilir.

Tablo 9. Çalışanların İşe Başladıkları ve Şu Andaki Görev ve Unvanlarına Göre Dağılımı

İşe başladıkları Görev ve Unvan	f	Yüzde (%)	Şu andaki Görev ve Unvan	f	Yüzde (%)
Sorumlu	119	59,5	Sorumlu	91	45,5
Şef	8	4	Şef	16	8
Uzman Yardımcısı	10	5	Uzman Yardımcısı	4	2
Uzman	29	14,5	Uzman	49	24,5
Mühendis	26	13	Mühendis	20	10
Müdür Yardımcısı	1	0,5	Müdür Yardımcısı	3	1,5
Müdür	7	3,5	Müdür	17	8,5
Toplam	200	100	Toplam	200	100

3.4.2. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İşletmeye İlişkin Bilgi ve Bulgular

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerin özelliklerine ilişkin elde edilen bilgi ve bulgular aşağıda verilmektedir.

3.4.2.1 İşletme Türüne Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletme türüne ilişkin dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloya göre; araştırmaya katılanların çalıştıkları işletme türü %100 özel işletmedir. % 5,5'i yabancı sermayeli, %61'i üretim işletmesi, %39'u hizmet işletmesi, %1,5'i ulusal işletme, %11,5'i uluslararası işletme ve %1'i de çok uluslu işletmedir.

Tablo 10. İşletme Türüne Göre Dağılım

İşletme türü	f	Yüzde (%)
Özel işletme	200	100,0
Yabancı sermayeli işletme	11	5,5
Üretim işletmesi	122	61,0
Hizmet işletmesi	78	39,0
Ticaret işletmesi	-	-
Ulusal işletme	3	1,5
Uluslar arası işletme	23	11,5
Çok uluslu işletme	2	1,0

*Birden fazla seçenek seçilebildiğinden yüzdeler n=200 üzerinden alınmıştır.

3.4.2.2. İşletmenin Faaliyet Alanına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin faaliyet alanına göre dağılımları incelendiğinde; %22,5'i gıda, %20'si bankacılık/finans, %7'si otomotiv, %21'i inşaat, %12,5 elektrik/elektroniktir. %17'si de diğer seçeneğini işaretlemiştir. Faaliyet alanına ilişkin dağılımları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 11. Faaliyet alanına göre dağılımı

Faaliyet alanı	f	Yüzde(%)
Gıda	45	22,5
Bankacılık/finans	40	20,0
Otomotiv	14	7,0
İnşaat	42	21,0
Elektrik/elektronik	25	12,5
Diğer	34	17,0
Toplam	200	100,0

3.4.3. İşletmedeki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bilgi ve Bulgular

Çalışmanın bu kısmında işletmedeki kariyer yönetimi uygulamalarına ve çalışanların bu konudaki görüşlerine ilişkin yöneltilen sorulardan elde edilen bilgiler ve bulgular sunulmaktadır.

3.4.3.1. İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Var Olup Olmadığına İlişkin Dağılımı

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde insan kaynakları bölümünün var olup olmadığına göre dağılımlarını gösteren aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere (Tablo 13) işletmelerin %92'sinde insan kaynakları bölümü vardır, %8'inde yoktur. İnsan kaynakları bölümü yok ise özlük işlemleri, ücret, performans değerlendirme, işe alım gibi çalışana yönelik uygulamalar işletmenizde hangi birim tarafından yürütülmektedir sorusuna verilen yanıtların dağılımı da Tablo 14'de verilmiştir. Bu tabloya göre; %6,7'si finans yöneticisi, %6,7'si genel müdür, %6,7'si işveren, %13,1'i proje müdürü, %6,7'si şirket kurucuları, %60,1'i yönetici yanıtını vermiştir.

Tablo 12. İşletmede İnsan Kaynakları Bölümü Olma Durumuna Göre Dağılımı

İnsan kaynakları bölümü olma durumu	f	Yüzde (%)
Evet	184	92,0
Hayır	16	8,0
Toplam	200	100,0

Tablo 13. İşletmede İnsan Kaynakları Bölümü Olmama Durumuna Göre Dağılım

İnsan kaynakları bölümü olmama Durumu	f	Yüzde (%)*
Finans yöneticisi	1	6,7
Genel müdür	1	6,7
İşveren tarafından	1	6,7
Proje müdürü	2	13,1
Şirket kurucuları	1	6,7
Yönetici	9	60,1
Toplam	15	100,0

*Bir kişi “hayır” cevabını verdiği halde ilgili birimi belirtmediğinden yüzdeler n=15 kişi üzerinden alınmıştır.

3.4.3.2. Kariyer Planlama Çalışması Yapılma Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların %61,3’ü işletmelerinde kariyer planlama çalışması yapıldığını, %20,1’i yapılmadığını, %18,6’sı da işletmelerinde kariyer planlama çalışmalarının yapılıp yapılmadığı konusunda bilgilerinin olmadığını belirtmişlerdir. Dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 14. Kariyer Planlama Çalışmasına Göre Dağılımı

Kariyer planlama çalışması	f	Yüzde(%)*
Evet	122	61,3
Hayır	40	20,1
Bilmiyorum	37	18,6
Toplam	199	100,0

*Bir kişi cevap vermediği için yüzdeler n=199 üzerinden alınmıştır.

3.4.3.3. Kariyer Planlama Çalışmasını Yürüten Birimlere Göre Dağılım

Kariyer planlama çalışması yapıldığını belirten çalışanların (n=122) bu çalışmaların kimler tarafından yapıldığını belirtme durumuna bakıldığında birden fazla seçenek seçtiklerinden dolayı dağılım şu şekilde olmuştur; %27'si ilk amirim, %57,3'ü bölüm yöneticim, %87,7'si insan kaynakları bölümü, %3,2'si işletme dışından danışman/uzman, %31,1'i kendim cevabını vermiştir.

Tablo 15. Kariyer Planlama Çalışmasını Yürüten Birime Göre Dağılımı

Kariyer planlama çalışmasını yürüten birim veya kişi	f	Yüzde (%)*
İlk amirim	33	27
Bölüm yöneticim	67	57,3
İnsan kaynakları bölümü	107	87,7
İşletme dışından danışman/uzman	4	3,2
Kendim	38	31,1
Diğer	3	2,4

*Yüzdeler "evet" cevabını verenler (n=122) üzerinden alınmıştır.

3.4.3.4. Kariyer Planlama İle İlgili Yapılan Çalışmalarına Göre Dağılım

Araştırma katılımcılarının çalıştıkları işletmede yapılan kariyer planlama çalışmalarına bakıldığında; %23,5' i çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenir, %12'si kariyer hedefleri belirlenir, %16,5'i mevcut ve olası kariyer yolları belirlenir, %27'si kariyer planları hazırlanır, %41,0'i çalışanların gelişmesini

sağlamak için gelişme-egitim programları hazırlanır ve uygulanır, %20'si çalışanların ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları belirlenerek uyumlaştırılır, %15,5'i düzenli olarak gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin niteliği ve niceliği belirlenir, %12'si kariyer danışmanlığı, yönlendirme hizmeti verilir, %16,5'i hiçbirisi yapılmaz, %20,5'i bir fikrim yok yanıtını vermiştir.

Tablo 16. Kariyer Planlama Çalışmalarına Göre Dağılımı

İşletmelerin kariyer planlama çalışmaları	f	Yüzde (%)*
Çalışanların zayıf ve güçlü yönleri belirlenir	47	23,5
Kariyer hedefleri belirlenir	24	12,0
Mevcut ve olası kariyer yolları belirlenir	33	16,5
Kariyer planları hazırlanır	54	27,0
Çalışanların gelişmesini sağlamak için gelişme-egitim programları hazırlanır ve uygulanır	82	41,0
Çalışanların ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları belirlenerek uyumlaştırılır	40	20,0
Düzenli olarak gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin Niteliği ve niceliği belirlenir	31	15,5
Kariyer danışmanlığı, yönlendirme hizmeti verilir	24	12,0
Hiçbirisi yapılmaz	33	16,5
Bir fikrim yok	41	20,5
Diğer	1	0,5

*Birden fazla seçenek işaretlendiğinden yüzdeler n=200 üzerinden alınmıştır.

3.4.3.5. Çalışanların Kariyer Planlama İle İlgili Yaptıkları Çalışmalara Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer planlama ile ilgili kendi yaptıklarına göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloya göre; %40,5'i güçlü ve zayıf yönlerimi belirledim, %46,5'i kariyer hedeflerimi belirledim, %31,5'i işletme içi ve dışı kariyer olanaklarını araştırdım, %20'si mevcut ve olası kariyer olanaklarımı belirledim, %33,5'i kariyer planımı hazırladım, %23,5'i kendim için çalışma programı hazırladım, %15,5'i hiçbirini yapmadım, %1,5'i diğer yanıtını verdiği görülmektedir.

Tablo 17. Çalışanların Kariyer Planlama Çalışmalarına Göre Dağılımı

Çalışanların kariyer planlama çalışmaları	f	Yüzde (%)*
Güçlü ve zayıf yönlerimi belirledim	81	40,5
Kariyer hedeflerimi belirledim	93	46,5
İşletme içi ve dışı kariyer olanaklarını araştırdım	63	31,5
Mevcut ve olası kariyer olanaklarını belirledim	40	20,0
Kariyer planımı hazırladım	67	33,5
Kendim için çalışma programı hazırladım	47	23,5
Hiçbirini yapmadım	31	15,5
Diğer	3	1,5

*Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden yüzdeler n=200 üzerinden alınmıştır.

3.4.3.6. Çalışanların Kariyer Konusundaki Görüşlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların kariyer nedir sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere; %9,5'i bireyin yaşamı boyunca yaşadığı iş deneyimleridir, %5,5'i bireyin ömrü boyunca geçirdiği deneyimleridir, %16,5'i işte ilerlemedir, %67,5'i bireyin istediği yaşam tarzına sahip olabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimlerdir yanıtını vermiştir.

Tablo 18. Çalışanların kariyer konusundaki görüşlerine göre dağılım

Çalışanların kariyer konusundaki görüşleri	f	Yüzde (%)
Bireyin yaşamı boyunca yaşadığı iş deneyimleridir.	19	9,5
Bireyin ömrü boyunca geçirdiği deneyimleridir	11	5,5
İşte ilerlemedir	33	16,5
Bireyin istediği yaşam tarzına sahip olabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimlerdir.	135	67,5
Fikrim yok	2	1,0
Toplam	200	100,0

3.4.3.7. Çalışanların Kariyer Planlaması Kimin Sorumluluğundadır

Konusundaki Görüşlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların, kariyer planlaması kimin sorumluluğundadır sorusuna verdikleri yanıtlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Buna göre; %6'sı kariyer planlama işletmenin sorumluluğundadır, %12,5'i bireyin sorumluluğundadır, %81,5'i işletme ve bireyin ortak sorumluluğundadır yanıtını vermiştir.

Tablo 19. Kariyer Planlaması Kimin Sorumluluğundadır Görüşlerine Göre Dağılımı

Kariyer planlama kimin sorumluluğunda	f	Yüzde (%)
İşletmenin	12	6,0
Bireyin	25	12,5
İşletme ve bireyin ortak sorumluluğundadır	163	81,5
Toplam	200	100,0

3.4.3.8. Çalışanların Kariyer Başarısını En İyi Yansıtan Faktöre İlişkin Görüşlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanlar kariyer başarısını en iyi yansıtan faktörün; %39 ücret, %65 terfi, %12,5 yüksek prestij, %8 uzun süreli istihdam, %14 saygınlık, %18 statü, %21 yaşam standardının yükselmesi, 58,0 oranında uzun süreli istihdam olduğu belirtmiştir. Dağılımlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 20. Kariyer Başarısını En İyi Yansıtan Faktör Dağılımı

Kariyer başarısını en iyi yansıtan faktör	f	Yüzde(%)
Ücret	78	39,0
Terfi	130	65,0
Yüksek prestij	25	12,5
Uzun süreli istihdam	16	8,0
Saygınlık	28	14,0
Statü	36	18,0
Yaşam standardının yükselmesi	42	21,0
Diğer	-	-

3.4.4. Hipotezlere İlişkin Yapılan İstatistiksel Analizlerden Elde Edilen Bilgi ve Bulgular

Yukarıda da bahsedildiği gibi çalışmanın temel hipotezi “işletmedeki kariyer yönetimi uygulamaları örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir değişkendir”. Bu hipotezin yanı sıra çalışmanın alt hipotezleri ise şöyledir;

- İşletmenin faaliyet alanına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi) çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezlere ilişkin yapılan istatistiksel analizlerden elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

3.4.4.1. Çalışanların Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Göre Örgütsel

Bağlılıkları Arasında Anlamlı Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Daha önce de ifade edildiği gibi anket formunun ikinci bölümünde yer alan ölçek, “tamamen katılıyorum” dan “katılıyorum”, “kararsızım” “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum”a doğru sıralanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve kariyer ile ilgili cevaplara (“tamamen katılıyorum”a 5, “hiç katılmıyorum” 1 olmak üzere) verilen puanlar sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamaya göre:

4,01<x<5. kariyer uygulamalarına ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle tamamen katılanlar

3,01<x<4. kariyer uygulamalarına ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle katılanlar

2,01<x<3. kariyer uygulamalarına ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle karşı kararsız olanlar

1,01<x<2. kariyer uygulamalarına ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle katılmayanlar

0,01<x<1. kariyer uygulamalarına ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle hiç katılmayanlar.

Analiz sonucunda 0,01 – 1 arasında puan alan olmadığından dolayı hiç katılmayanlar sınıfı oluşmamıştır. Sonuç olarak 4 grup kalmıştır.

Araştırmaya katılanların kariyer uygulamalarına bakış açılarına göre işletmeye olan bağlılıklarına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu inceleme, (gruplar parametrik şartları yerine getirmemelerinden dolayı) Kruskal-Wallis testi ile yapılmıştır. Bu analizin sonuçları $KW=18,492$, $SD=3$ $p<0,05$ olarak bulunmuştur ve sonuçlar tablo 23’de gösterilmektedir. “Kariyer uygulamalarına katılanlar” grubunda bağlılık diğer gruplara göre daha fazladır. En düşük bağlılık ise kariyer uygulamalarına katılmayanlarda görülmektedir. Dolayısıyla kariyer yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılığı etkilemektedir ve elde edilen sonuçlar araştırmanın temel hipotezini gerçekleştirmektedir.

Tablo 21. Kruskal-Wallis Test Sonuçları: Kariyer Yönetim Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık

Kariyer sınıflama	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Sıra
Kariyer uygulamalarına katılmayanlar	2	2,00	2,14	2,0714	,10102	2,25
Kariyer uygulamaları konusunda kararsızlar	54	2,10	3,71	2,7778	,36064	77,51
Kariyer uygulamalarına katılanlar	79	2,48	3,95	2,9777	,28232	107,97
Kariyer uygulamalarına tamamen katılanlar	64	2,67	3,57	2,9792	,17734	112,20
Toplam	199					

3.4.4.2. Çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi) örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelenmesi

Çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılıklarında bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan istatistiksel çalışmalardan elde edilen bulgular şöyledir;

1. Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre işletmeye bağlılıkları yönünden fark olup olmadığının incelenmesi;

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre örgütsel bağlılıklarının incelenmesinde gruplar, parametrik şartları yerine getiremediği için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları, aşağıdaki tablolarda özetlenmektedir. Yapılan çalışmada, Mann-Whitney U değeri 4975,500 $p>0,05$ olarak bulunmuştur. Sonuçlara göre; araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre işletmeye bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte ölçeğe verilen cevaplar dikkate alındığında erkeklerde örgütsel bağlılığın (ortalama=3.95) kadınlara göre (ortalama=3,81) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 22. Mann-Whitney Test Sonuçları: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İşletmeye Bağlılıkları

Cinsiyet	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama sıra	Sıraların toplamı
Kadın	104	2,00	3,81	2,9167	,30987	100,66	10468,50
Erkek	96	2,14	3,95	2,9172	,29736	100,33	9631,50
Toplam	200						

2. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre işletmeye bağlılıkları yönünden fark olup olmadığının incelenmesi;

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıklarına bakıldığında; grupların parametrik şartları yerine getirmelerinden dolayı t Testi

kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmekte olup sonuç $p>0,05$ olarak bulunmuştur. Sonuçlara göre araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre işletmeye bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte verilen cevaplara bakıldığında evlilerde örgütsel bağlılığın (3,95) bekarlara göre (3,81) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 23. T-Test Sonuçları: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılıkları

Medeni Hali	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Evli	114	2,14	3,95	2,9169	,31725
Bekar	86	2,00	3,81	2,9169	,28526
Toplam	200				

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
BAĞLILIK	Equal variances assumed	1,087	,298	-,002	198	,999	-,0001	,04341	-,08567	,08554
	Equal variances not assumed			-,002	191,930	,999	-,0001	,04277	-,08442	,08429

3. Araştırmaya katılanların yaşlarına göre işletmeye bağlılıkları yönünden fark olup olmadığının incelenmesi;

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre işletmeye bağlılıklarına bakıldığında; grupların parametrik şartları yerine getirmemelerinden dolayı Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları $KW=12,183$, $SD=6$ $p>0,05$ olarak bulunmuştur. Sonuçlara göre araştırmaya katılanların yaşlarına göre işletmeye bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte 50-55 yaş gurubu en yüksek bağlılığa sahipken (3,2976), 26-31 yaş grubu en düşük bağlılığa sahiptir (2,8557).

Tablo 24. Kruskal-Wallis Testi Sonuçları: Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılıkları

Yaş	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Ortalama Sıra	Std. Sapma
20-25	20	2,76	3,81	3,0238	111,63	,29537
26-31	102	2,00	3,48	2,8557	89,81	,28818
32-37	44	2,29	3,62	2,9264	102,56	,31090
38-43	24	2,38	3,38	2,9762	117,29	,27766
44-49	4	2,71	3,29	3,0000	110,00	,30367
50-55	4	2,95	3,95	3,2976	161,13	,44565
56 +	2	2,95	3,29	3,1190	147,50	,23570
Toplam	200					

4. Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine göre işletmeye bağlılıkları yönünden fark olup olmadığının incelenmesi;

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine göre işletmeye bağlılıklarına bakıldığında; grupların parametrik şartları yerine getirmemelerinden dolayı Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları $KW=14,761$ $SD=5$ $p<0,05$ olarak bulunmuştur. Sonuçlara göre araştırmaya katılanların öğrenim

durumlarına göre işletmeye bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. İlköğretim mezunu olanlarda bağlılık diğerlerine göre oldukça fazladır (3,3571). Daha sonra ise lise/dengi mezunu olanlar gelmektedir (3,0667). Yüksek lisans mezunu olanlarda ise bağlılık belirgin derecede düşüktür (2,8538).

Tablo 25. Kruskal-Wallis Testi Sonuçları: Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılıkları

Eğitim Durumu	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Ortalama sıra	Std. Sapma
İlköğretim	2	3,33	3,38	3,3571	185,50	,03367
Lise/dengi	25	2,38	3,62	3,0667	131,28	,30830
Önlisans	35	2,10	3,95	2,9197	100,96	,40715
Lisans	107	2,14	3,81	2,8883	93,91	,24588
Yüksek Lisans	29	2,00	3,48	2,8539	89,33	,31611
Doktora	2	3,00	3,00	3,0000	137,50	,00000
Toplam	200					

3.4.4.3. İşletmenin Faaliyet Alanına Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanlarına göre işletmeye bağlılıkları yönünden fark olup olmadığına bakıldığında; grupların parametrik şartları yerine getirmemelerinden dolayı Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları $KW=15,805$ $SD=5$ $p<0,05$ olarak bulunmuştur. Sonuçlara göre Araştırmaya katılanların şirketlerin faaliyet alanlarına göre işletmeye bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanları daha yüksek bağlılığa sahipken (3,0272), inşaat ve elektrik/elektronik alanlarına faaliyet gösteren firmaların çalışanların bağlılıkları daha düşüktür (2,8095).

Tablo 26. Kruskal-Wallis Testi Sonuçları: İşletmelerin Faaliyet Alanına Göre alışanların rgtsel Bağlılıkları

Faaliyet alanı	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Ortalama Sıra	Std. Sapma
Gıda	45	2,67	3,62	2,9725	110,68	,19594
Bankacılık/finans	40	2,43	3,38	2,9310	102,03	,21020
Otomotiv	14	2,52	3,57	3,0272	122,79	,27048
İnşaat	42	2,29	3,95	2,8095	79,07	,32654
Elektrik/elektronik	25	2,00	3,48	2,8095	79,38	,32238
Diğer	34	2,10	3,81	2,9930	118,06	,41829
Toplam	200					

SONUÇ

Günümüzde kariyer planlama ve geliştirmenin sorumluluğu bireyin ve örgütün ortak sorumluluğundadır. Örgütler çalışanların mevcut kariyer fırsatlarını karşılayabilecekleri ve kariyer planlarını hazırlamalarını yol gösterecek bilgi ve imkanları sağlamazlarsa çalışanların örgütte kalma konusunda iyimser olamayacakları söylenebilir. Çünkü bir örgütte kariyer yönetimi çalışmaları yürütülür ise örgüt hakkındaki olumsuz düşünceler ortadan kalkacak ve çalışanın örgütsel bağlılığı artacak veya devam edecektir. Yani bireylerin amaç ve hedefleriyle örgütün amaç ve hedefleri uyumlaştırıldığı zaman birey ve örgütün bütünleşmesi söz konusu olabilecektir.

Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Araştırmaya katılan 12 özel sektör işletmesinin %92' sinde insan kaynakları birimi vardır. İnsan kaynakları birimi olmayan işletmelerde çalışanlara yönelik uygulamalar finans yöneticisi (%6,7), genel müdür (%6,7), işveren (%6,7), proje müdürü (%13,1), şirket kurucuları (%6,7), yönetici (60,1) tarafından yürütülmektedir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin % 61,3'ünde kariyer planlama çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar; ilk amir (%27), bölüm yöneticisi (%57,3), insan kaynakları birimi (%87,7), işletme dışından danışman veya uzman (3,2), çalışanın kendisi (31,1), diğer (2,4) kişi veya birimler tarafından yürütülmektedir.
- İşletmelerde yürütülmekte olan kariyer planlama çalışmalarına bakıldığında ilk sırada (%41) çalışanların gelişimini sağlamak için gelişim ve eğitim programlarının hazırlandığı ve uygulandığı görülmektedir.

- Çalışanların büyük çoğunluğu (%67,5) kariyeri, bireyin istediği yaşam tarzına sahip olabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimlerdir şeklinde tanımlamaktadır.
- Çalışanların %81,5'i kariyer planlamasını, işletmenin ve bireyin ortak sorumluluğunda olduğunu düşünmektedir.
- Bu çalışma demografik faktörlerin yani çalışanın yaşının, eğitim düzeyinin, cinsiyetinin ve medeni durumunun örgütsel bağlılıkta önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlılık duydukları, bunun yanında 50-55 yaş grubunda yer alan çalışanların bağlılıklarının yüksek, 26-31 yaş grubunda yer alan çalışanların ise bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle eğitim düzeyi dikkate alındığında yüksek lisans mezunlarının bağlılıkları çok düşük, ilköğretim mezunlarının bağlılıkları çok yüksek bulunmuştur. Gençlerin daha eğitilmiş, daha entellektüel, daha aktif, daha yaratıcı ve üretken olduğu söylenebilir. Bu nedenle gerek ekonomik gerekse mesleki açıdan kendini tatmin edecek örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Tatmin olmadıkları işletmelerde bağlılıkları da düşük olacaktır denilebilir. Ayrıca Türkiye'de yaşanan işsizlik sorunu nedeniyle ancak nitelikli üniversite mezunlarının iş bulabildiği gerçeği göz önünde bulundurulursa ilköğretim mezunlarının örgütlerinden ayrılmaları durumunda yeni bir iş bulamama, işsiz kalma korkusuyla örgütlerine bağlılık duydukları söylenebilir.
- İşletmelerde kariyer planlama çalışmalarının yapılması, çalışanın kariyer gelişimini heveslendirme ve çalışanların örgüte katkılarının artırılarak bağlılık duymalarının sağlanması açısından önemlidir. Çalışanlara, kariyer gelişimi için verilebilecek her türlü destek ve eğitim, alternatif iş arayışlarının gündeme gelmesini engelleme veya azaltma ve çalışan bağlılığını artırma veya aynı seviyede tutundurmada etkiliği olduğu

söylenbilir. İşletmeler, çalışanlarına gereksinimlerinin saptanması, kendi kendilerini değerlendirebilmeleri ve farkına varmaları, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek hizmetleri vermeleridirler.

- Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanlarına göre işletmeye bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Birçok sektörde faaliyet gösteren işletmelerin verdikleri hizmet ve ürettikleri malzemeler birbirine benzer duruma gelmiştir. Ürün ve hizmetlerinde farklılaşma yolunu seçen işletmeler iyi bir imaj çizmekte böylece bireylerin işletme seçiminde etkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada yer alan araştırma sonucu işletmelerin faaliyet alanının, çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde belirleyici olduğu yönündedir. Bu paralelle bir işletmenin yer aldığı sektör çalışanların gözünde ne kadar iyi ve yüksek bir imaja sahip olursa, çalışanların o işletmede çalışmayı tercih edecekleri ve o işletmeye bağlılık gösterebileceklerini söylemek mümkün olmaktadır.
- Çalışma, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır hipotezini desteklemektedir. Literatür paralelinde hazırlanan ankette, çalışanların işletmeden (örgütten) beklediği kariyer yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılık yaratacağı bunun yanında kariyer yönetim sistemini tam olarak kuran ve tüm uygulamalarını hayata geçiren örgütlerin çalışanları (ankete katılan çalışanların bir bölümü) örgütlerine yüksek bağlılık duydukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Çünkü bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Ayrıca amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için beklentinin üstünde çaba ortaya koyar, örgütte kalmada kararlılık

gösterirler. Bu nedenle tüm örgütler çalışanlarının bağlılık düzeylerini artırmak istemektedir. Bu konuda çağdaş örgütler, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarından biri olan kariyer yönetim uygulamalarıyla çalışanlarının örgüte bağlılıklarını sağlayama çalışmaktadırlar.

Özetle; işletmeler çalışanlarını ellerinde tutmak, motivasyonlarını ve verimliliklerini artırmak, işletmeye bağlılıklarını artırmak, işe uygun çalışanlar belirlemek ve yetiştirmek, ileride ihtiyaç duyulacak ve boşalacak pozisyonların doldurulması için kariyer yönetimini uygulamalıdır. Aksi halde çalışan çalıştığı işte mutlu ve verimli olamayıp kendini gerçekleştirememekte, çalıştığı işletmenin kendisine yeteri kadar değer vermediğini düşünüp başka iş arayışlarına girmektedir. Bu nedenle işletmeler hem kendi varlıklarını sürdürebilmeleri hem de çalışanın beklentilerini karşılayarak bağlılık duymasının sağlanması için kariyer yönetimini uygulamaya sokması oldukça yararlı sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

KAYNAKÇA

ACAR, A. Zafer. “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt: 7, Sayı: 1, 2006, s.1-14

ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001.

AKIN, Adnan. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2002, s. 97-113.
<<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/135.pdf>>. Erişim: 11.02.2007.

AKINCI, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı: 4, 2004, s.1-25.

AKTAN, Can. **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**. 1.Baskı. TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.

ANAFARTA, Nilgün. “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt 3, Sayı 1. 2002, s.115–127.
<<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/136.pdf>>. Erişim: 09.02.2007.

ARI SAĞLAM, Güler. “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”. **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 2, 2003. s.17-36.

<<http://www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/makaleler/2003/Sayı2/17-36.pdf>>.

Erişim: 01.10.2006.

ARIDURU, Ayşen. “Çalışana Yatırım”. **Fortune Dergisi**. Fortune Kariyer Eğitim ve Danışmanlık.

<<http://www.fortune.com.tr/calisanayatirim.asp>>. Erişim: 15.09.2006.

ARSLAN, Şengül. “Doğru Ücret Yönetimi İle Sürdürülebilir Başarı”. **İnsan Kaynakları Akademisi**. 21.07.2006.

<<http://www.ikademi.com/showthread.php?t=915>>. Erişim: 08.09.2006.

ARSLAN TALAT, Nagehan. **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler**. 1. Basım. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

AYDEMİR, Nilgün. **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**. 1.Baskı. TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1995.

AYTAÇ, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi Ve Sorunları**. 2. Baskı. Ezgi Kitapevi, Bursa, 2005.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba. “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı: 7, 2004, ss:1-30.

BARUTÇUGİL, İsmet. “Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi”. **Door Training Türkiye.**

<<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm>>.

Erişim: 10.03.2007.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1.Baskı. İstanbul: Kariyer Developer, 2004.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü.**

1.Baskı. Gül Yayınevi, Ankara, 1991.

BAYRAM, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”.

Sayıstay Dergisi Sayı 59, 2005, s.125-139,

<<http://sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=453>>.Erişim:12.01.2007.

BAYSAL CAN Ayşe, PAKSOY Mahmut. “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 1/Nisan, 1999, s.7 – 15.

<http://www.isletme.istanbul.edu.te/surekli_yayinlar/dergiler/nisan99/meyer.htm>. Erişim: 02.07.2006.

BENLİGİRAY, Serap. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1. Baskı (8.-9. Bölüm).

Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.

BÜYÜKDERE Bengü, SOLMUŞ Tarık. “İş ve Özel Yaşamda Kişilerarası Güven”. **Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Süreli Yayını, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.** <http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=271&pg=m>.

Erişim: 18.02.2007.

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı. Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

CENGİZ, Aytül Ayşe. “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2001.

CEYLAN, Canan. “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk”. **Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Süreli Yayını. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 1 (11.makale), 2004.
<http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=2188pg=m>, 28.07.2006.

ÇAKIR, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. 1.Basım. Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2001.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. **Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Süreli Yayını. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt: 8, Sayı: 2, Haziran 2006, s.153-168.
<<http://www.isgucdergi.org/pdf/cilt8sayi2/hgunduz.pdf>>.
Erişim: 01.07.2006.

ÇETİN ÖLÇÜM, Münevver. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. 1. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

ÇOBAN, Gökhan. “ Personel Bulma ve Seçme”. **Bilgi Yönetimi**. 2005, s. 1-70.
<http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/personel_secimi_dosyalar/frame.htm>. Erişim: 17.02.2007.

- ÇÖL, Güner. “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”.
**Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
Sürekli Yayını. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları
Dergisi.** Cilt: 6, Sayı: 2, 2004.
- DOĞAN, Hulusi. “İşgörenlerin Adalet Algulamalarında Örgüt İçi İletişim ve
Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”. **Ege Akademik Bakış Ekonomi,
İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi.** Cilt: 2,
Sayı: 2, 2002. <http://eab.ege.edu.tr/pdf/2-2/C_2-S_2-%20M7.pdf>,
Erişim: 8.11.2006.
- DOLGUN, Uğur. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1. Baskı. Ekin Kitapevi, Ankara,
2007.
- DURNA Ufuk, EREN Veysel. “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel
Bağlılık”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, s. 210-219.
- DURŞUN, Bingöl. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 6. Baskı. Arıkan Yayınevi,
İstanbul, 2006.
- DÜNDAR, Gönen. “Kariyer Yönetimi Sisteminde İnsan Kaynakları Bilgi
Sisteminden Yararlanılması”, **İnsan Kaynakları Yönetimi.** TÜSSİDE
Yayını, Kocaeli, 1998.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış.** 1. Basım.
Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.
- ERDOĞMUŞ, Nihat. .,”Kritik Yönetim Pozisyonları İçin Yönetici
Hazırlama:Örgütsel Yedekleme”, **Boğaziçi Bülteni,** Sayı 15, 2001, s. 4-6.
- EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi.** 1. Baskı. Beta Yayın, İstanbul, 1996.

EREN Erol, ZEHİR Cemal ve ERDİL Oya. “Türkiye’ de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt:1 Sayı:2, 2000. s.100-123.

EROĞLU, Leyla B. “Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995.

FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. Baskı. Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2006.

GEYER THÖNE Bettina. “**Karriere Beratung**”. <<http://netpaed.bvpaed.de/der-verband/vortragsunterlagen/karriereberatung-2013-uebersicht-ueber-ein-wachsendes-berufsfeld>>. 07.06.2006.

GÜL, Hasan. “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt: 10, Sayı: 1, 2003, s.73-83.

GÜL, Hasan. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayese Ve Değerlendirmesi”. **Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi**. Cilt: 2, Sayı: 1, 2002, s. 37-56. <http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1M4.pdf>. Erişim: 19.03.2007.

GÜLTEN, Zübeyde. **Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları**. 1.Baskı. Beta Yayın, İstanbul, 2007.

HASANOĞLU, Mürteza. **Sayıştay Dergisi**. Sayı: 52, 2004. <<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf>>. Erişim: 08.11.2006.

HÜNDÜR, Bilgen. “İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları”. **İnsan Kaynakları Akademisi**. 22.08.2006

<<http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-1364.html>>,

Erişim: 30.09.2006.

İBİCİOĞLU, Hasan. “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”.

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi

Cilt: 15, Sayı: 1, 2000, s. 13-22.

İLSEV, Arzu. “ Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.

İNALOĞLU Seyhan, ERİGÜÇ Gülsün. “Örgüt Kültürü: Personelin ve

Yöneticilerin Değerlendirmeleri Açısından Bir Karşılaştırma”. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi** Cilt:5, 06.10.2005, s. 1-24.

<http://sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/linkdetail.aspx?id=2373>.

Erişim: 15.11.2006.

İNSAN KAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ. “İşletmelerde Ücret ve Terfi Yönetimi”. **İnsan Kaynakları.Com**. 25.10.2001.

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=255>

Erişim: 27.02.2007.

İŞCAN Ömer Faruk, NAKTİYOK Atılhan. “Çalışanların Örgütsel

Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**.

Cilt 59, Sayı:1, 2004, s.181-201.

KAYNAK, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması, Gözden Geçirilmiş ve**

Yenilenmiş İkinci Baskı. Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996.

KEÇECİOĞLU, Tamer. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı.
MPM Yayını, Ankara, 1998.

KOZAK Akoğlan, Meryem. “Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması”.
Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, No:
11, 2001. s. 18.

KÖSE Sevinç, TETİK Semra, ERCAN Cuma. “Örgüt Kültürünü Oluşturan
Faktörler”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi
Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2001, s. 219-242.

OKTAY Ercan, GÜL Hasan. “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının
Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin
Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan
Bir Araştırma”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,
Sayı: 10, 2003, s. 403-428.
<<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos.mak/makaleler%5CErcan%20oktay%20-%20Hasan%20G%C3%9CL%5C403-428.pdf>>. Erişim:
08.11.2006.

ÖRS Mukaddes, ACUNER Ahmet Münir, TABAK Ruhi Selçuk. “Hastanelerde
Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına ve
Örgütlerinin Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”.
T.C. Sağlık Bakanlığı Bilgi Edinme Merkezi, 11.11.2005, s. 1-13.
<<http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/2849.pdf>>. Erişim: 21.09.2006

ÖZDEN, Mehmet Cemil. **Bireysel Kariyer Yönetimi**. Elektronik Yayın
ISBN975974439-1-4. <<http://www.mcozden.com>>. Erişim: 21.07.2006.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık
Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Dokuz

Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt:18, Sayı: 2, 2003.
s.113-130.

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.Baskı. Nobel Kitapevi, Adana, 2002.

ÖZKAYA Onay Meltem, KOCAKOÇ Deveci İpek, KARA Emre. “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”. **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2006, 77-96.

ÖZMEN N.T. Ömür, ARBAK Yasemin ve ÖZER Süral Pınar. “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”. **Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi**. Cilt:7, Sayı:1, 2007. 19-35.
<<http://eab.ege.edu.tr/pdf/7/C7-S1-M2.pdf>>.

ÖZTÜRK Zekai, TEBER Serdar. “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”. **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 19, 2006. s. 67-91.
<http://www.esef.gazi.edu.tr/html/yayinlar/19_pdf/19_6.pdf>. Erişim: 29.01.2007.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. Alfa Aktüel, Bursa, 2005.

SCHEIN H. Edgar, Çev. Atilla AKBABA. “Örgütsel Kültür”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.Cilt: 4, Sayı: 3, 2002, s.1-32.

SCHÖPF Andrea, LIEBIG Christian. “Örgütsel Adaletin ve Bağlılığın Çalışanların Davranışları Üzerine Etkisi”. **Virtuellen Fachbibliothek Psychologie**. Bölüm 3.2. Ocak 2006. <http://psydok.sulbuni-saarland.de/volltexte/2006/843/pdf/200601_Mannheimer_Beitraege_web_1schoepf_und_liebig.pdf>. Erişim: 05.12.2006.

SİNANGİL Kepir Handan, KILIÇ Mine, YÖNEY Hakan, ÜNALAN Perma. “Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik”. **Polater Eğitim ve Danışmanlık**. 2004 <http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&nem_page=33>. Erişim: 14.12.2006.

SOYSAL, Abdullah. “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”. **Bilgi Yönetimi**. 17.07.2003. <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232>. Erişim: 01.03.2007.

SÖKMEN, Alptekin. “Ankarada’ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2000.

SUN, H. Özlem. “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü”. **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**. Ankara, 2002.

SÜMER, Canan. “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”. **Sosyal Hizmet Uzmanı Web Sayfası** <<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/kariyerplanlama.htm>>. Erişim: 19.01.22007.

ŞENTÜRK, İstem Başar. “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?”

İnsan Kaynakları.Com 07.10.2004.

<<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3604>>.

Erişim: 08.09.2006.

TAŞCI, Deniz. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı (6.-7. Bölüm).

Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.

TAŞKIN, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. 3.Baskı.

Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001.

TAŞTAN, Z. Seçil. “Kariyer Yönetimi”. **İş Geliştirme**

Akademisi. 05.08.2005.

<http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14>.

Erişim: 12.08.2006.

TEKİN, Hicran. “Adil Ücret İçin Adil Sistem”. **Milliyet Gazetesi Kariyer**

Dergisi. 17.7.2005. <<http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=704>>.

Erişim: 09.02.2007.

TERZİ Ali Rıza, KURT Türker. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik

Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”. **Milli Eğitim**

Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi. 2005.

<<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kurt.htm>>.

Erişim: 23.11.2006.

TONUS, H. Zümrüt. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı (3. Bölüm).

Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.

TORTOP Nuri. **Personel Yönetimi**. 5. Baskı. Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

TRAHANT B. Bruke, KOONCE R. “12 Principles of Organizational Transformating”, **Management Review**, vol.86, No: 8, September, 1997.

TÜRKİYE İŞ KURUMU. “İş ve Meslek Tahlilleri”.

<<http://www.iskur.gov.tr/mydocu/analiz.html>>. Erişim: 19.04.2007.

TÜTÜNCÜ Özkan, TARLAN Deniz, MAMYRKULOV Nurlan. “Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı: 1, 2003, s. 113–140.

UYGUÇ Nermin, ÇIMRIN Dilek. “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2004, 91-99.

UZUN, Turgay. “İnsan Kaynakları Yönetimde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”. **Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Süreli Yayını. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt:5 , Sayı: 2, 2003.

<http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m>.

Erişim: 01.09.2006.

ÜRKMEZ, İlhan. “Şirket Yönetiminde Verimliliğin Anahtarı: Kurumsal Bağlılık”. **Personel, Eğitim, Bilgisayar, Yönetim, Organizasyon ve Danışmanlık**.

<<http://www.peryod.com.tr/Articles/Sirket%20YC3%B6Netiminde%20Verimlilikin%20Anahtari-Kurumsal%20Baglilik.pdf>>.

Erişim: 05.04.2007.

VAROĞLU, Demet. “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1993.

VELİPAŞALAR, Simge. “Kariyer Yönetim Araçları”. **İnsan Kaynakları Akademisi**. 04.01.2006.
<<http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-182.html>>.
Erişim: 05.04.2007.

YALÇIN Azmi, İPLİK Fatma Nur. “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt: 14, Sayı: 1, 2005, s.395-412.
<<http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf>>. Erişim: 06.04.2007.

YALÇIN, Selçuk. **Personel Yönetimi**. 1. Baskı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul: 1985.

YAMAN, Meltem. **İnsan Kaynakları Kişi ve Kurumlara Öneriler**. 1. Baskı. Papatya Yayınevi, İstanbul: 2000.

YILMAZ, Özlem. “Örgüt Kültürü”. **Vizyon Enstitüsü Araştırma ve İş Geliştirme Çalışma Grubu**. 2004.
<http://www.vizyonturk.net/content_by_cat.asp?contentid=220&catid=66>.
Erişim: 19.01.2007.

YILMAZ Yusuf, YILMAZ Yıldırım. “Parametrik Olmayan Testlerin Pazarlama Alanındaki Araştırmalarda Kullanımı: 1995-2002 Arası Yazın Taraması”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, Sayı: 3, 2005, s.177-199.

YODER, DALE, HENEMAN, H.G, TURNBULL, JOHN STONE. Handbook of Personnel Management and Labor Relations. N.W., Mc Graw-Hill Book Co., 1998.

EK-1

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, kariyer yönetiminin işletmeye bağlılık üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi E. Gözde ALBAYRAK tarafından yapılan Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tanıtıcı bilgilere ilişkin sorular ikinci bölümde ise kariyer ve işletmeye bağlılık ile ilgili olabilecek çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin kesinlikle doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan anketteki her bir sorunun (hiç biri boş bırakılmadan) samimiyetle cevaplandırılmasıdır. Sizden istenen anket formunda verilen ifadelerin size ne derece uyduğunu değerlendirmenizdir. Değerlendirmeyi size sunulan ölçeği kullanarak her ifadenin karşılığında yer alan seçeneklerden size en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak yapabilirsiniz. Cevaplarınız, araştırmada gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir

Çalışmamıza katıldığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

E. Gözde ALBAYRAK
Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

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. Bu işletmede işe başladığınız görev ve unvanınız ne idi :
6. Şu andaki göreviniz ve unvanınız:
7. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? (Bu işletmedeki kıdeminiz)
 1–11 Ay 1–5 yıl 6–10 yıl 11–15 yıl 16–20 yıl 21–25 yıl
 26 yıl ve üstü
8. Ne kadar zamandan beri çalışıyorsunuz? (Çalışma kıdeminiz)
 1–11 Ay 1–5 yıl 6–10 yıl 11–15 yıl 16–20 yıl 21–25 yıl
 26 yıl ve üstü
9. Çalıştığınız işletmenin türünü işaretleyiniz (Birden fazla seçenek işaretlenebilir).
 Kamu İşletmesi Özel İşletme Yabancı Sermayeli İşletme
 Üretim İşletmesi Hizmet İşletmesi Ticaret İşletmesi
 Ulusal İşletme Uluslararası İşletme Çokuluslu İşletme
10. Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanını işaretleyiniz.
 Gıda Bankacılık/Finans Otomotiv
 Tekstil İnşaat Turizm
 Elektrik/Elektronik Bilişim Basın/Yayın Diğer
11. İşletmenizde İnsan Kaynakları Bölümü var mı? Evet Hayır
Cevabınız **Hayır** ise özlük işlemleri, ücret, performans değerlendirme, işe alım gibi çalışana yönelik uygulamalar işletmenizde hangi birim tarafından yürütülmektedir, lütfen belirtiniz
12. Çalıştığınız işletmede kariyer planlama çalışmaları yapılıyor mu?
 Evet Hayır Bilmiyorum
Cevabınız **evet** ise Kariyer Planlama çalışmaları kim tarafından yapılıyor? Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.
 İlk Amirim Bölüm Yöneticim İnsan Kaynakları (Personel) Bölümü
 İşletme Dışından Danışman-Uzman Kendim Diğer

13. İşletmenizde kariyer planlama ile ilgili ne tür çalışmalar yapılır? Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

- Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenir.
- Kariyer hedefleri belirlenir.
- Mevcut ve olası kariyer yolları belirlenir.
- Kariyer planları hazırlanır.
- Çalışanların gelişmesini sağlamak için gelişme-eğitim programları hazırlanır ve uygulanır.
- Çalışanların ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları belirlenerek uyumlaştırılır.
- Düzenli olarak gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin niteliği ve niceliği belirlenir.
- Kariyer danışmanlığı, yönlendirme hizmeti verilir.
- Hiçbirisi yapılmaz.
- Bir fikrim yok.
- Diğer

14. Siz kariyerinizle ilgili ne tür çalışmalar yaptınız?

- Güçlü ve zayıf yönlerimi belirledim.
- Kariyer hedeflerimi belirledim.
- İşletme içi ve dışı kariyer olanaklarını araştırdım.
- Mevcut ve olası kariyer yollarını belirledim.
- Kariyer planımı hazırladım.
- Kendim için çalışma programı hazırladım.
- Hiçbirini yapmadım.
- Diğer

15. Sizce kariyer planlama kimin sorumluluğundadır?

- İşletmenin
- Bireyin
- İşletme ve bireyin ortak sorumluluğundadır

16. Sizce kariyer başarısını en iyi yansıtan faktör nedir?

- Ücret
- Terfi
- Yüksek prestij
- Uzun süreli istihdam
- Saygınlık
- Statü
- Yaşam standardının yükselmesi
- Diğer.....

17. 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

Lütfen aşağıda verilen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ilişkin görüşünüzü “Tamamen Katılıyorum” dan “Hiç katılmıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde (X) işareti ile belirtiniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. İş yaşamında nerede olmak istediğimi ve oraya ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.					
2. Bu işletmede çalışanların kariyer ilerlemelerine yardımcı olabilecek olanaklar vardır.					
3. Bu işletmede bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulmasında gerekli destek hizmetleri verilir.					
4. Bu işletmede örgüt içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi verilir.					
5. Bu işletmede çalışanların gereksinim ve yetenekleri kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlenir.					
6. Bireysel gereksinimler / istekler ile işletmenin gereksinimleri / fırsatları uyumlaştırılır.					
7. İşimi geliştirecek faaliyetlerde bulunurum.					
8. İşletme içi ve dışındaki kariyer olanaklarını izlerim.					
9. Mesleki bilgi, deneyim, yetenek ve ilgi gibi özelliklerim yaptığım işle uyumludur.					
10. Kariyerimin kalan kısmını çalıştığım işletmede geçirmek istiyorum.					
11. Bu işletmede yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.					
12. Bu işletmede kariyer hedeflerime ulaşabileceğim konusunda endişeliyim.					
13. Dışarıdaki iş imkanları az olduğu için bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.					
14. İşletmede başarılı çalışanlara yükselme olanakları açıktır.					
15. Bu işletmede hedeflediğim noktaya gelebileceğimi düşünüyorum.					
16. İşletmenin organizasyon şemasında şu andaki yerimi ve kariyer yolumu görebilmek motivasyonumu artırır.					
17. İşimde yükselebilmek için gerekli nitelikleri kazanmaya çalışıyorum.					
18. Bu işletmede, işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar kolayca terfi ederler.					
19. Bu işletmede çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarına göre terfi ederler.					
20. Başka bir işletmede çalışmayı hiç düşünmüyorum.					
21. Bu işletmede daha başarılı olabilmem ve gelişmem için eğitim almam sağlanmaktadır.					
22. Başka bir işletmede iş bulduğum takdirde işimden ayrılırım.					

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
23. Bu işletmede çalışmaya devam etmek için herhangi bir mecburiyet hissetmiyorum.					
24. Şu anda çalıştığım işletmede kalmaya devam etmemdeki asıl sebep ihtiyacım olmasıdır.					
25. Şu anda çalıştığım işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.					
26. Yaptığım iş benzer olduğu sürece, başka bir işletmede de çalışabilirim.					
27. Bu işletmede kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.					
28. Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.					
29. Eğer şu anda işimi bıraksaydım kendimi suçlu hissederdim.					
30. Bu işletmede çalışmak beni her açıdan memnun ediyor.					
31. Bu işletmede çalışmamın en önemli nedeni yükselme imkanlarımın olmasıdır.					
32. Bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim.					
33. İşimde yükselebileme şansım olmadığı için bu işletmeden ayrılmayı düşünüyorum.					
34. Çalıştığım işletmede terfi edebilmek için işini iyi yapmaktan çok iyi ilişkiler kurmak önemlidir.					
35. Yaptığım iş sayesinde kendimi geliştirebiliyorum.					
36. Bilgi ve becerilerim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha çok sevmemi sağlıyor.					
37. Burada yapmakta olduğumdan işten başka bir iş yapmayı tercih ederim.					
38. Eğer bu işletmeye kendimden çok fazla şey vermeseydim başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
39. Bu işletmenin başarılı olabilmesi için benden beklenenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.					
40. Bu işletme çalışabileceğim birçok işletme içinde en ideal olanıdır.					
41. Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu işletmede çalışabildiğim sürece çalışırım.					
42. Bu işletmenin mensuplarına karşı yükümlülüklerim olduğunu hissettiğim için işimden ayrılmayı düşünmüyorum.					
43. Kendimi geliştirmem için bana sunulan imkanlar, nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum.					
44. Çalışanlara sunulan eğitim imkanları yeterlidir.					