

**T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**KARİYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIĞINA ETKİSİ  
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Sevtap KABADAYI**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL**

**Ankara - 2013**



T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

KARİYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIĞINA ETKİSİ  
ÜZERİNE BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Sevtap KABADAYI

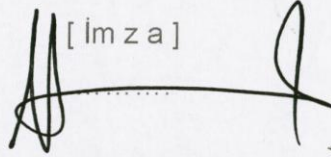
Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

Ankara - 2013

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

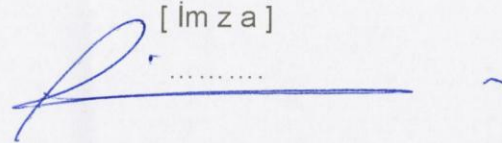
Sevtap KABADAYI tarafından hazırlanan "Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme" başlıklı bu çalışma 07.01.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

[İmza]



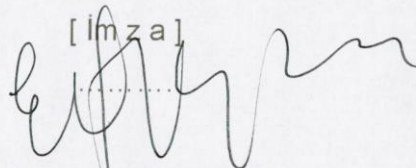
[Unvan, Ad ve Soyad] (Başkan)  
Yrd. Doç. Dr. Neslihan Topbaş

[İmza]



[Unvan, Ad ve Soyad]  
Yrd. Doç. Dr. F.Ö. SEVİAL

[İmza]



[Unvan, Ad ve Soyad]  
Dr. Elif Kalyon

## ÖNSÖZ

Dünyanın küreselleşen ekonomik yapısı içinde; ulusal ve uluslararası pazarda faaliyet gösteren kurumların, rekabetin yoğun olduğu ve ekonomik konjonktürel dalgalanmaların yaşandığı risk ortamında sürerliliklerinin güvenli bir şekilde devam edebilmesinde en önemli kaynağının insan olduğu anlaşılmıştır. Çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit ederek; bireysel ve kurumsal değerlerin bütünleştirilmesi ile güvenilir ve kuruma bağlı çalışanlara sahip olmak, kurumlar için büyük önem arz etmektedir.

Çalışanların kuruma olan bağlılıkları üzerine yapılan bu araştırmada; kurumların kariyer yönetimi fonksiyonları ile çalışanların kuruma olan bağlılıkları arasındaki ilişki, örgütsel bağlamda incelenmiştir.

Bu çalışmanın planlanmasında ve uygulanmasında tez danışmanlığımı üstlenerek, değerli destekleriyle bana yön veren ve her alanda yardımlarını esirgemeyerek çalışmamın olgunlaşmasına katkıları olan tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL' e ve bugünlere ulaşmamda en büyük katkısı bulunan ve sabırla desteğini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
KISALTMALAR .....	ix
TABLolar .....	x
ŞEKİLLER .....	xii
GRAFİKLER .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM KURUMLARDA KARIYER YÖNETİMİ

1.1. KARIYER KAVRAMI VE TANIMI .....	3
1.2. KARIYER KAVRAMININ GELİŞİMİ .....	5
1.3. KARIYER BOYUTLARI .....	7
1.3.1. Kariyerin İçsel Boyutu .....	7
1.3.2. Kariyerin Dışsal Boyutu .....	8
1.4. KARIYER AŞAMALARI .....	9
1.4.1. Oluşum ve Keşif Aşaması .....	9
1.4.2. Gelişme Evresi .....	10
1.4.3. Sürdürme ve Kariyer Ortası Aşaması .....	11
1.4.4. Kariyer Sonu, Azalma ve Çekilme (Emeklilik) Aşaması .....	12
1.5. KARIYER YÖNETİMİ .....	14
1.5.1. Kariyer Yönetimi Kavramı ve Tanımı .....	14
1.5.2. Kariyer Yönetiminin Önemi .....	15
1.5.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları .....	16
1.5.4. Kariyer Yönetiminin Faydaları .....	18
1.5.5. Kariyer Yönetiminin Fonksiyonları .....	19
1.5.5.1. İşe Alma .....	19
1.5.5.2. Seçme ve Değerlendirme .....	19
1.5.5.3. Eğitim ve Geliştirme .....	20

1.5.5.4. Terfi.....	20
1.5.5.5. Transfer ve Yer Değiştirme (Rotasyon).....	21
1.5.5.6. İşten Çıkarma .....	21
1.5.5.7. Emeklilik .....	22
1.5.5.8. Yönetici Geliştirme.....	22
1.5.5.9. Örgütsel Yedekleme.....	23
1.5.6. Kariyer Yönetimi Fonksiyonları ile İlgili Kavramlar .....	23
1.5.6.1. Kariyer Haritası.....	23
1.5.6.2. Kariyer Patikası .....	24
1.5.6.3. Kariyer Platosu .....	24
1.5.6.4. Kariyer Hayat Döngüsü.....	25
1.5.7. Kariyer Yönetim Modelleri.....	25
1.5.7.1. Akademik Model .....	25
1.5.7.2. Kulüp Modeli.....	26
1.5.7.3. Futbol Takımı Modeli.....	26
1.5.7.4. Kale Modeli.....	27
1.5.8. Kariyer Yönetimi Süreçleri .....	28
1.5.8.1. Kariyer Patikasının Çizilmesi .....	29
1.5.8.2. Kariyer Danışmanlarının Atanması .....	29
1.5.8.3. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlarının Belirlenmesi ve Geliştirilmesi .....	30
1.5.8.4. Planlamaya Dahil Edilecek Personelin Belirlenmesi.....	31
1.5.9. Kariyer Planlama .....	31
1.5.9.1. Kariyer Planlama Kavramı ve Tanımı.....	32
1.5.9.2. Kariyer Planlamanın Önemi.....	32
1.5.9.3. Kariyer Planlamanın Amaçları .....	34
1.5.9.4. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri .....	35
1.5.9.5. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri .....	36
1.5.9.6. Kariyer Planlaması Aşamaları.....	38
1.5.9.6.1. Bireysel Kariyer Planlama .....	38
1.5.9.6.2. Örgütsel Kariyer Planlama.....	40
1.5.9.7. Kariyer Planlama Süreci .....	42

1.5.9.7.1. Kurumsal Değerlendirme .....	43
1.5.9.7.2. Pozisyonu Tanımlama.....	44
1.5.9.7.3. Personeli Belirleme.....	44
1.5.9.7.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme .....	44
1.5.9.7.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	45
1.5.9.7.6. Performans Değerlendirme .....	45
1.5.9.7.7. Kariyere Yönelik Eğitimler.....	45
1.5.9.7.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi .....	46
1.5.10. Kariyer Geliştirme .....	46
1.5.10.1. Kariyer Geliştirme Kavramı ve Tanımı.....	47
1.5.10.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi .....	47
1.5.10.3. Kariyer Geliştirmenin Amaçları.....	48
1.5.10.4. Kariyer Geliştirme Süreci .....	49
1.5.10.4.1. İş İçin Hazırlık .....	49
1.5.10.4.2. Kuruma Giriş .....	50
1.5.10.4.3. İlk Kariyer .....	50
1.5.10.4.4. Orta Kariyer .....	50
1.5.10.4.5. Son Kariyer .....	51
1.5.10.5. Kariyer Geliştirme Program ve Yöntemleri.....	52
1.5.10.5.1. Kariyer Haritaları .....	53
1.5.10.5.2. Kariyer Rehberliği (Mentoring) .....	53
1.5.10.5.3. Kariyer Danışmanlığı.....	54
1.5.10.5.4. Kariyer Planlama Merkezleri (Career Workshops).....	55
1.5.10.5.5. Koçluk Desteği .....	56
1.5.10.5.6. Eğitim ve Geliştirme Programları.....	56
1.5.10.5.7. Fonksiyonlar Arası Deneyim İçin Yatay Hareketler (İş Rotasyonu).....	58
1.5.10.5.8. İş Zenginleştirme .....	58
1.5.10.5.9. Kariyer Planlama Grupları .....	59



1.5.10.5.10. Çifte (Dual) Kariyer Yolu .....	59
1.5.10.5.11. Özel Programlar .....	60
1.5.10.5.12. Psiko-Teknik Yöntem.....	61
1.5.10.6. Kariyer Geliştirme Programlarının Olumlu Etkileri .....	62
1.5.10.7. Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler .....	63
1.5.11. Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler .....	66
1.5.11.1. Kurum İçi Faktörler .....	66
1.5.11.2. Kurum Dışı Faktörler .....	66
1.5.12. Kariyer Yönetiminin Gelişiminde Etkili Olan Faktörler .....	67
1.5.12.1. Yönetim Kültürü veya İşin Yeniden Örgütlenmesi .....	68
1.5.12.2. Yeni Kurum Yapı ve Stratejilerinin Ortaya Çıkması.....	69
1.5.12.3. Yeni Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve İşsizlik .....	70
1.5.12.4. Globalleşme ve Bilgi Toplumu .....	71

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIĞI

2.1. ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ KAVRAMSAL TANIMI .....	72
2.2. ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ ÖNEMİ .....	73
2.3. ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ AMAÇLARI .....	74
2.3.1. Çalışanın Kurumun Amaç ve Değerlerini Benimsemesi.....	75
2.3.2. Çalışanın Kurum İçin Fedakarlıkta Bulunması .....	75
2.3.3. Çalışanın, Kurum Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyması .....	76
2.3.4. Çalışanın Kurum Kimliği ile Özdeşleşmesi.....	76
2.3.5. Çalışanın Kurum Kültürünü İçselleştirmesi .....	76
2.3.6. Çalışanın, Verimli ve İstekli Çalışarak Yüksek Performans Göstermesi .....	77
2.4. ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIK TÜRLERİ.....	77
2.4.1. Kuruma Bağlılık .....	80
2.4.2. Mesleğe Bağlılık .....	80

2.4.3. İşe Bağlılık .....	81
2.4.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık .....	81
2.4.5. Yönetime Bağlılık .....	82
2.5. ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ TEORİK TARİHÇESİ .....	82
2.5. ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE İLGİLİ BİLİMSEL SINIFLANDIRMALAR .....	83
2.6.1. Etzioni' nin Sınıflandırması .....	83
2.6.2. O'Reilly ve Chatman' ın Sınıflandırması .....	84
2.6.3. Wiener'ın Sınıflandırması .....	84
2.6.4. Penley ve Gould' un Sınıflandırması .....	85
2.6.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	86
2.6.6. Mowday, Porter ve Steers'in Sınıflandırması .....	86
2.6.7. Argyris'in Sınıflandırması .....	87
2.6.8. Kanter'in Sınıflandırması .....	88
2.6.9. Allen ve Meyer'ın Sınıflandırması .....	89
2.7. MOTİVASYON VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE İLGİLİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR.....	91
2.7.1. Kapsam Kuramları .....	92
2.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	93
2.7.1.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı .....	97
2.7.1.3. Alderfer in E-R-G Kuramı .....	98
2.7.1.4. McClelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı .....	99
2.7.1. Süreç Kuramları.....	101
2.7.1.1. Skinner' in Davranış Değiştirme (Şekillendirme) Kuramı .....	101
2.7.1.2. Vroom' un Beklenti Kuramı .....	104
2.7.1.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	105
2.7.1.4. Locke' un Amaç Kuramı .....	106
2.8. ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	108
2.8.1. Bireysel Faktörler ve Çalışan Bağlılığı .....	109
2.8.1.1. Kişisel Beklentiler .....	109
2.8.1.1.1. Kişisel Değerler Faktörü .....	109

2.8.1.1.2. İçsel Motivasyon Faktörü.....	109
2.8.1.2. Demografik Özellikler .....	111
2.8.1.2.1. Yaş Faktörü .....	111
2.8.1.2.2. Cinsiyet Faktörü .....	112
2.8.1.2.3. Eğitim Faktörü .....	112
2.8.1.2.4. Medeni Durum Faktörü.....	113
2.8.1.2.5. Hizmet Süresi Faktörü .....	114
2.8.1.2.6. Vatandaşlık Faktörü .....	114
2.8.2. Örgütsel Faktörler ve Çalışan Bağlılığı .....	115
2.8.2.1. Kurum Büyüklüğü Faktörü .....	115
2.8.2.2. Kurum Kültürü Faktörü .....	116
2.8.2.3. Kurum İçi İletişim Faktörü .....	118
2.8.2.4. İşe İlişkin Faktörler.....	118
2.8.2.5. Role İlişkin Faktörler .....	120
2.8.2.6. Ücret Sistemi ve İş Güvencesi Faktörü.....	120
2.8.2.7. Eşitlik (Adalet) ve Yönetim Faktörü.....	121
2.8.2.8. Kariyer Olanakları Faktörü .....	122
2.8.2.9. Örgütsel Destek Faktörü.....	123
2.8.3. Kurum Dışı Faktörler ve Çalışan Bağlılığı .....	124
2.8.3.1. Sosyo-Ekonomik Durum Faktörü.....	124
2.8.3.2. Profesyonellik (Uzmanlık) Faktörü.....	125
2.9. ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIK DERECELERİ VE SONUÇLARI .....	126
2.9.1. Düşük Bağlılık.....	128
2.9.2. İlimli Bağlılık .....	129
2.9.3. Yüksek Bağlılık .....	129

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİMİ VE ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. KARİYER YÖNETİMİ VE ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIĞI İLİŞKİSİ.....	131
--	-----

3.2. KARIYER PLANLAMA VE ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIĞI İLİŞKİSİ .....	133
3.3. KARIYER GELİŞTİRME VE ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIĞI İLİŞKİSİ .....	136

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KARIYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	138
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....	139
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	141
4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	141
4.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ .....	142
4.6. ELDE EDİLEN BULGULAR .....	143
4.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	143
4.6.2. Ölçeğe İlişkin Bulgular .....	151
4.6.2.1. Ölçeğe İlişkin Frekans Dağılımları .....	151
4.6.3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	157
4.6.4. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular .....	158
4.6.4.1. Regresyon Analizi.....	158
4.6.4.2. Bağımsız Örneklem T Testi.....	160
4.6.3.3. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) .....	164
<b>SONUÇ, YORUM VE ÖNERİLER.....</b>	<b>167</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>176</b>
<b>EK - ÖRNEK ANKET FORMU.....</b>	<b>186</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>190</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>191</b>

**KISALTMALAR**

<b>İk</b>	İnsan Kaynakları
<b>İky</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>Kyp</b>	Kariyer Yönetimi Planlama
<b>Mba</b>	Master of Business Administration (İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı)
<b>Vb.</b>	Ve benzeri
<b>Vd.</b>	Ve diğerleri
<b>Vs.</b>	Vesaire
<b>Yy.</b>	Yüzyıl

## TABLOLAR

Tablo 2.1. Bağlılık Derecelerinin Olası Sonuçları .....	127
Tablo 4.1. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları.....	144
Tablo 4.2. Yaşa İlişkin Frekans Dağılımları.....	145
Tablo 4.3. Medeni Duruma İlişkin Frekans Dağılımları .....	146
Tablo 4.4. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları.....	147
Tablo 4.5. Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımları .....	148
Tablo 4.6. Unvana İlişkin Frekans Dağılımları .....	149
Tablo 4.7. Kurum Bilgilerine İlişkin Frekans Dağılımları .....	150
Tablo 4.8. Kariyer Planlama Tutumlarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	151
Tablo 4.9. Kariyer Geliştirme Tutumlarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	153
Tablo 4.10. Kuruma Bağlılık Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları .....	155
Tablo 4.11. Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	158
Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılığın Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi.....	159
Tablo 4.13. Duygusal Bağlılığın Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi.....	160
Tablo 4.14. Kurumlarında Kariyer Yönetimi Birimi Olan ve Olmayan Çalışanların Kuruma Bağlılıklarının-Duygusal Bağlılıklarının Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları .....	161
Tablo 4.15. Kurumlarında Kariyer Planlaması Yapılan ve Yapılmayan Çalışanların Kuruma Bağlılıklarının -Duygusal Bağlılıklarının Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları .....	162
Tablo 4.16. Kurumlarında Eğitim-Gelişim Programları Uygulanan ve Uygulanmayan Çalışanların Kuruma Bağlılıklarının -Duygusal Bağlılıklarının Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları.....	163
Tablo 4.17. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Kuruma Bağlılıklarının - Duygusal Bağlılıklarının Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	165

Tablo 4.18. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Kuruma Bağlılıklarının-Duygusal Bağlılıklarının Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	166
--	-----

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Kariyer Aşamalarında Yer Alan İhtiyaçlar .....	13
Şekil 1.2. Kariyer Sistemleri Modeli .....	28
Şekil 1.3. Kariyer Planlamanın Etkileri .....	37
Şekil 1.4. Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları .....	40
Şekil 1.5. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması .....	42
Şekil 1.6. Kariyer Planlama Süreci.....	43
Şekil 1.7. Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli .....	49
Şekil 1.8. Kariyer Geliştirme Sistemi .....	52
Şekil 1.9. Kariyer Geliştirme Programlarının Faydaları .....	63
Şekil 2.1. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	79
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	96
Şekil 2.3. Hijyen Faktörler ve Motive Edici Faktörler ile Motivasyon Arasındaki İlişki .....	98
Şekil 2.4. Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması .....	99
Şekil 2.5. Skinner Şartlandırma Kuramı' na göre Motivasyon Süreci.....	102
Şekil 2.6. Edimsel Koşullandırma .....	103
Şekil 2.7. Örgütsel Büyüklük ve Yapı Arasındaki İlişki.....	116
Şekil 2.8. Kurum Kültürünün Öğeleri.....	117
Şekil 2.9. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları .....	126



**GRAFİKLER**

Grafik 4.1. Cinsiyete İlişkin Sütun Grafiği .....	144
Grafik 4.2. Yaşa İlişkin Sütun Grafiği .....	145
Grafik 4.3. Medeni Duruma İlişkin Pasta Grafiği.....	146
Grafik 4.4. Eğitim Durumuna İlişkin Sütun Grafiği .....	147
Grafik 4.5. Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Sütun Grafiği .....	148
Grafik 4.6. Unvana İlişkin Pasta Grafiği.....	149

## GİRİŞ

Uluslararası rekabetin yoğunlaştığı, verimlilik, düşük maliyet, kalite kavramlarının ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı ve artan bir hızla ülkelerin birbirine bağımlılık kazanmaları sürecini ifade eden küreselleşme hareketi en büyük etkisini dünya ekonomisinin yeniden yapılanmasında göstermiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, insan haklarındaki gelişmeler, yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyon yapılandırılmasını ortaya koymuştur. Rekabet yoğun bir ekonomide faaliyet gösteren kurumlar, en önemli sermayesi olan insan kaynağına daha çok önem vermeye başlamıştır. Bugün bilgi çağı kurumlarında, insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değerlerinin, diğer üretim faktörlerine yatırım yapmanın marjinal değerlerinden çok daha karlı olduğu kanıtlanmıştır. Bu bağlamda pek çok kurum, insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamalarıyla değişen dünya ekonomisi içerisinde büyük başarılar elde etmişlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda kurumun en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşım getirmektedir. Her faaliyet, kurumun stratejik amaçları doğrultusunda ifa edilir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi amaçların gerçekleştirilmesi açısından kurum için yaşamsal öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, insan kaynağını sağlamak, geliştirmek, güdülemek ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi planlama, örgütlenme ve denetleme faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir.

Ulusal ve uluslararası ekonomilerin temel taşı çalışan kurumlardır. Kurumların başarılı ve istikrarlı büyüme göstermeleri, içinde buldukları ekonomiye olumlu etkide bulunacaktır. Kurumların stratejik olarak belirlemiş oldukları amaca ulaşmalarındaki en önemli sermayesi olan insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmesi ekonomik ve toplumsal açıdan büyük önem

taşımaktadır. Rekabet yoğun bir ekonomide, birbirine rakip kurumlar, birbirlerinin kurum yapılarını, teknolojilerini, ürünlerini taklit edebilirler ancak insan kaynağını ve kurum kültürünü taklit edemezler. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi tarafından, fonksiyon ve amaçları doğrultusunda, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının etkin bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle çalışan bağlılığı sağlanmış olacaktır. Kurum tarafından temel ihtiyaçları karşılanan çalışan, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaç ve beklentisi içine girecektir.

Bu doğrultuda bu tez çalışmasında, motive edilmiş ve sadık işgücünü muhafaza etmek amacı doğrultusunda, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından kariyer yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması arasındaki bağlılık ilişkisi ve bunu destekleyen bir uygulama verilerinden yararlanılmıştır. Çalışmamız beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer kavramı ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından kariyer yönetimi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kariyerin tanımı, insan kaynaklarında kariyer yönetimi tanımı, tarihsel gelişimi, amaçları, kariyer planlama ve kariyer geliştirme fonksiyonları, kariyer yönetimini etkileyen ve gelişmesinde etkili olan faktörler vd. üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde çalışanın kuruma bağlılığı konusuna ayrıntılı olarak değinilmiştir. Çalışan bağlılığı kavramı, önemi, türleri, tarihçesi, bilimsel kuramlar vd. üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde kariyer yönetimi ve çalışanın kuruma bağlılığı arasındaki ilişki örgütsel boyutta özetlenmiştir. Dördüncü bölümde kariyer yönetiminin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde anket çalışması, veri analizi ve değerlendirme yer almıştır. Beşinci bölümde ise sonuç, yorum ve önerilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMLARDA KARIYER YÖNETİMİ

#### 1.1. KARIYER KAVRAMI VE TANIMI

Günümüzde, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme süreci; toplumların yapısı, ekonomi, uluslararası ilişkiler ve ticaretle önemli değişimler meydana getirmiştir. İş önceliklerinin değişmesi sonucunda değişen organizasyon yapıları ve iş tanımları kariyer kavramını gündeme getirmiştir. Kariyer kavramı farklı açılardan tanımlanmaktadır.

Klasik kariyer yaklaşımında; kariyer, uzun yıllar boyunca işgal edilen makam, içinde bulunulan pozisyon ya da yükselme durumu olarak bilinirdi. Günümüzde ise bu yaklaşım üzerine oluşturulan çoklu kariyer anlayışına göre, kariyer, kişinin kabiliyetleri ve ilgilerindeki değişmelerin yanında iş ortamındaki değişmeler ve değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyer yaklaşımı arasındaki en önemli farklardan biri de, statik bilgi kalıplarına dayanmak yerine güdülenmek ve öğrenmek ihtiyacına dayanmasıdır (Kozak, 2001: 15).

Bu bağlamda kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi faaliyet yolu ve çalışma alanı olarak tanımlanabilir. Daha somut bir şekilde ifade edilirse, kariyer, geleneksel olarak, bir bireyin karar verdiği çalışma çizgisinde yukarı doğru hareket etmesini ve bu suretle daha yüksek bir ücret ve daha büyük sorumluluk, statü ve prestij elde etmesini içermektedir. Kişinin yaşamı boyunca işle ilgili deneyim ve faaliyetleri ile bütünleştirilmiş ve bireysel olarak algılanan tutum ve davranışlar serisi olarak görülmektedir. Bireyin kariyeri kendisi için anlamlı bir şekilde yorumlaması gerekir (Bingöl, 2006: 285).

Kariyer kavramı günlük hayatta oldukça sık kullanılan ve kişilerde farklı çağrışımlar yapan bir kavramdır. Bazen kişinin bir uzmanlık alanında ilerleme yolunda ilerlemesi, bazen aralarında ilişki bulunan işlerde çalışmak olarak, bazen de çok düzenli, uzun dönemde planlanmış ve kişinin yalnızca işini değil, ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini de kapsayacak şekilde kullanıldığı görülmektedir. Birey açısından kariyer kavramı işten çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Kariyer kavramı hem kişiler açısından hem de dış çevre içinde bir ölçüde başarı derecesini çağrıştırmaktadır. Kariyer, başarılı olma ihtiyacından kaynaklandığı için kişiye başarıya ulaşma azmi ve başarı duygusunu verir. Kişinin karşılaşılabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 165).

Kariyer, bireylerin mesleklerini yaparken koydukları hedefler doğrultusunda iş deneyimi kazanmaları, gerekli eğitimleri alıp mesleki ve bireysel açıdan kendilerini geliştirmeleri sürecidir. Hızlı gelişimlerin yaşandığı dünyamızda, bireylerin kendilerini geliştirerek, çalışma hayatına ayak uydurmaları gerekmektedir. Çünkü kariyer sonu olmayan bir yoldur (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009: 191).

Kariyer, yaşam boyunca devam eden dinamik bir süreçtir. Kişinin bir mesleği seçmesi ile başlayıp, o mesleğe girmesiyle tamamlanmaz. Çünkü kariyer kavramı bir bütün olarak gelişimi içeren bir kavramdır. Kariyer kavramı, hem çalıştıkları kurumda başarılı olabilmek için uğraşan bireyler hem de çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan kurumlar için önemlidir (Yılmazer, 2010: 128).

Kariyer, bir insanın çalıştığı işte sürekli olarak ilerlemesi, bu ilerleme sürecinde de deneyim ve yetenek kazanarak bunları geliştirmesidir (Tortop, 1994: 92).

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

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

- Meslek, iş: Bu görüşe göre bazı meslekler (yöneticilik, belli konularda uzmanlık vb.) kariyer kapsamında ele alınırken diğerleri (işçi, memur, vasıfsız çalışan vb.) iş olarak kabul edilmektedir.

- Yaşam boyunca birbiri ardınca yapılan işler: Burada bireyin yaşamı boyunca yaptığı işler kronolojik açıdan ele alınmaktadır. Ne kadar zamanda kaç işte çalıştığı, kaç ayrı pozisyonda bulunduğu gibi konular öne çıkmaktadır.

- Kişisel olarak işle ilgili elde edilen davranış ve tavırlar dizisi: Bu görüşe göre kariyer, kişinin kişisel özelliklerine bağlı olarak, iş yaşamı boyunca elde ettiği deneyim ve çalışmalarının ortaya çıkardığı davranış ve tavırlar dizisidir. Bu görüş, kişinin değer ve tutumlarını içine alarak subjektif, elde ettiği işleri içine alarak da objektif bakışı beraberce ele almıştır. Ancak bu kavram, ilerleme ve gelişme kelimesini kişiyi başkalarıyla kıyaslayarak değil, kendi özellikleriyle açıklamaktadır.

## 1.2. KARİYER KAVRAMININ GELİŞİMİ

Klasik yönetim kuramcılarına göre insan; iş ve çalışma piyasasında sadece ekonomik bir varlık olup, kendilerine en fazla kazancı sağlayacak işi yapacaklarını söylemekteydiler. Bu nedenle parça başı ücret sistemi gibi kişiyi isteklendirecek yolları öneren klasikler, ekonomik araçların kurumun elinde olması nedeniyle, çalışanların dışarıdan güdülenen ve kontrol edilen pasif varlıklar olduğunu öne sürmekteydiler. “Yönetim biliminde havuç ve sopa yaklaşımı” olarak adlandırılan bu görüşe göre, çalışanlar havucu elde etmek için çaba harcayacaklar ve yönetimin sopasına (kontrolüne) ses çıkarmayacaklardır. Ancak zamanla bu görüşün o kadar basit olmadığı görülmüş ve Neoklasiklerce başlayan çalışmalar, kişilerin davranışlarının

nedenlerini bulma ve kişiyi daha istekli ve etkili bir biçimde örgütsel amaçlara yönlendirme çareleri üzerinde odaklanmaya başlamıştır” (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 304).

Tarihe baktığımız zaman modern kamu hizmet anlayışının 16. yy. dan itibaren ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir.

Kariyer kavramının, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması 1956 yılında Ann Roe’ nın “Meslekler Psikolojisi” eserinde görülmektedir. Ann Roe, yaklaşımında çevre ve kişilik gelişimi ile meslek seçimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bir çok kariyer gelişimi kuramının da temelini oluşturmuştur. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Super’ in “Kariyer Psikolojisi” modeli ile Super, yaşam boyu devam eden mesleki yaşam dönemleri üzerine inceleme yapmıştır. 1963 yılında Tiedeman ve Ohara’ nın geliştirdiği “Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi” nde ise meslek seçim sürecinde karar verme süreci üzerinde durmuşlar ve mesleki kimliğin oluşma ve gelişme sürecinde benliğin önemini incelenmişlerdir. Bunlara ilave olarak, 1966 yılında John Holland’ in “Meslek Tercihi Teorisi” ile kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir. Holland, kişilik özellikleri ile mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kişilik özellikleri ile iş arasında doğrudan bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Kişilikleri, gerçekçi, araştırmacı(aydın), gelenekçi, sanatçı(artist), girişimci ve sosyal olarak altıya ayırarak, meslek seçimi ve gelişimi sürecinde sahip olunan kişilik özelliklerinin ön planda olması gerektiğine değinmiştir. Kariyer kavramının gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin, kişilik özelliklerinin, ihtiyaç ve beklentilerin ve kurum içindeki davranışların önemli olduğu da ifade edilebilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 185; Kozak, 2001:27-30).

Küreselleşme kavramı, 1980 sonrasında uluslararası rekabetin yoğunlaştığı, verimlilik, kalite ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı dönem içinde gündeme gelmiştir. Ülke ekonomilerinin artan bir hızla birbirine

bağımlılığı anlamına gelen küreselleşme, toplumların ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal değişiminde büyük oranda etkili olmuştur.

1980'lerin ikinci yarısından itibaren özellikle çokuluslu şirketleri kapsayan ve uluslararası açıdan yönetim ve üretim alanında başarılı olmuş şirketleri değerlendiren araştırmalarda elde edilen başarının temelinde oluşturulan şirket kültürünün büyük etkisi olduğu görülmüştür. Yine bu konuda yapılan araştırmalar, şirket kültürünün özellikle insan kaynakları yönetiminde ve endüstri ilişkileri alanında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Şirket norm ve değerlerinin aşılandığı bir mekanizma olarak insan kaynakları yönetiminde etkili olan şirket kültürü, çalışanın seçiminde, terfi ettirilmesinde, istihdam sağlanmasında, eğitim ve diğer ilişkiler yoluyla sosyalleşmesinde, güçlü örgütsel bağların oluşturulmasında varlığını göstermektedir (Selamoğlu, 1998: 5,11-12).

Kurumların en önemli sermayesinin çalışanları olduğunun farkına varmaları ve stratejik yönetimin önemli olduğunu fark etmeleri ile stratejik insan kaynakları yönetimi konusu gündeme gelmiştir (Bingöl,2006: 9). Günümüz stratejik insan kaynakları yönetimi süreci içinde yer alan kariyer yönetimi kavramı, çalışanları güdüleme ve çalışanların motivasyonunu arttırmada önemli bir yere sahiptir.

### **1.3. KARIYER BOYUTLARI**

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

Kariyerin sübjektif boyutu olan içsel boyut, bireyin kişiliğinde oluşmaktadır. Bireyin kendi kişiliğinde oluşması, bireyin kariyer gelişimini algılama şeklidir. Kişi hareketlerine yön veren ve davranışa güdüleyen kişinin kariyer beklentisi ve bunu algılama biçimidir. Bu noktada önemli olan kişinin ulaşmak istediği hedefleri belirlerken kendini tanımasıdır. Öz benliğinde ne istediğini bilmeli ve istediklerine ulaşmak yolunda sahip olduğu özellik ve



yetkinlikleri iyi analiz etmelidir. Kariyer yolunda ulaşmak istediği yerin gerektirdiklerine yeterli olup olmadığını ve neler yapması gerektiğini sorgulamalıdır. İçinde bulunulan kurumun sunabileceği imkanlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Kişinin sahip olduğu gerçekler ve kurumun sağlayabileceği imkanlar çerçevesiyle kariyer hedefleri çelişmemelidir. Kişi, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu kurumdaki konumunu irdeleme, anlama ve geleceğe ilişkin olarak nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemelidir. Her çalışan içinde bulunduğu kurum içinde zamanla kendini gerçekleştirme düşüncesiyle kariyerini geliştirmek, yükselmek, hedeflediği noktalara ulaşmak çabası içinde olacağından, kurumların çalışanlarına bu konuda destek olması, yönlendirme yapması, gerçekçi ve anlaşılır kariyer yollarını çizmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda kurumlar kariyerin içsel boyutunu göz ardı etmemelidirler.

### **1.3.2. Kariyerin Dışsal Boyutu**

Kariyerin objektif boyutu ise dışsal boyuttur. Kariyerin dışsal boyutu, işe yönelmiş olan ilerleme basamaklarının objektif olmasını ifade etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2004: 5).

Kariyerin dışsal boyutunu bireyin içinde yer aldığı organizasyon oluşturmaktadır. Kurumlar, kendi amaç ve imkanlarını da göz önünde bulundurarak çalışanların da beklentilerini dikkate alarak bir uyumlaştırma süreci uygulamak durumundadır. Böylelikle bireysel ve organizasyonel amaçlar bütünleştirilmiş olup kurum felsefesi de korunarak objektif kariyer planları oluşturulur. Kurum organizasyonlarının uyum sürecini bir ilke olarak kabul etmeli ve bu ilkeye aykırı hareket edilmesi durumunda başarı güdüsü bireyler ile çalışmak zorunda kalacağını bilmelidir (Kaynak,1998: 23).

## 1.4. KARİYER AŞAMALARI

İnsan hayatının çocukluk, gençlik, yetişkinlik, yaşlılık olmak üzere dönemleri vardır. İnsanların bu dönemlerinde, toplum ve kültür yapılarından, buldukları çevrelerin sosyal yapılarından ve biyolojik özelliklerinden etkileşim ile kişilik yapılarını şekillendirirler. Çeşitli dönemlerde farklı etkilerle şekillenen bireylerin kariyerleri bireylerin yaşamlarına paralel olarak gelişir. Kariyer aşamaları, “oluşum ve keşif, gelişme, sürdürme ve kariyer ortası, kariyer sonu, azalma ve çekilme (emeklilik)” olmak üzere dört aşamadan oluşur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 165).

### 1.4.1. Oluşum ve Keşif Aşaması

Kariyer keşif dönemi, bireyin kendini ispatlama çabası içinde olduğu, kariyer alternatiflerini değerlendirdiği ve kişisel gözlemleri sonucunda mesleğini seçtiği aşamadır (Robbins, 1994: 63).

Bireylerin, çeşitli meslekler hakkında gerçekçi bilgiler edinmeye başlayarak; meslekte kendini ispatlama, mesleki kimlik sahibi olma ve toplumda statü elde etme istekleri dorultusunda mesleki ilgilerinde bir belirginleşme söz konusu olur (Özden, 2001: 31).

İşle ilgili yeni görevler alma, terfi etme, sorumluluk üstlenme gibi durumlar söz konusudur. Kişi güvenlik ve emniyet gereksinmelerine büyük önem verir. Bu doğrultuda yerini sağlamlaştırma çabası içine girer. Bu dönemde karşılaşılabilecek en önemli sorun “gerçek şoku” denilen, kişinin beklentileri ile yeni başlanan iş ve kurumun gerçeklerinin çok farklı olması yani örtüşmemesi olayıdır. Bu durumda kişi büyük bir hayal kırıklığı yaşayacak, iş değiştirmek ya da ortama ayak uydurmak arasında bocalayacaktır. Birçok meslekte, işe yeni başlayan personele çırak gözüyle bakılır. Bu nedenle, oryantasyon ve sosyal aktiviteler işletme açısından son derece önemlidir. Bu çalışmalar, yeni personelin bir an önce yeni mesleklerine ve iş arkadaşlarına alışmasını kolaylaştırırken; aynı zamanda

işletmenin hedeflerine daha kısa sürede ulaşması ve bireyin kariyeri ile ilgili daha kolay karar vermesinde yardımcı olmaktadır (Noe,1999: 336).

Kariyer gelişmesinin çok hızlı olduğu bu dönem, genelde bir okuldan mezun olduktan sonra 30-35 yaşlarına kadar geçen bir dönemi kapsar. Üretkenlik açısından en verimli zaman aralığını ifade etmektedir. Bu aşamanın en önemli boyutu; çalışanın belirlediği hedeflere ulaşmak için çaba sarf ederken, yaptığı işi ve işte gösterdiği performansı sürekli gözlemleyerek, kariyerine ilişkin beklentilerini karşılayabilme düzeyini doğru bir şekilde irdelemek zorunda olmasıdır (Aytaç,1997: 64).

#### **1.4.2. Gelişme Evresi**

Bu aşama, ya aynı kurumda bir iş veya görevden başka bir işe veya göreve, ya da farklı kuruma geçme sürecidir. Birey kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken mesleğinde ilerleyerek, yönetim basamaklarında yukarıya doğru yol alır. Bu yol boyunca bireyin kurum içindeki performans ve verimliliği izlenir. Kurum için olumlu performans sergileyen bireyin kurumdaki işine devam eder ve kariyerinde ilerleme şansının artar. Performans sonuçlarının kurum için olumsuz olması durumunda, birey ya farklı bir iş ve görevde ya da farklı bir kurumda kariyerine devam eder. Bu dönem aynı zamanda yeniden değerlendirme dönemidir. Bu dönemde kariyer hedefleri gözden geçirilir (Şimşek ve Çelik 2004: 18).

Bu aşama, iki kısımdan oluşmaktadır:

- **Deneme:** Bireyin kendini kabul ettirme aşamasıdır. Bu aşamada, kurumda işe yeni başlayan çalışan, kurumun kendisinden neler beklediğini kavrayarak, aldığı görev ve işlere nasıl bir adaptasyon süreci içinde olduğunu öngörebilir. Bir diğer ifadeyle birey bu aşamada, seçtiği mesleğin kendisine uygun olup olmadığını analiz ederek, uygun alanı bulana kadar birkaç iş değiştirebilmektedir (Aytaç, 1998: 3).

• **Yerleşim ve Başarma:** Başarı elde etme aşamasıdır. Bir diğer ifadeyle, işletmeye yeni gelenlerin işinde ustalaştığı ve işletmeyi tanıdığı aşamadır. İşletme, bu aşamadaki kişilere uzmanlaşma, terfi, eğitim gibi birtakım katkılar sağlayarak başarı ve gelişim konusunda çalışanlarını motive eder. Birey bu aşamada seçmiş olduğu yolda başarı kazanmak için mücadele eder ve yükselmenin yollarını arar. Bir diğer ifadeyle birey mükemmel olmaya çalışır; daha büyük sorumluluk ve otorite elde etmek için uğraşır (Bingöl, 2003: 256). Bu aşamada kişi yetişkinlik döneminde ve aradığı işi bulmuştur. İş ve iş ortamına fizyolojik ve psikolojik yönden uyum sağlamaya çalışır. Daha sonra gelişme ve terfi imkanlarını araştırır. Başka bir deyişle kişi, bu aşamada kariyer planlamasının tüm gereklerini yerine getirmeye çalışır. Kişi performansını sürekli yükseltmeye, yeni sorumluluklar ve görevler almaya hazır olduğunu ortaya koyar. Bu da kişinin mesleki olarak ilerlemesini sağlar (Sabuncuoğlu, 2000: 150).

#### **1.4.3. Sürdürme ve Kariyer Ortası Aşaması**

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

Bu dönemde birey hem mesleğinde ilerler ve uzmanlaşır hem de yönetim basamaklarında yukarıya doğru yol alır. Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik yapma gibi görevleri üstlenmesi, dönemin belirgin özelliklerindedir. Birey gelişme sınırlarına erişip, işine yoğunlaşır ve işinde uzmanlaşır. Yaklaşık 35-50 yaşları arasındaki bu dönemde artık maddi ve manevi ihtiyaçlar tatmin edildiğinden, en önemli ihtiyacın saygınlık olduğu ön plana çıkar. Eğer birey daha fazla ilerleyemiyor, önüne yeni pozisyon ve fırsatlar çıkmıyorsa bununla birlikte yeni doyumlar sağlayamıyorsa, fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlayacaktır (Varol, 2001: 27). Yönetim kademelerine doğru giden yükselme yolunda çalışanlarda sorumluluk

alabildikleri ve inisiyatif kullanabildikleri görevleri üstlenme arzusu ortaya çıkmaktadır (Can vd., 2001: 160).

Sorumluluklarının artışı ile birlikte, yönetim pozisyonlarında görev alınmaya başlanması ile başkalarına önderlik etme, bu aşamada oluşmaktadır. İşle ilgili görevler artık çok önemlidir. Yapılan yanlışlar cezalandırılır, başarılı olanlara ödül ya da daha fazla sorumluluk verilir. Başarısız olanlar ise kendini yeniden değerlendirir, kariyer planlarını yeniden gözden geçirir, düzeltmeler yapar ya da yeni bir iş ararlar (Bayraktaroğlu, 2003: 131). Bu aşamada karşılaşılan en önemli sorunlardan biri orta yaş krizidir. Bu aşamada birey yaşam muhasebesi yapmaya baslar. Buna paralel birey yaşama biçimini de değiştirebilir. Bu nedenlerle kariyer ortası aşaması, iş dışında ilgi alanlarının değiştirildiği ve/veya ikinci kariyer planlarının geliştirildiği bir dönemdir (Özden, 2001: 35-36).

Bu dönemde orta yaş krizi ile birlikte mevcut değişime ayak uyduramaması durumunda, kariyerinde gerileme dönemine girdiğini hisseden birey için performans düşüklüğü söz konusu olmaya baslar. Bütün bu verim ve motivasyon düşüşü sonucunda kurumun kendisine verdiği önemin de azaldığını düşünen bireyin kurum olan katkısı azalmaya başlayacağından ya işten çıkarılır ya da birey işten ayrılmaz durumda kalabilir (Barutçugil, 2004: 329).

#### **1.4.4. Kariyer Sonu, Azalma ve Çekilme (Emeklilik) Aşaması**

Kariyer sonu kişinin kariyer yaşamındaki en son aşamadır. Kariyer fırsatlarını doğru değerlendirebilen çalışanlar, çalışma yaşamlarında en üst düzeylere ulaşmışlardır. Bu aşamada bireyin dikkati sağlığına çevrilebilir. Bu dönem 50 ve 65 yaş arası kapsayan bir dönemdir. Kişi, iş hayatından sağladığı saygınlığı koruma çabası içindedir. Bu aşamada bireyler, kurumlarından çok kendileri ile ilgili konulara yönelmeye baslarlar (Aytaç, 1998: 9) Önemli bir karar noktasına gelinmiştir. Emekli olmak mümkün

olduğu gibi bunun yanında işe daha farklı bir konumda devam etmek de mümkündür. Örneğin; çalıştığı kurumdan ayrılmayıp veya başka bir kuruma geçip edindiği tecrübe ve birikimleri danışman olarak sunmak oldukça sık görülen bir durumdur. Bu aşamada birey bu zamana kadar edinmiş olduğu bilgileri öğretici konumundadır. Bu konumu ile çevresinden saygı görür. Yaşamına yeni bir yön verme aşamasında olup ve bu çerçevede yaşamını sürdürmeye devam eder (Cenzo ve Robbins, 1996: 275).

Şekil 1.1' de, bireyin kariyer aşamalarında görevsel ve duygusal ihtiyaçları gösterilmiştir.

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

**Şekil 1.1.** Kariyer Aşamalarında Yer Alan İhtiyaçlar (Aytaç, 1997: 70)

## **1.5. KARİYER YÖNETİMİ**

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

Kariyer yönetimi konusu son yıllarda hızlı ve çok yönlü bir gelişme göstermiştir. Kısaca, bireyin iş yaşamına ilişkin planlarının yapılmasıdır. Geniş bir tanım yapılırsa, insan kaynakları yöneticilerine işgücü gereksinimini giderme ve kişisel kariyer hedeflerine ulaşmasına fırsat verme imkanını sağlayan amaç ve planları belirleyerek, bunların uygulanmasını sağlayan stratejilerden oluşan süreçler toplamıdır.

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tespit ederek, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere de yol gösteren stratejiler bütünüdür. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak, kariyer yönetiminin; kurumun ihtiyaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları sistem ile bütünleştiren bir süreç olduğu söylenebilir (Soysal, 2006: 5).

Kariyer yönetimi, hem bireyin hedeflerine ulaşabilmesi için hem de işletmelerin organizasyon yapısını güçlendirmek için oluşturulan bir süreç olup bir nevi yatay ve dikey hareketlilik anlamda kariyer haritalarının oluşturulmasıdır (Yılmazer, 2010: 128).

Kariyer yönetimi, hem kurumun ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih, kapasite ve örgütsel beklentilerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini sağlayan örgütsel sürecin tasarlanması ve uygulanmasıdır (Bingöl, 2006: 286).

İşletmelerin yakın ve uzak çevresi, kurumun yapısı, işin nitelikleri ve özellikleri kariyer yönetimi sürecini değişik açılardan etkileyen faktörlerdir. Dolayısıyla etkin bir kariyer yönetimi, sistemin doğru ve dikkatli değerlendirmesinin yapılması, çalışanların ve yöneticilerin hedef, tasarı ve planlarının uygun bir süreç içerisinde hayata geçirilmesi ile oluşur.

Bu yönetim süreci amaçların ve hedeflerin saptanması, planlanması ve uygulanması ile ilgili yürütülür. Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer beklentilerini kurumun tespit etmesini ve kurumun imkan ve olanakları ile uyumlaştırılmasını içerir (Kozak, 2001: 17).

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

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

Geçmişte kariyer konusu, genellikle sadece yönetsel kademelerde olanlar ile profesyoneller için ele alınan bir konuydu. Ancak 1980'lerde birçok kurum kariyer geliştirme faaliyetlerini yönetsel ve profesyonel personelden daha geniş bir çalışan grubuna doğru genişletmiştir. Bununla birlikte, kurum üyelerinin tümü terfi etme potansiyeline sahip olsa bile, kurumun hiyerarşik kademelerinin yukarılarına doğru terfi edemeyebilir. Sürekli kişisel geliştirme ve gelişme için yeni fırsatlar ve deneyimlere bireylerin sahip olmalarını önleyen faktörler ortadan kaldırılabilirse, kariyer geliştirme faaliyetleri büyük çalışan gruplarına yaygınlaştırılabilir. Günümüzde yönetsel, profesyonel ve diğer çalışan grupları için kariyer konusuna geçmişten daha fazla ağırlık verildiğini görmekteyiz (Fındıkçı, 2003: 343; Kozak, 2001: 18).



Kariyer geliştirme ihtiyacını karşılamaya yönelik kariyer yönetimi ve planlaması, kurumlar ve bireyler açısından maliyeti yüksek ve zaman alıcı olmasına karşın, kurumlar ve bireyler için değişim ve gelişimin odak noktası olan piyasa koşullarında birçok amacı gerçekleştirmesinden dolayı önemli bir yere sahiptir. Çünkü yoğun rekabet ortamı içinde kurumların devamlılıklarını ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, insan kaynakları yönetimine ağırlık verilmesini ve bu çerçevede çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri gereği olarak geliştirilmelerini gerekmektedir. İşte bu nedenle kurumlar kariyer yönetimi program ve planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme fırsat ve olanağını sağlamaktadır (Bingöl, 2006: 288).

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

Kariyer yönetimi programlarının genel amacı, çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını kurum içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylece bu programlar sayesinde, doğru zamanda, doğru insanları yetiştirme olanağına sahip olur. Dinamik bir ortamda, heyecan ve motivasyonu kaybetmeden doğru hedeflere doğru zamanda koşacak, şimdiki ve gelecekteki görevleri etkili bir şekilde yerine getirecek kişileri bulmak, yerleştirmek, sürekli geliştirmek ve muhafaza etmek için planlı bir kariyer yönetimine ihtiyaç vardır. Böyle bir kariyer yönetimi sayesinde kurumlar, şimdiki ve geleceğe ilişkin işgücü ihtiyacını kendi içinde karşılama fırsatını yakalamış ve geleceğe daha fazla güvenle bakmış olur.

Diğer yandan kurumlar, genel olarak insan kaynakları politikaları ve süreçleri aracılığıyla başta yönetsel ve profesyonel personel olmak üzere yükselme arzusuna sahip hırslı üyelerinin üst kademelere doğru engelsiz bir ilerleme olanağını ve geniş bir geliştirme faaliyetini ortaya koymak suretiyle kariyer arzularına cevap vermektedir. Böylece çalışanlar, yükselme ve terfi yoluna doğru, umutla bakabilirler. Kariyer yolunda ilerleyebilme umuduna sahip olan çalışanlar; bunun sonucunda, yaptıkları iş için daha çok çaba gösterirler ve iş performanslarını arttırabilirler. Aynı zamanda, kariyer

geliştirme faaliyetleri sayesinde, bireylerin kazanım güçleri artar, kuruma bağlılık düzeyleri yükselir ve iş güvencesine sahip olurlar (Şimşek, 2001: 330).

Kariyer yönetimi ve planlamasının önemini daha somut bir şekilde ortaya koyabilmek için, amaçlarını belirtmemiz yararlı olacaktır. Kariyer yönetimi ve planlamasının iki grup amacı söz konusudur. Bunlar genel ve özel amaçlardır (Bingöl, 2006: 289; Şimşek ve Çelik, 2004: 51).

Kariyer yönetimin genel amaçları,

- Kurumun yönetsel yükselme ihtiyaçlarının karşılanmasını garanti etmek,
- Herhangi bir düzeyde sorumluluk alma kabiliyetine sahip olanları hazırlayacak bir seri eğitim ve deneyim konusunda çalışanlara verilen sözü yerine getirmek,
- Bireylere ihtiyaç duydukları cesaretlendirmeyi ve rehberliği vermek,
- Yönetim başarısını tatmin etmek için, kurum gereksinimlerini karşılamak.

Kariyer yönetiminin özel amaçları,

- Çalışanların hem şimdiki, hem de gelecekteki işler için sahip olunması gereken beceri ve niteliklerin neler olduğunu fark ettirmek,
- Kişisel arzuları, örgütsel amaçlarla bütünleştirmek,
- Yatay ve dikey olarak bireyler için kariyer yolları ve planları geliştirmek,
- Kariyerlerinde durgunluk dönemine giren çalışanları yeniden canlandırmak,
- Çalışanlara kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlamak,
- Hem kurum, hem de bireysel çalışanlar için karşılıklı yararlar sağlamak.

#### 1.5.4. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Ulusal ve uluslararası rekabet ortamında kurumların ayakta kalabilmelerinin en önemli şartı etkin ve verimli insan kaynağına sahip olmaktır. Bu bağlamda çalışanların kurum içinde tatmin seviyesinin en yüksek seviyede tutulması gerekmektedir. Çalışanların beklentilerinin doğru tespit edilmesi ve karşılanması hem kurumlar hem de çalışanları için oldukça önemlidir. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi içinde kariyer yönetiminin doğru bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetiminin kuruma olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdöl, 2000: 51).

- Mevcuttaki insan kaynakları ihtiyacını analiz ederek ve gelecekteki olası ihtiyaçları belirlemek gerekli önlemleri almak,
- Değişmeyi daha iyi anlayabilmek ve yönetmek,
- Bireysel gelişim planları kanalı ile bireysel değişmeyi ve gelişmeyi kolaylaştırmak,
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve gizli beklentilerini açığa çıkarmak,
- Şirketin gelecekteki hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini uyumlaştırmak,
- Çalışanların beklentilerini anlayarak nitelikli işgücünün dışı transfer olmasını engellemek.

Kariyer yönetiminin bireye sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 1997: 110).

- Kurumun imkanları doğrultusunda gerçekçi hedefler belirlemek ve düş kırıklığı olasılığını azaltmak,
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,
- Çalışanların gizli kalmış kariyer hedeflerini aydınlatmak ve bu hedefleri tutarlı hale getirmek,
- İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her alanında daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

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

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

Kariyer yönetiminde gerçekleştirilen faaliyetlerin temel amacı, insan kaynakları gereksiniminin karşılanması, insan kaynağına bilgi ve yetkinlik kazandırılması ve mevcut insan kaynağının korunarak kaybının önlenmesidir. Bu bağlamda kariyer yönetimi; personel bulma, seçme, eğitime ve geliştirme, rehberlik etme, motive etme, ödüllendirme ve çalışanların ücret sisteminin oluşmasında da önemli ve etkili bir yönetsel eylemdir.

Kariyer yönetimi fonksiyonlarının kapsadığı belli konular şu şekilde sıralanabilir.

#### **1.5.5.1. İşe Alma**

Kariyer yönetiminin ilk mantıki unsurunu işe alma fonksiyonu oluşturmaktadır. Kurumun gereksinimleri doğrultusunda, istediği nitelikteki adayların sistematik olarak araştırılması ve işe kabul edilmesi aşamasıdır. İşe alma sürecinde kurumlar öncelikli olarak; personel gereksinimlerini tanımlama, kurumun talebine karşılık yeterli aday arzını çekme, gerçekçi ve doğru bilgi akışı ve seçme yöntemlerini belirleme gibi unsurları göz önünde bulundururlar (Walker, 1980: 252-254). Bu aşamada, özellikle de kurumun niteliğine dayanan gereksinimlerine göre işe alma politika ve stratejilerinin uygulanması başarılı bir işe alım süreci için önemli bir durumdur. Bu süreçte genellikle; eğitim, iş ve/veya meslekte deneyim ve işle ilgili kişisel ölçütler kurum tarafından ön planda tutulur (Yılmaz, 2010: 64).

#### **1.5.5.2. Seçme ve Değerlendirme**

Kurumların talep ettikleri nitelikteki adayları bulma süreci bittikten sonra adaylar arasından seçim aşamasına geçilir. Bu seçim aşamasında

kurumun çok dikkatli olması gerekmektedir. Zira, yanlış çalışan seçme sonucunda hem verim düşüklüğü meydana gelmesi hem de kurum içi sosyal çevrenin olumsuz etkilenmesi gibi negatif sonuçlar doğmaktadır. Bu süreçte kurumlar tarafından çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Genellikle birbirini izleyen yöntemler; başvuru formu doldurma ve başvuruların kabulü, ön eleme ve telefon görüşmesi, ön görüşme, yetkinlik ve/veya psiko-teknik testler uygulama, çeşitli mülakat teknikleri, referans kontrolü, sağlık kontrolü, daha üst pozisyonlar için özel sohbet ortamları oluşturulması vb. aşamalardan oluşmaktadır (Yılmaz, 2010: 108).

Kariyer yönetimi sürecinde doğru işe doğru çalışan seçme ve değerlendirme uygulamaları geçen 20 yıl boyunca daha sistematik ve objektif bir hale gelmiştir.

#### **1.5.5.3. Eğitim ve Geliştirme**

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

Bu süreçte kurumların; eğitim ve gelişim gereksinimlerini objektif olarak tespit edebilmesi ve tanımlaması, gereksinimleri karşılayabilme derecesini gözden geçirmesi, maliyet ve fayda analizlerini doğru yapabilmesi oldukça önemlidir (Walker, 1980: 252).

Eğitim ve geliştirme iş başında pratiksel ve iş dışında teoriksel olarak gerçekleştirilen birbirine bağlı oluşturulmuş bir dizi programdan oluşmaktadır. Hedef; çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini arttırarak yetkinlik sahibi olmalarını sağlamak, kurumsal verimliliğe olan katkılarını ve kuruma olan bağlılıklarını arttırmaktır (Yılmaz, 2010: 65) .

#### **1.5.5.4. Terfi**

Yüksek performans gösteren çalışanlara, yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olmak, kuruma daha faydalı olmaları ve kurumdan ayrılmalarının engellenmesi için yükselme şansı tanınmasıdır. Terfi, bir diğer ifade ile bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme imkanı ile genelde bireylere

büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin eder. Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir. Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir (Varol, 2001: 37; Yılmazer, 2010: 65).

#### **1.5.5.5. Transfer ve Yer Değiştirme (Rotasyon)**

Transferler çalışanların bir işten başka bir işe, bir birimden başka bir birime ya da bir işyerinden başka bir işyerine veya yeni bir coğrafik bölgeye yatay geçişlerini ve/veya atanmalarını ifade etmektedir. Bu açıdan, rütbe ve sorumlulukta dikey bir hareket olan terfiden ayrı olarak ele alınması daha uygundur. İş rotasyonu, organizasyona işlevsel esneklik de sağlamaktadır (Çakır, 2009: 82-83).

Çalışanlar; farklı yetenek ve becerilerini kullanabilmeleri, kurum içinde daha üst pozisyonlara terfi olmadan önce yapılan iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olabilmeleri veya gördükleri mevcut iş dışında bir başka işte daha başarılı olma potansiyeline sahip olmaları durumunda kendi istek ve beklentileri de göz önüne alınarak rotasyona tabi tutulmalıdırlar (Kaşlı, 2007: 172).

#### **1.5.5.6. İşten Çıkarma**

Kurumlarda personelin işten çıkartılmasının nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenler daha çok kurumsal ve kurum dışı nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi örnek verilebilir. Özel nedenler ise çalışana bağlı olan nedenlerdir. Performansın düşük olması, çalışma etiğine uymayan hareketler sergilenmesi, kurum içinde uyumsuz hal ve hareketler sergilemesi sayılabilir. İşe alınan veya terfi ettirilen çalışanın seçimi kadar işine son verilmesine karar verilen çalışanın doğru belirlenmesi büyük önem taşıdığından, iş

yasasında yer alan sebepler haricinde bir çalışanın görevine son verme kararı, kariyer yönetiminin etkin uygulanması açısından son derece önemlidir. Bazı çalışanlar için işten çıkarma yeni kariyer olanakları anlamına da gelebilmekte olup kurumlar mecburi işten çıkarma durumunda eski çalışanlarına yeni iş bulmaları konusunda yardımcı olabilmektedir ( Şimşek ve Çelik, 2004: 63).

Kurumlar işten çıkarmaya alternatif olarak; rütbe ve kıdem tenzili ve geriye doğru kariyer adımı gibi yollara da başvurabilmektedir (Walker, 1980: 252).

#### **1.5.5.7. Emeklilik**

Kurumların çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Birçok kişi işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanı işten ayrılmak için seçmektedir. Araştırmalar, kişisel ve bazı durumsal faktörlerin emekliliği etkilediğini göstermektedir. Kişiden kişiye farklılık gösteren beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda; bazı kişiler için amaçlara ulaşmak, boş zaman faaliyetlerinin veya ev yaşamının cazibesinden daha önce geldiği için emekli olmayı istememektedir. Bu beklentide olan çalışanlar, emekli olmalarına rağmen yeni bir kariyer başlangıcı için başka işlere yönelebilmektedirler. Bunun yanında yeterli ekonomik düzeye ulaşma imkanına sahip olan kişiler ise dinlenmeyi tercih ederek iş yaşamını sonlandırmayı istemektedir. Ekonomik faktörler de bu noktada büyük önem taşımaktadır (Varol, 2001: 40).

Kurumlar ise belli bir düzey ve emeklilik çağına gelmiş olan yetkinlik, bilgi ve beceri seviyesi yüksek olan çalışanlarından farklı alanlarda faydalanmak isteyebildiği gibi verimliliğin düşmemesi açısından genç ve dinamik çalışanları da tercih edebilmektedir. Bu bağlamda da kurumun içinde bulunduğu iş sektörünün yapısı ve rekabet gücü önem kazanmaktadır.

#### **1.5.5.8. Yönetici Geliştirme**

Yönetici adayı programı, kurumların belirlemiş oldukları kariyer planları çerçevesinde hazırlamış oldukları sınavlarda başarılı olan yetenek sahibi ve

eğitim kurumlarından yeni mezun olmuş bireylerin seçilerek işe alınması ve belirlenmiş bir program sürecinde ileride yönetici olmak üzere yetiştirilmesidir. Yönetici geliştirme programı ise mevcut yönetici statüsündeki çalışanların daha üst yönetim için daha üst düzey bir eğitim programı ile geliştirilmesidir (Aydemir, 1995: 44).

#### **1.5.5.9. Örgütsel Yedekleme**

Örgütsel yedekleme planlaması, yönetsel işgücüne yönelik olarak tasarlanmaktadır. Söz konusu planlamada kimlerin, hangi kariyer yolunu izleyerek terfi edebilecekleri ve terfinin hangi olasılıkla ve hangi oranda gerçekleşeceği ortaya konur. Örgütsel yedekleme planlamasının amacı, işletme içinde özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu göreve hazırlamaktır. Böylece yönetsel pozisyonlarda bir boşalma söz konusu olduğunda ve iş rotasyonu planlandığında, bu pozisyona hazırlanan adaylardan birisi pozisyona atanır. Yönetmel kademe sayısının az olduğu işletmelerde, böyle bir planlama yapılmasının herhangi bir önemi yoktur (Bingöl, 2003: 263). Örgütsel yedekleme planlaması kurumun ihtiyacı olan yönetsel işgücü ve kurum içi yükselme fırsatları ile çalışanlarla ilgili performans geri beslemesi sağlamaktadır (Aydemir, 1995: 45).

#### **1.5.6. Kariyer Yönetimi Fonksiyonları ile İlgili Kavramlar**

##### **1.5.6.1. Kariyer Haritası**

Kariyer haritaları; bir organizasyonda bir iş ve/veya görevden diğerine ilerleyebilmenin yollarını gösteren, kurum içindeki tüm pozisyonları içeren ve pozisyonlar arası geçiş yollarını net bir şekilde ortaya koyan şematik bir tekniktir (Özden, 1998: 8). Kariyer haritaları fonksiyonel bazda başlayarak tüm kuruma ve gruba yönelik olarak hazırlanır. Kurumların belirlediği iş teklifleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, organizasyon içerisindeki kariyer



hareketlerini gösteren tablolarıdır. Kurum içindeki pozisyonların görev tanımları, gerekli olan nitelikler, pozisyona kurum içindeki hangi diğer görevlerden geçildiği gibi bilgiler yer almaktadır (Özden, 1998: 21).

Kariyer yolları, organizasyon içinde bir görev kademesine ulaşabilmek için izlenmesi gereken yollardır (Aytaç, 1997: 199). İşte kariyer haritaları, bir nevi kurum içindeki kariyer yollarının neler ve nasıl olduğunun çalışanlara gösterilmesidir.

#### **1.5.6.2. Kariyer Patikası**

Kişinin gelecekteki çalışma sorumlulukları ve atamalarını karşılamak için kişisel eğitim ve gelişim deneyimleri tasarlama sürecidir. Diğer bir ifade ile, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için bir meslekte ilerleme veya bir kurumda ilerlenen merdivenler veya rotaları ifade eder. Kurum açısından çalışanın kurumda bir pozisyondan diğerlerine gidebileceği iş atamaları dizisinin belirlenmesi sürecidir. Çalışanın, kurum içinde arzuladığı kariyer amacına ulaşmasında izleyeceği iş pozisyonlarını belirler (Şimşek ve Çelik, 2004: 23).

#### **1.5.6.3. Kariyer Platosu**

Bireylerin kariyerinin bir döneminde durağanlığa geçtiği dönem kariyer platosu diğer bir ifade ile mesleki durgunluk olarak ifade edilmektedir. Bireylerin kendi gereksinim ve değerleri ile çevresel unsurlar arasındaki dengeyi kaybetmeleri durumunda kariyerlerine olan ilgileri azalmaya başlayacağından bir durgunluk dönemine girebilme riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Genellikle orta yaş krizi ile birlikte ortaya çıkan bir dönemdir (Berberoğlu, 1991: 135).

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

Mesleki durgunluğa hem neden hem de mesleki durgunluğun sonucu olarak, kurum içindeki yükselme fırsatlarının azalması, rekabetin yoğunlaşması, gerçekçi olmayan hedefler ile performansların

değerlendirilmesi ve kurum içi ilişkilerdeki çatışmalar gibi sebep-sonuç ilişkisinin birebir örtüştüğü durumlardır (Uzunbacak, 2006: 32).

#### **1.5.6.4. Kariyer Hayat Döngüsü**

Kariyer hayat döngüsü, büyüme çağında başlayan ve yaşlılık dönemine kadar geçen dönemle ilgilidir. Bu döngünün ortasında, insanların doğal yetenekleri ve çevre ile karşılıklı etkileşim içinde gerçekleşen olgunlaşma dönemlerinin kariyer üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır.

#### **1.5.7. Kariyer Yönetim Modelleri**

Kariyer yönetimi, sadece kurumun veya sadece çalışanların üstlenebileceği, sorumluluk alabileceği ve başarılı olabileceği bir süreç olmayıp her kesimin üzerine düşen görevi yaparken diğerleriyle de karşılıklı koordinasyon ve destek içinde olabileceği bir süreçtir (Yaylacı, 1999: 45).

Bu anlamda dört farklı model söz konusudur (Sonnenfeld ve Piepel, 1988: 590).

##### **1.5.7.1. Akademik Model**

Bu model dışa kapalı bir modeldir ve çalışanlar kuruluşun en alt kademesinden işe başlarlar ve söz konusu çalışanların işe alınışında bireysel gelişme potansiyeline büyük önem verilir.

Akademik modelde, çalışanlar kendilerini modern bir grup içinde hissederler (Sonnenfeld ve Piepel, 1988: 591).

Akademik modelde kişisel performansı ödüllendirmek için çalışan alımı ve ilerleme fırsatı daha çok işletme içinden gerçekleştirilmektedir. Bu modelde çalışan ile şirket yakın işbirliği içinde kariyer çizgilerini belirlerler. İşletme kariyer çizgisinin gerektirdiği yoğun, masraflı eğitim programlarını sağlarken, çalışanın da aynı istek ve heyecanla bu eğitim aşamalarını başarı ile geçmesi ve kariyer çizgisini izleyerek üst kademelere tırmanması beklenir.

Bu modelin en büyük yararı ise, işgücü devrinin düşük kalmasını sağlaması, kaliteli çalışanların çok ayrıntılı elemelerden geçirilerek süzülmesi ve üst kademelere ulaşıldığında kuruluşu çok iyi tanıyan, tam bir bağlılıkla

işletmede çalışmak isteyen bir üst yönetim kadrosunun oluşmuş olmasıdır. Ayrıca, çalışan alma ve işgücü devrinden kaynaklanan giderler de rakiplere oranla çok düşük tutulabilmektedir (Soysal, 2006: 11).

#### **1.5.7.2. Kulüp Modeli**

Kulüp modelinde daha çok düzenleyici kuralların yoğun olduğu tekeli piyasada ortamlarında rastlanmaktadır (Sonnenfeld ve Piepel, 1988: 592). Bu modelin de akademik modelde olduğu gibi dışa kapalı bir model olduğu söylenebilir.

Bu modeli benimseyen işletmelerde çalışanlar yine kariyerin ilk basamaklarından başlarlar. Fakat bu modelde ağırlık gelişme potansiyeline değil, yönetimi daha kolay olduğu için hizmet sürelerine ya da kıdeme verilmektedir. Kulüp modelinde kurumun tüm üyeleri üzerinde tam bir hâkimiyeti olup, kıdemlilerin bağlılık değerleri üzerinde odaklanılmıştır.

Bu modelde güvenlik ve üyelik bağlılığın temelidir. Statüye ulaşma, istihdamda öncelik kulüp tipindeki üyelerin önem verdikleri değerlerdir. Bu nedenle, işgücü devri çok düşüktür. Bir kulüpte işçiler genelde bir misyonu gerçekleştirmek için istihdam edilirler. Bu şekilde istihdam edilmek, çalışanların moralini olumlu olarak etkilemektedir.

Bu modelde sorun, zaman içinde işletmede çalışan profilinin, işletmenin kendisine bağlı fakat yetenekleri kısıtlı çalışanlara dönüşme riskinin yüksek olmasıdır. Bu modelin daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin çok düşük olduğu ortamlarda yararlı olduğu söylenebilir (Dicle, 1999: 30).

#### **1.5.7.3. Futbol Takımı Modeli**

Bu model dışa açık bir modeldir. Bu modelin özelliği, kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin her aşamada işletmeye katılmasının, bir futbol takımına katılmada olduğu gibi, mümkün olmasıdır.

Futbol takımında, iş güvenliğinin eksikliğine karşı yenilik ve yaratıcılık bir sigortadır. Takımın ruhu canlı, neşelidir; işçiler kendilerini küçük ünlüler

olarak görürler. Kuruma bağlılık ise, kulüp ve akademi modelinden düşük bir düzeydedir (Sonnenfeld ve Piepel, 1988: 593).

Daha çok eğlence sektöründe benimsenen bir modeldir. Bu modeli benimsemiş olan işletmede kariyer planlaması değil, fakat işletmenin amaçları çerçevesinde başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur.

Modelin, eğitim giderlerine fazla zaman ve para ayrılması gereğinin olmaması açısından işletme için düşük maliyetli olmasına karşın, yol açtığı en önemli sorun, işgücü devrinin oldukça yüksek olmasıdır.

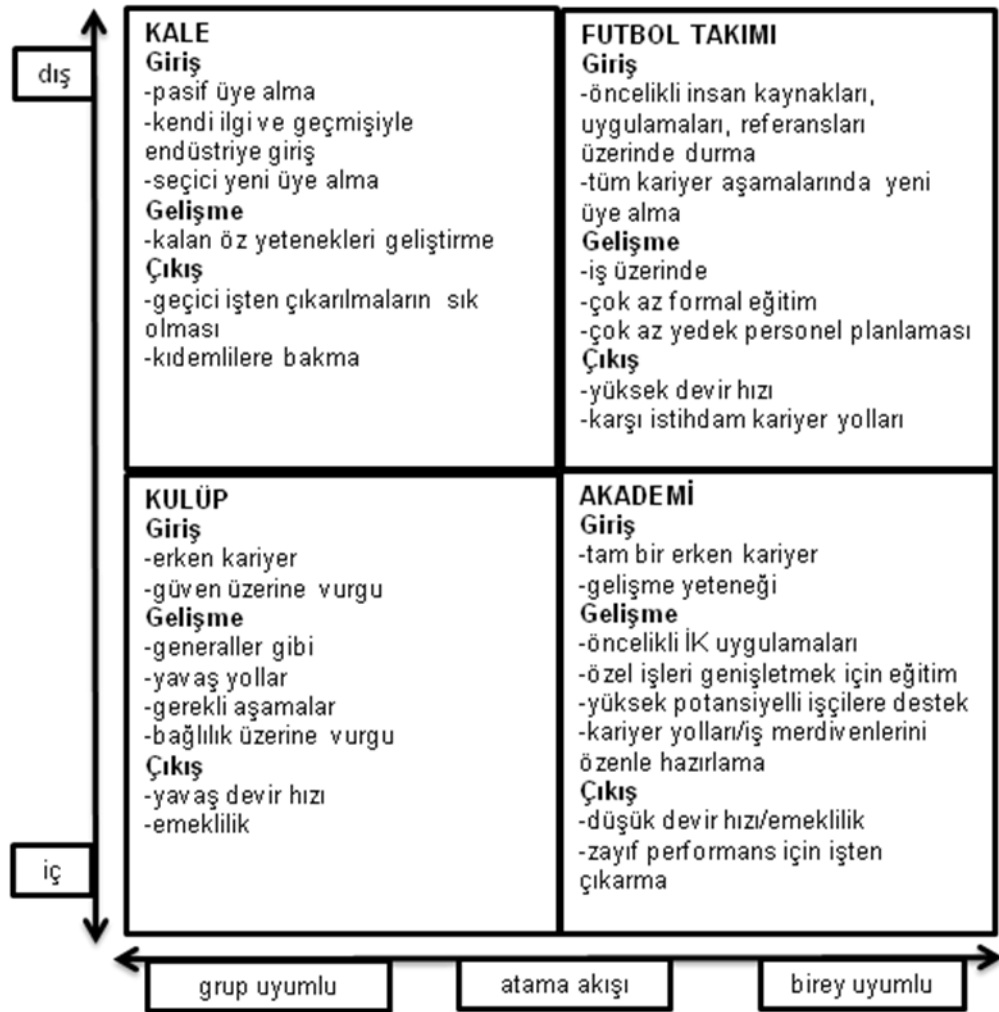
#### **1.5.7.4. Kale Modeli**

Kale modelinde, kuşatma altında bir kurum söz konusudur. İşletme her zaman ekonomik olarak riskli bir piyasada faaliyet göstermektedir (Sonnenfeld ve Piepel, 1988: 593). Bunun ise, bireylerin kuruma olan bağlılığını azalttığı ifade edilmektedir. Öncelikli amaç ise, kurumsal olarak hayatta kalmak ve üyelerin maliyetlerinde azaltmaya gitmektir.

Bu modelde her görev, iç ve dış rekabete her zaman açıktır. Bu durum, çalışanın sürekli olarak kendini yenilemesini, eğitmesini, geliştirmesini ve görevi yapabilecek en yetenekli çalışanın kendisi olduğunu kanıtlanmasını gerektirir.

Bu modelde, işletme çalışan tedariki için hiçbir çaba harcamaz. Yetişmiş ve kaliteli çalışanlar şirkete katılmaya davet edilirler (Dicle, 1999: 30). Daha çok turizm, ticari bankacılık, basın yayın gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde görülen kale modelinde, işe girenler, piyasaları iyi izler ve kısa sürede işin ve piyasanın uzmanı haline gelirler. Ancak bu sektörlerde sık sık görülen krizlerde, ilk işten çıkarılanlar ise, hep genç yöneticiler olmaktadır.

Şekil 1.2' de kariyer sistemleri modelleri işe giriş, işte gelişme ve işten çıkış aşamaları gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Kariyer Sistemleri Modeli (Şimşek ve Çelik, 2004: 70)

### 1.5.8. Kariyer Yönetimi Süreçleri

Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetimi alt fonksiyonlarından. Kariyer yönetimi içindeki süreçleri organizasyon açısından, kariyer planlama ve kariyer geliştirme olarak ikiye ayırabiliriz. Bu süreçlerde kendi içinde dört aşamalı basamak söz konusudur. Bunlar,

- Kariyer patikasının çizilmesi,
- Kariyer danışmanlarının atanması,
- Bireysel ve örgütsel kariyer planlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi,
- Planlamaya dahil edilecek personelin belirlenmesi.

### **1.5.8.1. Kariyer Patikasının Çizilmesi**

Bu uygulamada, iş analizlerinin yapılarak iş spesifikasyonlarının ortaya çıkarılması ve iş ve görev tanımlarının gerçekleştirilmesi şeklinde görüntülenir. Kariyer patikasının çizilmesinde ikinci adımda, değişik işler arasındaki benzerlikler belirlenir. Benzer bilgi, beceri ve yetenek gerektiren iş ya da pozisyonlar saptanıp ayrıntıları oluşturularak, aralarındaki ortak yön ve ilişkiler belirlenir. İlk iki adımdan sonra ortak paydadaki işler tek bir çatıda birleştirilir. Bütünleştirme ile aynı iş yapısı içindeki işler "iş ailelerini" oluşturur. Bunlar arasında mantıksal ve fonksiyonel bağlar pekiştirilerek güçlendirilir. Böylece organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir çalışanın, bir üst pozisyon görevi için gerekli bilgi, beceri açıkları kapatılarak yetiştirilebilecektir. Sonuç olarak çalışan, kendisi için çizilmiş olan kariyer patikasında ilerleyecektir (Kaynak, 1996: 176).

### **1.5.8.2. Kariyer Danışmanlarının Atanması**

Organizasyon yapısı büyük olan kurumlarda, pozisyon sayı ve çeşidinin artması ile birlikte kariyer yollarının da artması ve karmaşıklaşmasına neden olmaktadır. Bu noktada kariyer danışmanlığı ile ortaya çıkmış olan bu karmaşıklık karşısında çalışanlara yardımcı olunmaktadır. Kariyer danışmanlığı ile kurum tarafından amaçlanan, çalışanların ilerleme fırsatlarını net ve doğru bir şekilde anlamalarına yardımcı olmaktır (Palmer ve Winters, 1993, s. 80).

Kurum içinde çalışana uygun iş alanında yükselme konusunda yardımcı olması için, bireyin çalıştığı birim yöneticisi ya da bu konuda uzmanlık sahibi bir danışman görevlendirilir. Hedefe ulaşma ve bu aşamada doğru adımları atmak açısından çalışan için son derece önemli bir adımdır. Doğru yönlendirilmiş çalışanın kuruma olan faydasını da arttıran bir uygulamadır. Kariyer danışmanlarının desteği ile; çalışanlar kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını seçmede ve kariyer hedeflerine yönelmede daha güvenli bir süreçten geçmektedir (Aytaç, 1997: 143).

### **1.5.8.3. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlarının Belirlenmesi ve Geliştirilmesi**

Amaçlar doğrultusunda belirlenmiş olan kariyer yolunda, objektif veriler toplayarak, çalışan ile ilgili bilgiler, yönetim uygulama sonuçları, performans değerlendirme sonuçları gibi tüm objektif veriler toplanır. Çalışan profillerini oluşturularak, bireyin potansiyel yetisi ortaya çıkarılmaya çalışılır. İş görenlerin potansiyel yetileri saptanarak, burada da aynı şekilde potansiyel yetenek ortaya çıkarılmaya çalışılır.

İşgörenlerin ufkunu açmak için bazı bireyler yetenek veya eğitim düzeyi yetersizlikleri nedeniyle, bazı bireyler ise organizasyonel olgular yüzünden kariyer basamaklarında yükselmezler. Bireylerin bu tür, önu kapalı işlerde çalıştırılmalarının onları mutsuz edeceği, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağından kariyer danışmanlarının çalışanlara ufuk açacak önermelerde bulunmaları, alternatif kariyer amaçları algılama ve gerçekleştirme yönelimleri kazanmalarına yardımcı olarak bireysel planlarını geliştirmeleri sağlanır. Böylelikle, gerek potansiyel yetilerinin belirlenmesi gerekse ufuk açma süreçlerinde, kendilerine yardımcı olunacak çalışanlara bireysel planları geliştirme aşamalarında danışman olanakları kullanılarak, çalışanlar ilerleyebilecekleri kariyer yolları hakkında bilgi verilerek aydınlatılırlar (Kaynak, 1998: 241-243).

Bu aşamada en çok karşılaşılan ek yöntem eğitim ve geliştirme çalışmaları olmaktadır. Oluşturulmuş kariyer planlarının geliştirilmesi kariyer yollarında ilerleme sağlayacağından; bu ilerleme sürecinde gelişim şart olmaktadır. Kurumların çalışana bu konuda desteği olmalıdır. Eğitim ve geliştirme programları genel hatlarıyla üç sınıfa ayrılır. Bunlar; oryantasyon eğitimi, teknik becerilerin eğitimi ve yönetsel beceriler eğitimidir. Oryantasyon eğitimi işe ilk girişte uygulanan ve çalışana işe alıştırmaya sürecidir. Teknik becerilerin eğitimi; yeni teknolojik uygulamalar ve/veya teknik personelin gelişimi için uygulanan bir eğitim programını ifade eder. Yönetsel beceriler eğitimi ise, yönetici pozisyonundaki çalışanların daha üst ve özel yetkinlikler kazanması amacıyla hazırlanarak uygulanan eğitim ve gelişim programlarıdır (Aytaç, 1997: 145).

Kariyer planlarının belirlenmesi ve geliştirmesi ile çalışanların; bugünkü ve gelecekteki kariyer hedeflerini belirlemeleri sağlanmış olur. Aynı zamanda kurumların da çalışanlarına bugün sunabildiği ve ileride sunabileceği imkanların belirlenmesi sağlanmış olur (Akyüz, 2001: 78).

#### **1.5.8.4. Planlamaya Dahil Edilecek Personelin Belirlenmesi**

Kurum kariyer planlaması aşamasında, planlamaya dahil edilecek ya da devre dışı bırakılacak çalışanları belirlemelidir. Böylelikle gereksiz zaman ve emek kaybı önlenebildiği gibi, dahil olan çalışan açısından da hedefler netleşir.

Süreçte devre dışı kalması söz konusu olabilecek çalışan aşağıdaki gibi ayrımlanabilir (Kaynak, 1998: 239).

- Organizasyonel yapıda st pozisyonlarla ilgilenmeyerek, yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamadığını açıklamış kişiler ilgi odağı olmaktan çıkarılabilirler.
- İşletmede emekliliği yaklaşmış bulunan ve sonraki süreçlerde kendisinden yararlanılması düşünülmeyen kimseler kapsam dışı bırakılabilirler.
- İlgili alanları, ister bir ek geçim uğraşı, isterse bir hobi temelinde olsun, bir başka alana kaymış ve asıl işini ihmal edecek kadar burada yoğunlaşmış olanlar devre dışı kalabilirler.
- İçsel ve kişisel sorunlarını ön plana çıkararak bunları uzlaşmaz ve düşmanca bir tutum ve davranış boyutuna tırmandırarak organizasyona ve diğer çalışanlara karşı tavır oluşturanlar kariyer planlaması sürecinde dışlanabilirler.

#### **1.5.9. Kariyer Planlama**

Kariyer planlaması; kurum içindeki çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerin geliştirilerek kurum içindeki kariyer yollarında ilerlemesinin sistematik olarak planlanmasıdır.



### **1.5.9.1. Kariyer Planlama Kavramı ve Tanımı**

Kariyer planlaması, bir çalışanın belirlemiş olduğu kariyer hedeflerine ulaşmasında sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve amaçları ile kurumun çalışana sunabileceği imkanların uyumlaştırılarak kurum içindeki ilerleyişinin sistematik bir şekilde programlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 70).

Kişisel kariyer hedefleriyle örgütsel kariyer imkanlarının uzlaştırılmasını içermektedir (Can, 1992: 314).

Diğer bir ifade ile, kurumun gelecekteki hedefleri ile bireyin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, bireyin ileride üstleneceği görevlerin gerektirdiği yetkinliklerle donatılmasıdır (Werther ve Davis, 1996: 31).

Kariyer planlaması, çalışanların kurum içindeki ilerleme fırsatlarını ve sonuçlarını anlayabilmelerini ve bu bağlamda kariyer hedeflerini ulaşılabilir şekilde tespit etmelerini sağlamasının yanında; bu hedeflere ulaşırken sahip olması gereken yetkinliklerin neler olduğunun da farkına varmasını sağlayan faaliyetler sürecidir (Anafarta, 2001: 3).

Kariyer planlaması, bireyin kariyer amaçlarını başarması için gereken araçların belirlenerek çalışanlara sunulması sürecidir. Kariyer planlaması, hem bireyi hem de işletmeyi etkilemektedir. Birey bu planın alıcı ve uygulayıcısı olarak yalnız gibi gözükse de, işletme tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu anlamda işletme ve birey eşit derecede sorumluluğa sahiptir. Bireyin kariyer bilgileri, kurum koşulları, olanakları ve araçları gibi konularda bilgilendirilmesi işletme tarafından sağlanmak zorundadır. Burada önemli olan, işletmenin amaçları ve olanakları ile bireylerin beklentileri ve yapabilirlikleri arasında denge oluşturmaktır (Aytaç, 1997: 165).

Kurumların çalışana sağlayabildiği imkanların netleşmesi ve bunun yanında çalışanların kendi beklentileri ile kurumun imkanlarını karşılaştırabilmeleri ve hedeflerinin ulaşılabilirlik düzeyini anlamaları bakımından kariyer planlama oldukça önemli bir yere sahiptir.

### **1.5.9.2. Kariyer Planlamanın Önemi**

Çalışanlar iş yaşamlarında nerede olduklarını ve gelecekte nerede olacaklarını bilebildikleri oranda, gitmek istedikleri yeri daha emin

belirleyebilmekte ve ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini daha iyi anlayabileceklerdir. Çalışanlara bu olanağı kariyer planlaması sağlamaktadır (Yıldırım, 2000: 433).

Kariyer planlama, öncelikle kurumun çalışanlarına sunabileceği kariyer fırsatlarının tespit edilmesi hem de çalışanın kariyer hayatı boyunca yetkinliğini oluşturan bilgi, beceri, ilgi, değer, güçlü ve güçsüz olduğu yönlerini değerlendirilmesini sağlamaktadır. Kariyer planları genellikle orta ve uzun dönemli oluşturularak, dönemsel olarak güncelleştirme yapılması sağlanır. Güncelleştirme ile değişime ayak uydurma sağlanmış olur. Böylelikle çalışanlar kariyer basamaklarında kendilerinin neyi beklediğini ve bu basamaklarda karşılarına çıkması olası sorunlara nasıl çözümler üretebilmeleri gerektiği hakkında öngörüye sahip olurlar. Öngörüye sahip olan çalışanlar, kurum içinde daha güvenli hareket edecek ve bu güven de yüksek motivasyon olarak hem kendilerine hem de kuruma olumlu yansiyacaktır (Barutçugil, 2004: 320).

Yetenekli bireylerin kurumda tutulabilmesi ve etkinliğini arttırabilmek açısından son derece önemli bir olgudur (Aytaç, 1998: 18). Kurumlarda kariyer planlama sistemi maliyetli ve zaman alıcı bir süreç olmasına rağmen, doğru bir şekilde yapıldığında çalışan açısından, motivasyon arttırıcı, hedef odaklı verimli çalışma ve dolayısıyla hedeflerini gerçekleştirme istekliliğini arttırıcı olumlu bir etkisi vardır.

Değişen dış çevresel koşullara uyum sağlama çabalarının, iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler; işletmelerin ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir organizasyon yapısını sağlamada kariyer planlamasının önemini arttırmıştır. Özellikle işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli çalışan bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı kariyer planlama faaliyetleri üzerinde daha fazla durulmasını gerektirmiştir.

Bu çerçevede işletmeler, kariyer planlaması uygulamalarıyla önemli bir üstünlük sağlamış olurlar. Ayrıca kariyer planlaması, bireysel kariyer planlarının uygulanmasına destek sağlayarak, çalışanlara bu konuda

yardımcı olmakta; böylelikle işletme ve bireyler, amaçlarını gerçekleştirme olanağına kavuşmaktadırlar (Bingöl, 2003: 249).

Kurumlar ve çalışanlar için büyük öneme sahip olan kariyer planlamanın sağlıklı olabilmesi için planlama amaçlarının doğru bilinmesi gerekmektedir.

### 1.5.9.3. Kariyer Planlamanın Amaçları

Kariyer planlamanın amaçlarını bireysel ve örgütsel olarak bir bütün olarak değerlendirebiliriz. Örgütsel hedefler ile bireysel kariyer hedefleri birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu bağlılık planlama aşamasında, örgütsel amaçların temelini bireysel amaçlardan oluşmasını sağlar.

Bu amaçları şu şekilde sıralayabiliriz (Aytaç, 1997: 168)

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak. Bu, insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması demektir. Böylelikle çalışanlar açısından bireysel tatmin hedeflenirken, işletme için ise verimlilik ve kar hedeflenmektedir (Mucuk, 2005: 337).
- Çalışanların geliştirilmesini sağlayarak iş tatmini ve huzur ortamı yaratmak. Doğru bir şekilde tespit edilmiş çalışan hedefleri doğrultusunda, yükselme beklentisi içinde olan çalışanın yetenek, bilgi birikim ve becerilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.
- Personel devrini ve maliyetlerini azaltmak.
- İş ahlakı, örgütsel sadakat ve aidiyet duygusunu yaratmak ve korumak.
- İşletme ile çalışan arasında sürekli iletişim sağlayarak, çalışanların bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlamak.
- Kurum içindeki özel gruplar için özel gelişim programları geliştirmek.

#### 1.5.9.4. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri

Kurum içinde ortaya çıkan kariyer fırsatları ve bu alanlarda değerlendirilecek çalışanın doğru tespit edilmesi için kariyer planlama işlevinin uygulanması şarttır. Böylelikle karışıklıklar, zaman ve maliyet kaybı, güvensizlik ve iş tatminsizliğinin önüne geçilmiş olur.

Kariyer planlaması işletme için ve çalışanlar için çok büyük yararlar sağlamaktadır. Kariyer planlaması işgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Devamsızlık ve işten kaytarmalar üzerinde azaltıcı etkiye sahiptir. İşinde uzmanlaşan çalışanların geliştirilmesiyle kurumlar, gelecekte daha yetenekli yöneticilere ve örgütsel amaçlarına ulaşabilirler (Şimşek ve Çelik, 2004: 57).

Kariyer planlamasının bireye ve kuruma sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 188; Aytaç, 1997: 171; Werther ve Davis, 1996: 383).

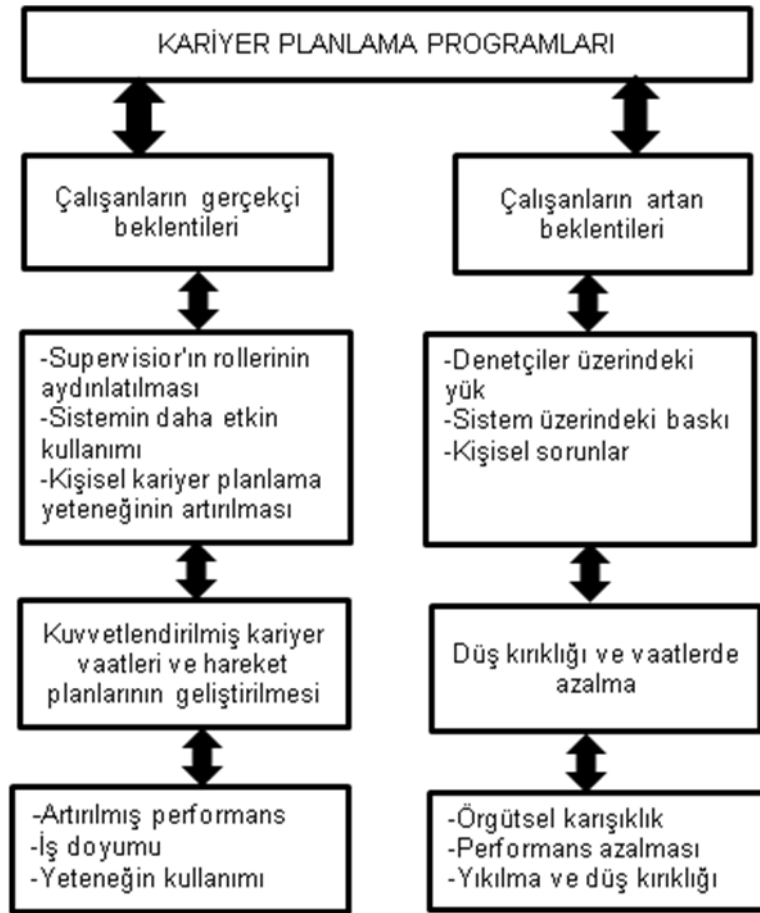
- Çalışan potansiyelini ortaya çıkarır ve geliştirir,
- Bireylere daha iyi iş imkânı, daha iyi ücret ve statü sağlar,
- Çalışanın motivasyon, güven ve iş tatmini artırır,
- İş gücü verimliliğini artırır,
- Çalışanlara yol gösterici niteliğindedir,
- Çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı olmasını sağlar,
- Birey-kurum bütünleşmesini sağlar,
- Kişisel gelişimi artırır ve buna bağlı olarak kurum gelişimi sağlar,
- İşgücünün beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde yararlanma yollarını araştırır,
- Verimlilik artışı ile amaçlara daha hızlı bir biçimde ulaşma sağlar,
- Bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgütsel amaçlara ulaşma kolaylaşır ve hızlanır,
- İşgücünün kuruma olan bağlılığını ve sadakatini artırır,
- Çalışanları psiko-sosyal olarak doyuma ulaştırır,
- İşgücü kaybının önüne geçer,
- İşletmenin gelecekteki faaliyetlerini sürdürecektir nitelikli işgücünün önceden hazırlanmasını sağlar,

- Kurum ve çalışanlar arasında gözlenen uyumsuzlukların minimum seviyede tutulması yönünde bilgi sağlar,
- Uluslararası alanda faaliyet gören işletmeler açısından istihdamı kolaylaştırır,
- Personel yedekleme stratejisinin doğru oluşmasını sağlar,
- Ücret yönetimine yön vererek, çalışanlar arasında doğru ücret dağılımı ve eşit işe eşit ücret dağılımını sağlar,
- Kaliteli iş gücü yetiştirilmesini sağlar,
- Yapılmış olan planlama çerçevesinde, kurum içinde yatay ve dikey geçişler sağlayarak, kurum içinde hareketlilik ve canlılık sağlar,
- Ayrıntılı olarak yapılmış olan iş tanımları ve görev detayları ile karışıklığı önler,
- Doğru işe doğru çalışan seçmeyi kolaylaştırır,
- Terfi edecek personelin doğru belirlenmesinde kilit nokta olarak rol oynar. İş analizi ile atanacak kadro görevleri ve bu görevlere atanabilmek için gereken niteliklerin neler olduğu açık, kesin ve bağlayıcı biçimde önceden belirtildiği için giriş sırasında öznel yargılara yer verilmez. Bu da atama ve terfilerde kayırcılığa olanak vermeyen ya da en az düzeye indiren bir nesnellik sağlar (Uyargil, 1994: 7),
- Çalışanların mesleki gelişimleri sağlandığından iş gücü çeşitliliğini sağlar.

#### **1.5.9.5. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri**

Kariyer planlamanın, hem işletmeye hem de bireye pozitif etkisi olmasına rağmen, negatif etkisi de olabilmektedir. Özellikle bazı yöneticiler kariyer planlamanın, işletmenin işgücünü arttıracaklarını ve danışman kullanımı ile hizmet içi eğitim harcamalarının artmasının da bütçeyi olumsuz etkileyeceğini düşünmekte ve bu nedenle kariyer planlama çalışmalarını uygulamaktan korkmaktadırlar (Bayraktaroğlu, 2003: 123).

Kariyer planlaması, çalışanların beklentilerinin artmasına, stres ve gerginliğe yol açabilir. Her ne kadar workshoplar, işyeri el kitapları ve danışmanlar kariyer planlaması ile ilgili konularda bireyi hazırlasa da, bireyin kariyer ve özel yaşamlarıyla ilgili farklı beklentileri, kişisel baskılar ve zaafıların onun motivasyonunu ve performansını azaltacaktır (Walker, 1980: 347).



**Şekil 1.3.** Kariyer Planlamanın Etkileri (Aytaç, 1997: 73)

Şekil 1.3' te de görüleceği üzere çalışanların gerçekçi beklentileri ve zamanla artan beklentileri doğru tespit edilmediği takdirde, bireysel olarak iş tatminsizliği ve motivasyon kaybı oluşacaktır. Bunun sonucunda kurum verimlilik azalması ve işgücü kaybı ile karşı karşıya gelecektir.

### 1.5.9.6. Kariyer Planlaması Aşamaları

Kariyer planlamasını bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bunun yanı sıra bireysel ve örgütsel kariyer planlaması ayrı ve farklı değildir. Her ikisi de birbirine sıkı sıkıya bağlı ve ihtiyaçlar ile sınırlı kaynakların orantılı bir uyum dahilinde uygulanmasını gerektiren bir süreçtir.

#### 1.5.9.6.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlaması, bireylerin kendi yetenek ve ilgi alanlarını ve yapabilirliklerini değerlendirerek, mevcut kariyer fırsatlarını incelemesi sonucunda, bireysel kariyer hedeflerini oluşturması sürecidir. Bu süreçte çalışanlar, kendilerini amaçlarına ulaştıracak araçları belirleyerek bu anlamda öngördükleri yolu belirlerler. Sürekli bir süreç olmasının nedeni, çevrede, kurumda ve çalışanlarda meydana gelen değişikliklerle, bireylerin kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirme zorunluluklarıdır (Bingöl, 2006: 286).

Bireysel kariyer planlaması; bireyin kendini tanıması, yönelimlerini bilmesi, kurum içi kariyer fırsatlarını araştırması, hedeflerini belirlemesi ve bilinçli kariyer seçimleri yapabilmesi için gerekli olan adımlardan oluşur. Kendini iyi tanıyan ve sınırlarını bilen birey, kariyer amaçlarını gerektiği şekilde yerine getirebilmek için ilk olarak kendisini geliştirmeli, kuvvetli olduğu yönleri, ilgi alanlarını ve beklentilerini iyi tanımlayarak, kariyer planlaması için ilk adımı atmalıdır (Mucuk, 2005: 337).

Bireysel kariyer planlaması altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Bingöl, 2006: 299-300).

**“Aşama 1. Kendini Tanıma ve Değerleme:** Bu aşama bireyin, kişisel bir envanter yapmasını içerir. Burada kişi kendi değer, hedef, beceri, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar.

**Aşama 2. Alternatif Meslekler ve Kurumlar Tanıma:** Birey, İlk işinden ve ilk şirketinden neyi istediğini dikkatlice analiz eder. Diğer bir ifadeyle fırsatları tanıma aşamasıdır. Gazete, mesleki dergiler, internet, danışmanlık firmaları, arkadaş ve aile ortamı gibi çeşitli kaynaklardan bilgi toplar. Farklı sektör ve işletmelerdeki çalışan kişilerle iletişim kurar.

Küreselleşen bir dünyada yaşadığımız ortamda, sadece ulusal boyutta değil, uluslararası boyutta da araştırma yapmalıdır.

**Aşama 3. Kişisel Özelliklerle Alternatifleri Karşılaştırma ve Örgütsel Yaşam İçin Hazırlanma:** Bu aşamada birey, tercihleri doğrultusunda yaptığı araştırmalardan elde ettiği bilgileri değerlendirir ve kendi bilgi, beceri ve yetenek gibi kişisel özellikleri ile karşılaştırır. Bu aşamada önemli olan, kurum içinde karşılaşılabilecek olumsuz koşulları da düşünerek karar vermektir.

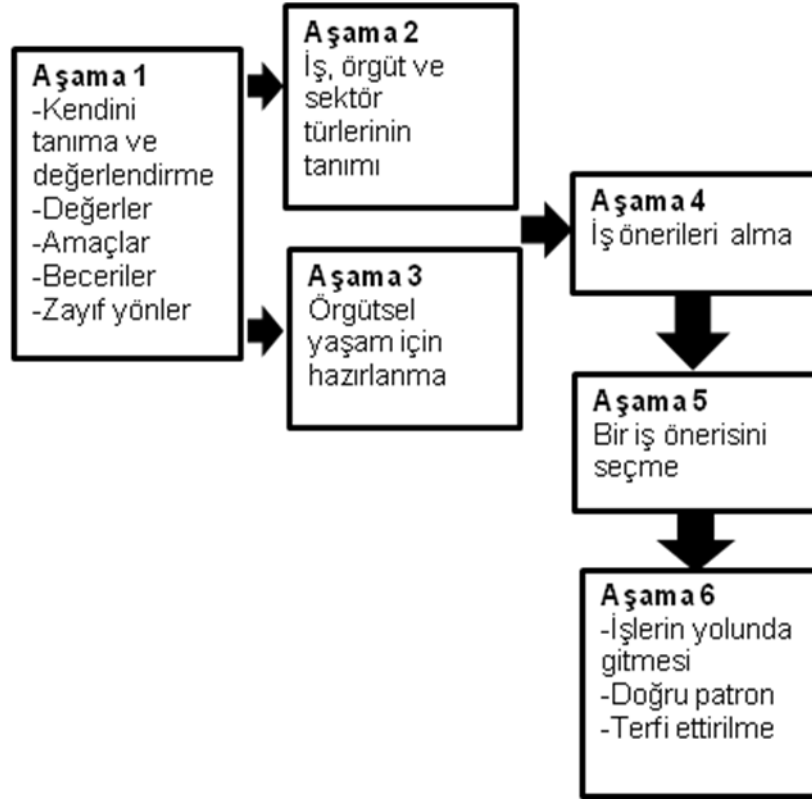
**Aşama 4. İş Önerileri Alma:** Bu aşamada birey, tercih ettiği işler ve kurumlara iş başvurularında bulunur ve kurumlardan iş önerileri bekler.

**Aşama 5. Bir Öneriyi Seçme:** Birey, aldığı iş önerileri çerçevesinde bir seçimde bulunur.

**Aşama 6. İşlerin İyi Gitmesi:** Birey tarafından seçilen iş ve kurumun bireyin beklentilerini karşılama anlamına gelmektedir. Kişi bu aşamada kurumla koordineli olarak kendine bir kariyer yolu çizer.”

Şekil 1.4' te, bireysel kariyer planlama aşamaları altı adımda gösterilmiştir.





**Şekil 1.4.** Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları (Bingöl, 2006: 298)

#### 1.5.9.6.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlaması ise, kurumun çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekçi belirlemelerinde ve gerçekleştirmelerinde de yardımcı olmak amacıyla yol göstermesidir. Çalışanlara sunabileceği kariyer fırsatlarını ve neler yapmaları gerektiği hususunda bilgi kaynağı oluşturmasıdır. Aynı zamanda belirlemiş olduğu planlar çerçevesinde, çalışanlara gelişim fırsatı yaratarak bu amaçla eğitim programları tasarlamasıdır. Sürekli gelişen iş çevresi ve rekabet ortamı içinde çalışanların beklentileri ile kurum hedeflerinin uyumlaştırılması gerekir. Kurumlar hem şimdiki ve gelecekteki nitelikli işgücü ihtiyacını karşılamak, hem de çalışanların kariyer geliştirme arzu ve beklentilerine yardımcı olmak amacıyla etkili bir planlama yapmaktadır (Bingöl, 2006: 300).

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 kurum-çalışan bütünleşmesini temel alan bir yöntemdir (Kaynak, 1996: 163).

Kariyer planlamasında başlıca sorumluluk bireylerde olmasına karşın, işletme yüksek performansla sahip çalışanlarının kurumda kalmalarını istiyorsa, örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlamasıyla aynı doğrultuda olması gerekir. Kuşkusuz işletme, sadece üstün nitelikli çalışanlar için değil diğer çalışan grupları için de kariyer planlaması yapar. Kariyer planlamasıyla amaçlanan, gelecekte kurumda başarılı olabilecek motive olmuş ve nitelikli işgücü havuzunu oluşturabilmektir. Bununla birlikte, işletmeler, kariyer geliştirme fırsatı tanıdıkları çalışanlarının gelecekte kurumdaki ayrılabilecekleri endişesiyle, kariyer planlama yapmaktan kaçınabilmektedirler. Ancak böyle bir düşünce, günümüz işletmecilik anlayışına uygun değildir (Bingöl, 2006: 301). Rekabet yoğun bir ortamda en önemli sermayesi insan kaynağı olan işletmeler, sahip olduğu imkanlar dahilinde çalışanlarının kuruma bağlılığını arttırmak zorundadır.


İşletmeler, örgütsel kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmelidir (Anafarta, 2001: 5):

- Gelecekteki çalışan ihtiyaçlarını belirleme,
- Kariyer basamaklarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi,
- Bireysel olanakları belirleme,
- Bireysel ihtiyaçlar ve istekler ile işletme ihtiyaç ve fırsatlarını uyumlaştırma,
- İşletme kariyer sisteminin incelenerek, denetlenmesi ve eşgüdüm sağlanması.

Örgütsel kariyer planlaması, bir bireyin kurumda işe başlaması ve oryantasyonu ile başlar. Birey işe başladıktan sonra yönetim onun iş performansını izler ve iş standartlarıyla karşılaştırır. Daha sonra, yönetim çalışanın kariyer ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespit sonucunda gerekli

görülen geliştirme programları uygulanır. Kurum içi şartlar gerçekleştiğinde çalışan yatay yada dikey terfi edilir (Bingöl, 2006: 302).

Şekil 1.5' te örgütsel ve bireysel kariyer planlama karşılaştırılmış olup, şekilden de anlaşılacağı üzere örgütsel ve bireysel kariyer planlamayı birbirinden ayrı düşünmek imkansızdır.



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

**Şekil 1.5.** Bireysel ve örgütsel kariyer planlamanın karşılaştırılması (Akat ve Budak 2002: 452)

### 1.5.9.7. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama süreci sekiz aşamadan oluşmaktadır. Bunları şekil 1.6' da görüldüğü üzere şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek ve Çelik, 2004: 108-114).

- Kurumsal değerlendirme,
- Pozisyonu tanımlama,
- Personeli belirleme,
- Kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerini belirleme,
- Pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması,
- Performans değerlendirme,
- Kariyere yönelik eğitimler,

- Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi.



**Şekil 1.6.** Kariyer Planlama Süreci (Şimşek ve Çelik, 2004: 109)

Aşağıda kariyer planlama süreçleri açıklanmıştır (Şimşek ve Çelik, 2004: 108-114).

#### 1.5.9.7.1. Kurumsal Değerlendirme

Bu aşama, kurumun mevcutta varolan insan kaynağının niteliklerini gözden geçirme aşamasıdır. Çalışanların sahip olduğu yetenek, bilgi, beceri, arzu ve ilgileri, zaaf ve dayanırlıkları ile ihtiyaç ve beklentileri tespit edilir. Fakat insan kaynağını oluşturan çalışanlar tek başlarına yeteneklerinin tam olarak farkında olmayabilirler. Bu amaçla kurumca çalışanlarının yetenek, beceri, arzu ve ilgilerinin tam bir analizi yapılır. Bu çalışma sonucunda kişilerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş ve kişilere yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturma imkanı sağlanmış olur (Aytaç, 1998: 21; Şimşek ve Çelik, 2004: 108).

### **1.5.9.7.2. Pozisyonu Tanımlama**

Bu aşamada kurum içinde hangi görevlerin görüldüğü ve bu görevlerin iş analizleri ile detaylı tanımları yapılır. Bireylerin kariyer vasıf ve sorumluluklarını araştırarak buna göre işin gerektirdiği eğitimin nasıl ve ne şekilde olacağını, işin olumlu ve olumsuz yanlarını tespit etmeye çalışır (Aytaç, 1997: 174).

Kariyer planlama süreci içinde iş tanımları gereği kazandırılması gereken niteliklere yönelik tedbirleri zamanında alabilmek ve bu konularda verilecek eğitimlerin daha planlı olarak yapılmasına çalışılarak, çalışanın kısa ve uzun dönemde üstlenmesi muhtemel görevlerinin, öğrenim, bilgi, yetenek ve kişisel özellikler olarak gerektirdiği teknik yapıya ve sosyal yapıya ilişkin fonksiyonel nitelikler tespit edilir (Kaynak, 1996: 166).

### **1.5.9.7.3. Personeli Belirleme**

Bir işletme başarılı olmak istiyorsa yetenekli insanları çalıştırmak ve bünyesinde bu insanları tutmak zorundadır. Bu amaçla kurumlarda kariyer planlaması yapılacak olan çalışanın öncelikle, bilgi, beceri, yetenek ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren çalışan envanterleri çıkarılması gerekir. Bunların yanında iş analizleri de çıkartılarak, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profili çıkartılır (Palmer ve Winters, 1993: 44).

### **1.5.9.7.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme**

İnsan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden biri, kariyer olanakları konusunda kişilere danışmanlık yapmaktır. Çalışan kendi konumundaki terfi olanaklarını, iş gereklerini, rotasyon şartlarını vb. bilmelidir. Bunu kurum içerisinde yapacak ve çalışana kariyerinin geleceği hakkında bilgi ve rehberlik sunacak kişilerin kurum tarafından görevlendirilmesi gerekmektedir. Kariyer danışmanlığında diğer bir önemli konu ise, çalışanların ulaşmayı istedikleri hedeflerinin gerçekçi hedefler olması konusunda yardımcı olmaktır. Bireyin ulaşmak istediği hedefin kendi yetenek, bilgi, beceri, yapabilirlik ve arzularına uygun olması önem taşımaktadır. Hedeflere ulaşmada kurumlar bireylerin kendi bireysel amaçlarına ulaşmaları

için yardımcı olurken, bu durum başarılı bireyleri işletmeye kazandırmış olur (Aytaç, 1997: 198).

#### **1.5.9.7.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması**

Kariyer planlamasında çalışanın mevcut niteliklerinin saptanmasının yanı sıra, potansiyel niteliklerini saptamaya ve geliştirmeye yönelik bir çalışmaya da ihtiyaç vardır. Bu çalışmalarda psiko-teknik yöntemlerden de yararlanılabilir. Bireyin kariyeri ile ilgili mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış ve bireyin mevcut ve potansiyel nitelikleri de belirlenmiş ise, yapılacak bir karşılaştırma ile saptanan farklılıkların giderilmesi amacıyla, uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması aşamasıdır (Kaynak, 1996: 167).

#### **1.5.9.7.6. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesinin temel taşlarından biridir. Kurumun başarısının devamı, üyelerinin başarısına bağlıdır. Başarı, önceden belirlenmiş bir ölçüye göre çalışma derecesidir. Bu anlamda kurumlarda performans değerlendirme; çalışanın yaptığı işte ne kadar başarılı olduğunu saptamak, çalışanın kendi değer ve başarısını tartmasını sağlamak, çalışanın özelliklerinin tespit edilmesi ve uygun işlerde görevlendirilmesi, çalışanın hangi alan ve konularda hangi seviyede eğitime ihtiyacı olduğunun tespit edilmesi, çalışanların ödül ve ücretini belirleme, çalışanların terfi durumlarını veya işten çıkarılma ihtimallerini saptamada ölçüt alma, çalışanların kuruma olan güvenlerini sağlama amaçlarına sahip bir süreçtir (Yılmazer, 2010: 97).

#### **1.5.9.7.7. Kariyere Yönelik Eğitimler**

Bireylerin ilerleme ve gelişme ihtiyacı ile birlikte, bilgili ve yetişmiş çalışanlarla yola devam etmek isteyen kurumların, belirlenen kariyer olanakları ve çalışan performansı değerlendirme ölçümleri doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi yararlı olmaktadır. Kurumlarda kariyere

yönelik eğitimler arasında; uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, işe başlatma eğitimi sayılabilir.

Bu eğitimlerin her biri kurumda çalışan grupların niteliklerine göre farklı biçimlerde verilebilir. Önemli olan eğitim ihtiyacının gerçekte ne olduğunun tespit edilmesidir. Eğitim çalışanın kariyer hedefleri doğrultusunda gelişmesini sağlayan en önemli süreçlerden biridir. Çalışanı güçlendirerek, etkinlik ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Yılmaz, 2010: 117).

#### **1.5.9.7.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi**

Kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle yapılacak analizde fırsat, tehlike, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapılırsa başarı oranı daha çok artacaktır. Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında performans değerlemesi sonuçlarının önemi oldukça büyüktür. Bu değerlendirme sonucu elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturur. Bu noktada yapılacak çevre analizi, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemli bir araç niteliğindedir (Şimşek ve Çelik, 2004: 114).

#### **1.5.10. Kariyer Geliştirme**

Değişim ve rekabet ortamında kurumların çalışanlarını; güçlendirme ve yetiştirme faaliyetleri ile geliştirmesi büyük öneme sahip bulunmaktadır. Çağdaş yönetimde, karar verme mekanizması sadece yöneticilere ait olmaktan ziyade tüm seviyedeki çalışanların belli oranda homojen katılımları ile uygulanmaya başlamıştır. Başarısının sürekliliğini arzulayan kurumlar bu bağlamda değişime ayak uydurmak ve çalışanlarının gelişimlerine destek olmak durumundadır.

### **1.5.10.1. Kariyer Geliştirme Kavramı ve Tanımı**

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

Kurumların etkili bir kariyer geliştirme programı tasarlarlarken üç unsuru göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bunlar, çalışanın bireysel kariyer gereksinimlerini değerlendirmeye yardımcı olması, kurum içindeki kariyer olanaklarının geliştirilerek ve çalışanlara bilgi verilmesi, çalışan nitelik ve gereksinimlerinin kariyer olanaklarıyla uyumlaştırılmasıdır. Kurum faaliyetlerinde ne derece başarılı olursa çalışan başarısı da o derece artmaktadır (Ölçer, 1997: 90).

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

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

Bir başka tanıma göre kariyer geliştirme; çalışanlara yeteneklerini değerlendirerek geliştirme ve genişletme gücü veren destekleyici bir süreçtir. (Werther ve Davis, 1996: 377).

Etkinlik ve verimliliği yüksek çalışanlarla yola devam etmek isteyen kurumlar çalışanların eğitim ve gelişimine büyük önem vermelidir.

### **1.5.10.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi**

Kariyer kararlarının verilme ve tercihlerin yapılma yollarını öngören kariyer geliştirme, hem çalışan hem de kurum açısından önem taşımaktadır. Kariyer planlaması bir bireyin kendi becerilerini, ilgilerini, değerlerini ve fırsatlarının neler olduğunun farkına varma çabalarını yansıtır. Kariyer geliştirme ise, bu kariyer ile ilişkili amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirme konusunda plan ve stratejiler geliştirmeyi içerir (Bingöl, 2006: 290).



Hem birey hem de işletme açısından oldukça önemli olan kariyer geliştirme, çalışanın yetkinlik ve kendine saygı gibi ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlamaktadır. Kurumların çalışanlara kariyer gelişimi için destekte bulunması, nitelikli işgücü kaybını önlemesini, yetenekli yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve çalışanların kuruma olan bağlılığının artmasını sağlar. Çalışanların hem kendilerine hem de kuruma olan güven ve saygılarının artması kurum verimliliğini de artırıcı yönde olumlu etki yapar.

Uzun zamanlı kariyer geliştirme, insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkinliği arttırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olarak potansiyel güçlerinin ortaya çıkmasını sağlar (Aytaç, 1997: 131).

### **1.5.10.3. Kariyer Geliştirmenin Amaçları**

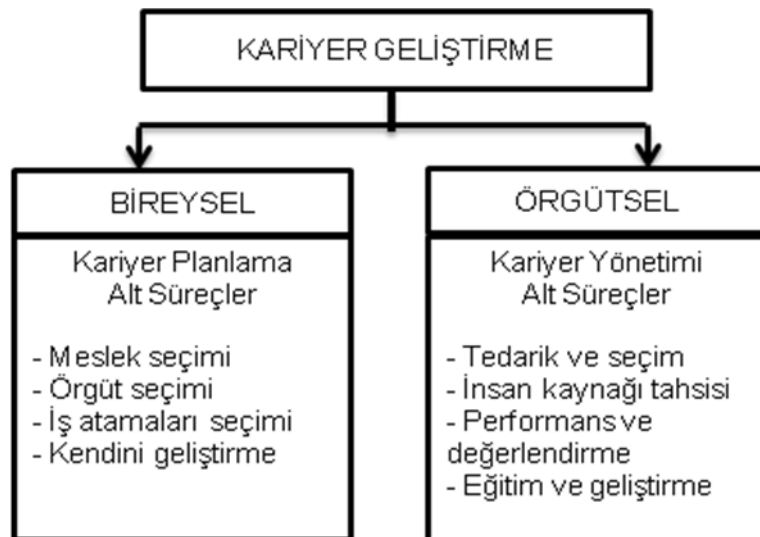
Kariyer geliştirme çalışmalarının amaçları şu şekilde sıralanabilir (Kozak, 2001: 19).

- Çalışanın işgücü verimliliğini artırarak kurumun verim kaybını azaltmak,
- Belirlenmiş ve onaylanmış hedeflerin benimsenmesini sağlayarak amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak,
- Kurumun ihtiyacı olan bilgili yönetici kapasitesini arttırmak,
- Kurumun ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini yaratmak,
- Yetenek ve bilgi birikimi yüksek olan vasıflı çalışanların kurum içinde kalmasını sağlamak,
- Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik tatmin sağlamak,
- Çalışanların gelişimlerini planlamasına destek olarak motive olmalarını sağlamak,
- Örgütsel yeteneği geliştirmek,
- Kültürel çeşitliliği arttırmak,
- Motivasyon ve sadakati arttırmak,
- İyi bir kurum iklimi yaratmak,
- Çalışanların beklentilerine cevap veren bir kurum yapısı oluşturmak,

- Kurum içinde çalışanların yaratıcılık düzeylerini arttırmak,
- Çalışanların kurum basamaklarını güvenle tırmanmasını sağlamak.

#### 1.5.10.4. Kariyer Geliştirme Süreci

İşi yapan birey ve işi tanımlayan işletmenin her ikisi de ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle, kariyer geliştirmeden bahsedebilmek çalışan ve kurum arasında etkileşim olması gerekir. Bu bağlamda kariyer geliştirme, kariyer planlama ile kariyer yönetiminin birleşimidir. Kariyer planlama bireysel bir süreç, kariyer yönetimi ise örgütsel bir süreçtir. Şekil 1.7' de, kariyer geliştirme süreci bireysel ve örgütsel bağlamda gösterilmiştir.



**Şekil 1.7.** Gutteridge' nin Kariyer Geliştirme Modeli (Erdoğan, 2003: 14)

Bingöl, kariyer geliştirme sürecini beş aşamada ele almaktadır. Bu aşamaları aşağıdaki gibi şu şekilde sıralayıp açıklayabiliriz (Bingöl, 2006: 290-292).

##### 1.5.10.4.1. İş İçin Hazırlık

“Bu aşama bireyin doğumundan yaklaşık olarak 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsar. Söz konusu aşama, bir mesleki hayali gerçekleştirmeyi

öngörmektedir. Konunun özü, bireyin güçlü ve zayıf yönleri, değerleri ve arzu edilen yaşam tarzı ile bir dizi mesleğin gerekleri ve sunduğu yararlar arasında bir uyumlaştırma sürecinin gerçekleştirilmesidir. Bu süreç sonunda birey ilk mesleki seçimde bulunur ve bu tercih doğrultusunda eğitim ve öğretim programlarına katılır (Bingöl, 2006: 290).”

#### **1.5.10.4.2. Kuruma Giriş**

“Bu aşama, genellikle 18 ile 25 yaş arasında gerçekleşir. Bu aşamada birey, hem kendi mesleki beklentileriyle ilgili bir iş bulur, hem de o işi yapmaya başlar. Bu noktada önemli olan kurumun bireye sağladığı bilginin yeterli olmasıdır. Bu aşamada bireyin beklentileri ile kurum fırsat ve imkanları uyumlaşmaz ise bireyde hayal kırıklığı oluşma ihtimali yüksektir (Bingöl, 2006: 291).”

#### **1.5.10.4.3. İlk Kariyer**

“Bu aşama 25 ile 40 yaş arasını kapsar. Burada iki aşamadan söz edilmektedir. Birincisi, bireyin kendini kabul ettirme aşamasıdır. Bu aşama, kuruma uygun duruma gelme ve iş çevresinde bir şeylerin nasıl yapıldığını anlama sürecidir. İkincisi, başarı elde etme aşamasıdır. İşgören, bu aşamada seçmiş olduğu yolda başarı için mücadele eder ve yükselmenin yollarını arar. Birey, mükemmel olmaya çalışır ve daha büyük sorumluluk ve otorite elde etmek için uğraşır. Bu aşamada birey, kariyer geliştirme fırsatlarına giden yolu ortaya koymaktadır. Eğer bir kurum, kariyer geliştirme konusunda yapısal bir yaklaşıma sahipse, işte gelişme ve yükselmeye yardımcı olunur (Bingöl, 2006: 291).”

#### **1.5.10.4.4. Orta Kariyer**

“40 ile 55 yaş arasını kapsayan bu aşama, daha ileri derecede büyüme ve ilerleme veya durağan bir durumu muhafazasını içerir. Her iki durumda da, kariyerin ve yaşam yönünün yeniden değerlendirilmesi söz konusu olur. Bu dönemde genellikle kişi, ulaştığı noktayı korumak ister. Genellikle mesleğinde saygınlığını sağlamış ve manevi anlamda doyuma

ulaşmıştır. Bazı kişiler de, daha fazla ilerleyemeyeceklerini düşünerek verimliliklerini düşürebilirler. Bazı bireyler de, hala bir şeyler yapma duygusuna sahip olduğundan, daha fazla sorumluluk alarak yönetim kademelerinde görev almayı tercih edebilirler.

Orta kariyer döneminde, diğer bir gelişme de kariyerdeki düşüş olabilir. Böyle durumlarda; yana doğru kariyer yolları, iş genişletme, bu dönemdeki bireyleri diğerinin rehberi olarak geliştirme, günümüze uygun eğitim verme veya esnek bir ödül sisteminin kullanımı gibi yöntemler, kurum tarafından gündeme alınarak çalışanların gelişmeleri desteklenir (Bingöl, 2006: 291).”

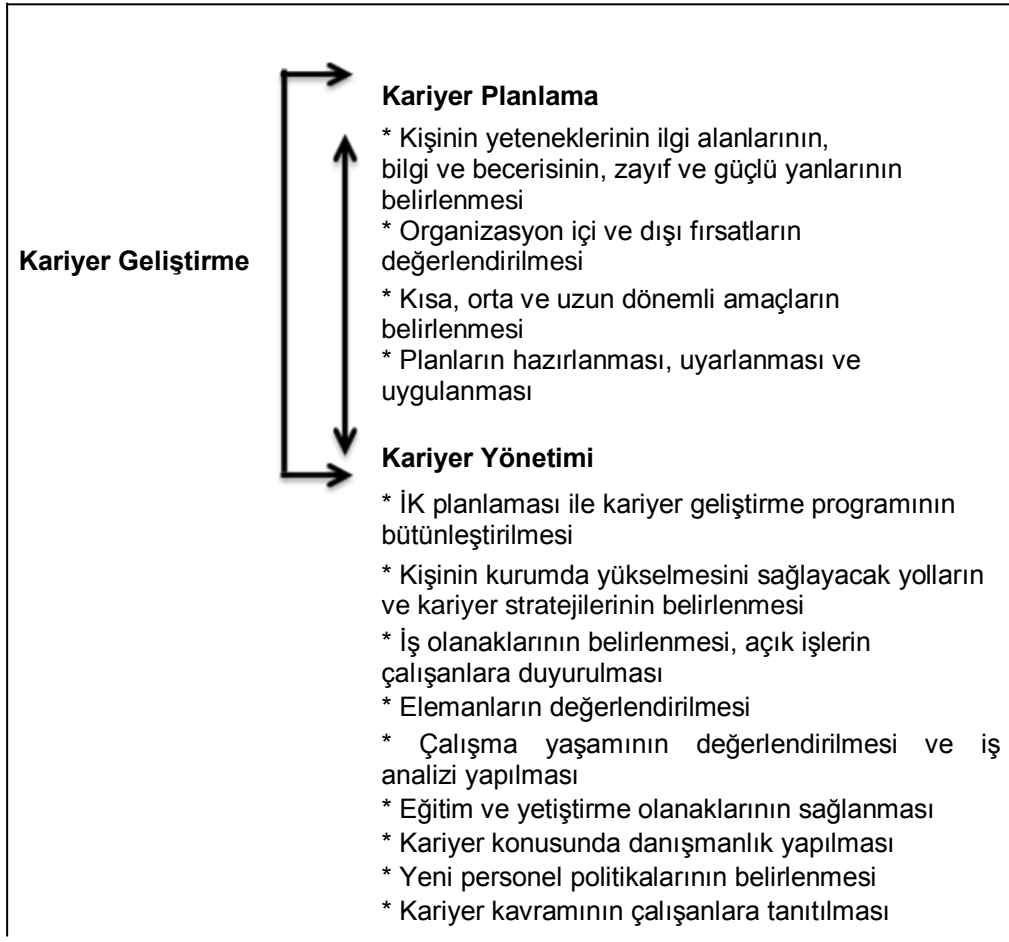
#### **1.5.10.4.5. Son Kariyer**

Nihai kariyer aşaması olan son kariyer verimliliği sürdürmeyi ve iş yaşamından ayrılma için son hazırlığı kapsar. Kurumun bu aşamadaki görevi, performanslarını sürdürmeleri konusunda çalışanlara cesaret vermektir. Öte yandan, yaşlı çalışanların genellikle algılama ve öğrenme kabiliyetlerine ilişkin sorunlar konusundaki ön yargılara karşın, bazı önlemler kurum yönetimi tarafından alınarak, emekli oluncaya kadar onlara aktivite kazandırılabilir.

Eğer kurumlar, bunların işlerini daha iyi yapacaklarına inanırlarsa, esnek çalışma programları, açık performans standartları, sürekli eğitim ve ayırımdan kaçınma gibi önlemlerle bu son aşamada bulunanlara yardımcı olabilir. Ayrıca işlerinden başarılı bir şekilde ayrılmaları için kurumlar, yaşlı çalışanlarına bu geçiş döneminde yardımcı olmaya uğraşır. Bu konuda emeklilik programları düzenlenebilir (Bingöl, 2006: 292).”

Kariyer geliştirme programları, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki yönlü bir çalışma şeklinde ileri sürülmektedir.

Şekil 1.8’ de kurumlardaki kariyer geliştirme politikalarının işlevleri olan kariyer planlama ve kariyer yönetiminin temel fonksiyonları, örgütsel olarak değerlendirilmiştir. İki fonksiyonu birleştiren ok, kariyer planlama ve kariyer yönetiminin etkileşimli süreçler olduğunu göstermektedir (Aytaç, 2000: 50).



**Şekil 1.8.** Kariyer Geliştirme Sistemi (Aytaç, 2000: 51)

#### 1.5.10.5. Kariyer Geliştirme Program ve Yöntemleri

En çok kullanılan kariyer geliştirme program araç ve yöntemlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: .

- Kariyer haritaları
- Kariyer rehberliği (Mentoring)
- Kariyer danışmanlığı
- Kariyer planlama merkezleri (Career Workshops)
- Koçluk desteği
- Eğitim ve geliştirme programları

- Fonksiyonlar arası deneyim için yatay hareketler (İş rotasyonu)
- İş zenginleştirme
- Kariyer planlama grupları
- Çifte (dual) kariyer yolu
- Özel programlar
- Psiko-teknik yöntem

#### **1.5.10.5.1. Kariyer Haritaları**

İşletmenin belirlediği iş hedefleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, organizasyon içindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardır. Fonksiyonel anlamda tüm işletme ve gruplara yönelik olarak hazırlanır (Werther ve Davis, 1996: 32). Her işletmede çeşitli şekillerde oluşturulmuş kariyer yolları vardır. Kariyer yollarının yararlı olabilmesi için bunların biçimsel olarak tanımlanıp, yazılı olarak belirlenmesi ve birbirleriyle ilişkilendirilmesi gerekir.

Kariyer haritasında, organizasyon içindeki her bir pozisyonun iş ve görev tanımları ve sorumlulukları, gerekli nitelikler, pozisyonlar arası geçiş yolları gösterilir (Bayraktaroğlu, 2003: 139).

Pozisyonlar arası geçişler yatay ya da dikey olabilir. Önemli olan pozisyonlar arası yolların net ve çalışanlar tarafından anlaşılır olmasıdır. Bazı organizasyonlarda yatay hareketler dikey olarak yükselmenin gereği olmaktadır (Özden, 2001: 163-164).

Kurum ve çalışan amaçları doğrultusunda hazırlanmış olan kariyer haritaları tutarlı olmak zorundadır. Bu sayede çalışana hem kariyer yolunu belirleme hem de belirlediği yolda hangi alanda kendini geliştirip değerlendireceğini belirlemesinde önemli bir yol gösterici olmaktadır.

#### **1.5.10.5.2. Kariyer Rehberliği (Mentoring)**

Bir rehber (mentor), akıllı, deneyimli ve güvenilir bir danışman veya öğretmendir. Rehberlik (mentoring) ise, kendilerine tahsis edilmiş bireylerin kariyerlerini geliştirmeye katkıda bulunacak tavsiyelerde bulunmaları ve rehberlik etmeleri için özel olarak seçilmiş deneyimli ve eğitilmiş kişilerin

kullanılması sürecidir. Söz konusu kişiler, yönetsel potansiyele sahip bir kişi veya deneyimli bir yönetici olabilir (Bingöl, 2006: 306).

Kariyer rehberliği, işletme dışında yapılan danışmanlık hizmetinin işletme içinde insan kaynakları yönetimi birimi tarafından verilmesidir. Bireylerin beklentileri ve işletmenin ihtiyaçlarını aynı doğrultuda birleştirerek, bireyler için gerçekçi hedefler ortaya koymakta ayrıca bireylerin bu hedeflere ulaşmaları için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda onlara yardımcı olmaktadır. Kariyer rehberliği, çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunarak çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli yetkinliklerin kazandırılmasını hedef alır (Özden, 2001: 165). Bu hedef doğrultusunda nelerin yapılması gerektiğini araştırarak sonuçları biçimsel bir yapıya dönüştürür.

#### **1.5.10.5.3. Kariyer Danışmanlığı**

Kariyer danışmanlığı ile çalışanlar meslekte ilerleme olanaklarının farkına varır ve bu olanakları değerlendirme fırsatı yakalar (Palmer ve Winters, 1993: 80).

Kariyer danışmanlığında iki kaynak bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanın tutumları, davranışları, becerileri vs. hakkında iyi bir bilgiye sahip olan ilk amir veya daha üst yöneticidir. Diğer kaynak ise İK yöneticisidir. Kuşkusuz örgütsel karmaşıklığa ve finansal kaynaklara bağlı olarak dış danışmanlık da ek olarak sağlanabilir (Bingöl, 2006: 307).

Diğer bir ifade ile kariyer danışmanlığı, bireylerin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada ve kariyer hedeflerine yönelmede çalışanlara yardımcı ve destek olmaktadır (Aytaç, 1997: 143).

Kariyer danışmanlığı çeşitli şekillerde yapılmaktadır.

İnformel danışmanlıkta, bireylerin kariyerlerini belirlemede önemli faktörler olan kişisel endişeler ve yaşam sorunları üzerinde değerlendirmeler yapılarak uygulanır. Formel danışmanlıkta ise kariyer planlama faaliyetlerinin belli bir ekip tarafından ve sistematik olarak çeşitli şekillerde yürütülmesi ya da bir danışmanlık firmasından profesyonel olarak destek alınması şeklinde uygulanır (Bingöl, 2003: 261). Danışmanlarla yapılan kariyer danışmanlığı,

performans değerleme ile kariyer çizgisinin birlikte ele alınması şeklinde uygulama alanı bulur. Yöneticiler, performans değerlendirme sonuçlarını kariyer geliştirmede kullanacaklarsa, tüm değerleme süresi boyunca performans eğitmeni ve danışmanı olarak etkili olmak zorundadırlar (Kozak, 2001: 99). İnsan kaynakları birimi, işletme içindeki tüm pozisyon ve görev tanımları ve çalışanlar hakkında bilgi sahibi olduğundan genellikle danışmanlık hizmeti bu birim tarafından çalışanlara verilir (Özden, 2001: 164).

Bireyin işletmedeki bölümler arasındaki dikey, merkezden çevreye ve çevresel hareketleri; bireyin statüsü ve gücünde azalma veya artmalar meydana getirmektedir. Söz konusu birey değişimlere uyum sağlama, yeni bilgi öğrenme ve becerilerini geliştirme durumu ile karşılaşmakta ve bundan kaynaklanan mesleki ve aile yaşamında birtakım sorunlar yaşamaktadır. Bu aşamada kariyer danışmanlığı, bireyin performansında bir azalmaya neden olmayacak çözüm yolları üretmektedir (Şimşek, 1999: 347).

Bu bağlamda kariyer danışmanlığı, çalışana kurum içindeki ilerleyişi ile ilgili çeşitli sorunların çözömlenmesinde çok yönlü hizmetler sunmaktadır (Bingöl, 2006: 262).

#### **1.5.10.5.4. Kariyer Planlama Merkezleri (Career Workshops)**

Kariyer merkezleri, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin bütünleşmiş şekli olup, daha üst seviyelerde işlevsel uygulamalar bütünüdür (Bayraktaroğlu, 2003: 141).

Kariyer merkezleri çalışanlara hem istihdam hizmeti sağlar hem de işletme çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmeleri için çeşitli görüşmeler yapar, seminerler düzenler, grup atölyeleri (workshop-fikir üretme toplantıları) oluşturur, çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yönelik kurslar düzenler, beceri ve yetenek testleri gibi değerlendirme araçları kullanır, bilgisayar programları, kitaplar ve dergiler gibi okuma materyalleri oluşturur ve kariyer yolları ve iş gerekleri hakkında çalışanlara gerekli bilgi kaynağı sağlar. Diğer



yandan gelişme süresi boyunca değerlendirmeler yaparak, yönetime ve bireylere geribildirimde bulunur.

#### **1.5.10.5.5. Koçluk Desteği**

Koçluk belli bir iş grubuna ya da yönetsel kademedeki çalışanlara özel olarak atanan bir eğitmen eşliğinde hedefsel bazda özel ders, seminer konferans verilerek, bireyi hedefe yetkinsel ve psikolojik olarak hazırlama tekniğidir. Bu süreçte çalışanlara, işletmede yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda yardımcı olmak amaçlanır. Kişi öğreninceye kadar bu çalışma devam eder (Aydemir, 1995: 38).

Daha çok yönetici yetiştirme ve geliştirme aşamasında tercih edilen bir yöntemdir. Koçluk, zaman alan ve maliyeti yüksek olan bir uygulamadır. Ancak doğru ve sağlıklı bir şekilde uygulandığında etkisi kalıcı ve uzun vadede tasarruf sağlayıcıdır.

#### **1.5.10.5.6. Eğitim ve Geliştirme Programları**

Eğitim ve geliştirme programları, kariyerinde yükselmeyi hedefleyen çalışanlara ve mevcut görevini yerine getirmesi için beceri kazanması gereken çalışanlara destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerinde yardımcı olan programlardır (Bingöl, 2006: 307).

Eğitim programları; eğitim türlerine (teknik, beceri vb.), iş başında (pratiksel) ve iş dışında (teoriksel) yapılarına göre farklılık gösterirler (Akyüz, 2001: 76).

Kurum, yönetsel veya teknik potansiyele sahip bireyleri seçer ve geliştirme yolunun bir parçası olarak biçimsel bir programa gönderir (Bingöl, 2006: 303).

Genellikle çalışanlara dönemsel olarak uygulanan ölçüm testleri ve performans değerlendirme sonuçları ile kariyer gelişim uzmanı yardımıyla bir eğitim programı oluşturulur. Bu eğitim programları, eğitime ihtiyacı olan çalışanlara kurum içinde veya dışında uygulanır (Aydemir, 1995: 39).

Çalışan eğitiminden beklenen yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.  
(Taymaz,1992: 25)

- Çalışanların motivasyonlarını arttırarak güdülenmelerini sağlamak,
- Verimli iş üretimini sağlamak,
- Üst pozisyonlar için oluşan kariyer fırsatlarına kurum içindeki yetişmiş çalışanları değerlendirmek,
- Düzenli iş ve araç-gereç eğitimleri ile İş kazalarını azaltmak,
- Kurumun iç ve dış çevrede imaj ve saygınlığını arttırmak,
- Kurum içinde dinamizm ve değişim sağlamak,
- Kurum yapısını karşı esnek hale getirmek,
- İletişim ağını güçlendirmek,
- Araç ve makine kullanım eğitimleri ile bakım ve onarım maliyetlerini azaltmak,
- Etik kurallar hakkında düzenli bilgilendirme yapılarak işe geç kalma ve devamsızlık gibi olumsuz davranışları en aza indirmek,
- Çalışanlar arasında kendi kendinin denetme olabilme bilincini geliştirerek, yöneticilerin denetim yüklerini azaltmak.

Eğitim ve geliştirme programları üç sınıfa ayrılır (Aytaç, 1997:145):

- 1. Oryantasyon eğitimi:** Kuruma yeni girmiş bir çalışanı, kuruma alıştırma ve prosedürler hakkında bilgi verme eğitimidir. İşler ve gerektirdiği görevler hakkında çalışanın aydınlatılmasını içerir.
- 2. Teknik beceri eğitimi:** Teknik personel için ya da değişen teknolojik uygulamalar ile ilgili çalışanların bilgilendirilmesidir.
- 3. Yönetimsel beceri eğitimi:** Daha çok mevcut yöneticilere ya da yönetici adaylarına verilen bir eğitimdir. Yönetimsel yetkinliğin artırılması, olası sorun çözme ve krizlerle başa çıkabilme gibi eğitimler verilir.

Bugün Batı'da yönetimsel yeteneği geliştirmek için en çok kullanılan program, İş İdaresi Master Programı'dır (MBA). Bu tür programlar kurumlar

açısından önemli bir maliyete sahiptir. Buna karşılık eğitilip geliştirilen çalışanların hem kendilerine olan güvenleri artacak hem de kurumlarına önemli derecede katkılarda bulunacaktır (Bingöl, 2006: 303-304).

#### **1.5.10.5.7. Fonksiyonlar Arası Deneyim İçin Yatay Hareketler (İş Rotasyonu)**

Rotasyonda çalışanlar aynı departmanlar içinde farklı fonksiyonlara sahip birimler arasında ya da farklı departmanlar arasında süreli görev alarak deneyim sahibi olurlar. Böylelikle yönetici pozisyonuna geldiklerinde kurum amaçları doğrultusunda oluşturulmuş olan iş akışları hakkında geniş bir bilgi birikimine sahip ve yetkinlikleri artmış olarak görev alabilirler. Böylelikle hem çalışanın kendine olan güven ve motivasyonu arttıracak hem de kurum açısından verimli iş gücü sağlanmış olacaktır.

“İKY sistemlerine sahip çoğu kurumun uygulamaya ihtiyaç duyduğu başlangıç KYP uygulamaları olarak görülebilir. Pek az yönetsel kademenin bulunduğu yatay iletişim, başarı için anahtar öneme sahiptir. Yukarı doğru yavaş hızda tırmanma daha fazla söz konusu olacaktır (Bingöl, 2006: 304).”

Farklı özelliklerdeki işlere yapılacak rotasyon ile çalışanlar kendi yetenek ve tercihlerini değerlendirerek kendilerine en uygun olan iş ve görevi seçebilme fırsatını elde ederler (Güney,2001: 242).

İş rotasyonu monotonluğu önlemesi açısından önem taşımaktadır. Kurum içinde çeşitli görevlerde yer alan çalışanların dinamizmleri artmakta ve farklı deneyimler kazanmaktadırlar (Akyüz, 2001: 81).

#### **1.5.10.5.8. İş Zenginleştirme**

Belirli bir iş ve/veya görevin, daha çeşitli işlemler ile çeşitlendirilerek reorganize edilmesidir. Mevcut iş tanımlarına yeni tanımlar ekleyerek, daha geniş sorumluluklar eklenir. Bir yerde çalışanlara yeni görevler vermeyi ifade etmektedir (Dereli, 1995: 248).

İş zenginleştirme, çalışanların görevini çeşitlendirdiğinden, bunun sonucu olarak onların yeni bilgiler edinmesini ve yeni sorumluluklar almasını sağlamaktadır (Güney, 2001: 242).

İş zenginleştirme sayesinde çalışanlar işin işleyişleri hakkında daha detaylı bilgi sahibi olma şansı elde edebilirler. Bu noktada önemli olan, iş zenginleştirme yapılırken, planlanan yeni görev ve sorumlulukların çalışana kendini geliştirebileceği ve kuruma de faydalı olabileceği bir konuyu içermesidir. İş zenginleştirme ile çalışanların mevcut görevlerini düzey ve karmaşıklığı artırılarak ve bununla birlikte gerekli yetki devri de yapılarak, onlara yeteneklerini sonuna kadar kullanabilme şansı tanınması sağlanır. Mevcutta uygulanmakta olan bir görevin bir başka çalışana verilmesinden ziyade yeni, farklı ve araştırma gerektiren bir görev olması önem taşımaktadır (Biber ve Marangoz, 2007: 205).

#### **1.5.10.5.9. Kariyer Planlama Grupları**

Kariyer planlama grupları, çalışanların hedeflerini iyi belirlemelerini, kendi bilgi, beceri ve tutumlarına uygun olarak bir kariyer planı yapmalarını aşamasında onlara bilgi ve fikirleri ile katkıda bulunur (Kaynak, 1998: 71). Çalışanların kariyer hedeflerini kontrol altında tutmalarına ve mesleki olarak gelişmelerine önemli katkıda bulunan bir uygulamadır.

#### **1.5.10.5.10. Çifte (Dual) Kariyer Yolu**

Yönetim kademelerine doğru hareket etmeyi tercih etmemiş ve teknik olarak eğitilmiş profesyonel personelin kariyer gelişimi için oluşturulmuş bir teknik ve uygulamadır. Başlangıçta yönetsel olmayan rollerdeki profesyonel ve teknik personele farklı bir terfi yolu sağlama ihtiyacına karşılık olarak ortaya çıkmıştır. Bu teknik, profesyonel ve teknik uzmanların yönetici olmalarına gerek olmadan uzmanlıklarını geliştirmek suretiyle kuruma katkıda bulunmalarına izin verilmesi gerektiğini öngörmektedir.

“Örneğin, bir akademisyen üniversitenin bir bölümünde kariyer yapma olanağına sahip olur. Birey, kurumun destek ve yol göstermesiyle kendini

geliştirerek doktor, doçent ve profesör olma olanağına sahip olabilir. Böyle bir durumda akademisyen birey, kurumuna gittikçe daha fazla katkıda bulunur. Kişinin gelişimi de kurumu tarafından ödüllendirilir” (Bingöl, 2006: 305-306).

#### **1.5.10.5.11. Özel Programlar**

Kurumlar, özel ihtiyaçlara sahip belirli insan gruplarına yönelik olarak kariyer yönetim programları oluşturmaktadır. Kadınlar, özürülüler, azınlıklar ve eş zamanlı kariyer yapan eşler için özel kariyer danışmanları atanması, emekliliği gelmiş olan çalışanlar için ön emeklilik danışmanlığı, orta kariyer aşamasında mesleki durgunluğa girmiş çalışanlar için canlandırıcı eğitimler gibi çeşitli uygulamalar geliştirilmektedir (Bingöl, 2006: 309; Aytaç, 1997:149).

“Aslında kadınların üst kademelere doğru kariyerlerini geliştirmelerinde herhangi biçimsel bir engel bulunmamaktadır. Ancak cam tavan (glass ceiling) , kadınların daha üst yönetim kademelerine terfi etmelerinde veya ettirilmelerinde bir engel oluşturmaktadır. Kadın çalışanlar yukarı doğru baktıklarında herhangi bir engel görmemekte olup, biraz yukarı doğru hareket ettiklerinde cam tavan ile karşı karşıya gelmektedir. Bu durumun sonucunda ayrımcılığa karşı oluşan çeşitli tepkiler karşısında kurumlar da kendini baskı altında hissetmektedir. Bunun sonucunda kurumlar, kadın yöneticilere yardımcı olmak için çeşitli geliştirme programları uygulamaya sokmakta ve toplumsal, kültürel ve sosyo-psikolojik engelleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır” (Bingöl, 2006: 309).

Bunun yanı sıra etnik özgeçmiş, engelli olma, yaş ve dini ayrımcılık gibi faktörlerin göz ardı edilerek kuruma katılmaları ve verimli olmalarını sağlayacak uygulamalar geliştirilmektedir. Örneğin, ülkemizde işletmeler çalışan sayılarının belirli oranında engelli veya hükümlü kişileri istihdam etme zorunluluğu devlet yasaları tarafından sağlanmıştır. Bununla birlikte çeşitli özel eğitim programları ile kültürel tanıtım ve birlik sağlanmaya çalışılmaktadır.

Aynı kurumda çalışıp farklı ya da aynı kariyer yollarını izleyen eş zamanlı kariyer yapan eşleri, kariyer yolları açısından da insan kaynakları sistemince, ailelere çeşitli danışmanlık hizmetleri sağlanmaktadır.

Emekliliğe yaklaşmış olan çalışanlar için, kurum dışındaki hayata adapte olma ve edinilmiş olan yetkinlik ve bilgi birikimini hangi alanlarda değerlendirebileceklerine dair ayrı bir danışmanlık hizmeti sunulmaktadır.

#### **1.5.10.5.12. Psiko-Teknik Yöntem**

Bireylere işe yerleştirilme aşamasında seçim yapılmak üzere ve işe yerleştikten sonra işletme içinde dönemsel olarak kariyer basamaklarında ilerlerken çeşitli testler uygulanmaktadır. Bu testler ile üstleneceği görevlere uygun olup olmadığı ve yeterli bilgi yetkinliğine sahip olup olmadığı ölçümlenmektedir (Aytaç, 1997: 149).

İşletme içindeki terfi politikalarında iç kaynaklardan yararlanıldığı ve bu geçişlerde tecrübe ve eğitimden çok kişilik, tutum, ve davranışların dikkate alındığı görülmektedir. Bu nedenle kariyer planlamasında psikolojik değerlendirme yöntemlerinden de yararlanılmaktadır (Kozak, 2001: 101).

Psiko-tekniğin özünü; çalışanların kişilik özellikleri yanında bilgi ve ilgi alanlarını ve beklentilerini analiz ederek kurum ve çalışan uyumunu sağlamaktır. Günümüzde kurumlarda personel seçiminde, eğitim ihtiyacını belirlemede, yükselme derecesini ölçmede ve ücretlendirme seviyesini belirlemede ve performans değerlendirme psiko-tekniğin yöntemlerinden yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001: 232).

En çok tercih edilen psikolojik testler; zeka seviyesi, sözel ve sayısal seviye ölçüm, yetenek testleri, motivasyon seviyesi ve motivasyon araçlarının tespitine ilişkin testler, liderlik özelliklerini ölçen testler, kişilik ve algılama özellikleri gibi konular üzerinde uygulanır. Bu test sonuçları bireyin içsel tepki, bedensel ve zihinsel özellikleri, motivasyon düzeyi, ilgi alanları hakkında bilgi verir. Bireylerin kariyer planlamasında bu test sonuçları esas alınarak, kariyerleri bu sonuçlara göre yönlendirilir (Kozak, 2001: 101).

Burada önemli olan husus, test sonuçlarının uzman kişilerce yorumlanmasıdır. Doğru yorumlanmış test sonuçları çalışan için kariyer

yolunu doğru belirleme veya hedeflerine ulaşmasında yol gösterecektir. Böylelikle hem kurum için verimli ve doğru işte doğru çalışan sağlamış olacak hem de çalışan için motivasyon, kendine ve kuruma güven ve bağlılık düzeyini arttıracaktır.

#### **1.5.10.6. Kariyer Geliştirme Programlarının Olumlu Etkileri**

Kariyer geliştirme programları, çalışanların motivasyon ve kuruma bağlılığını arttırma, yöneticilerin kurum içi iletişimde başarılı olmaları ve kurumun etkin çalışanlar ile verimli bir iş çıktısı sağlaması açısından oldukça önemlidir.

Yükselme ve hedeflere doğru ilerleme olanaklarını gören çalışanlar, hedefleri doğrultusunda kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmek için zaman ve enerji harcayacaklardır. Kendi hedefleri belirli olduğu, yükselebilecekleri kademeleri bildikleri ve işletme tarafından kendilerine, ulaşmak istedikleri hedef yolunda gerekli yardım ve gelişme fırsatları sunulduğunun bilincinde oldukları için işletmeye bağlılıkları ve verimlilikleri de artacaktır. İşletmede uygulanan kariyer geliştirme faaliyetleri sonucunda birey, kariyer hedeflerine daha rahatlıkla ulaşabileceğini düşünerek motive olacaktır. Böylelikle işletme motivasyonu yüksek ve kuruma bağlı bireylerle çalışarak, etkinlik ve verimliliğe ulaşabilecektir. (Palmer ve Winters, 1993: 88).

Şekil 1.9' da kariyer geliştirme programlarının yönetici, çalışan ve işletmeye sağladığı faydaların neler olduğu belirtilmiştir. Kariyer geliştirme programları sonucunda önemli pozisyonlar için kurum içinden yani yetkinlik sahibi mevcut çalışanlar arasından yapılan atamalar, çalışanların performanslarını arttırarak, onları motive edecek ve işletmeye duydukları güven de onların başarıya ulaşması için çaba göstermelerini sağlayacaktır.

ÇALIŞANLAR İÇİN	YÖNETİCİLER İÇİN	İŞLETME İÇİN
* Kariyer planlarının verilmesinde ve değişimlerinde yarar sağlar	* Bireylerin kariyerlerini yönlendirme yeteneklerini artırır	* Bilgiler tüm işletme bünyesine yayılır
* Mevcut işin zenginleşmesini ve iş tatmini artırır	* Yetenekli personelin işletmede kalmasını sağlar	* İşletme içinde iyi bir iletişim sistemi kurulur
* Personel ve yönetici arasında iyi bir iletişim kurulmasını sağlar	* Çalışanların işletmeyi daha iyi anlamalarını sağlar	* Yetişmiş elemanların işletmede kalması sağlanır
* Daha gerçekçi hedef ve beklentiler belirlenir	* Yaratıcı performans değerlendirme tartışmaları yapılmasını sağlar	* Personel sistemleri ve işlemlerinde etkinlik artar
* Performans hakkında iyi bir geribildirim elde edilir	* Çalışanların yeni sorumluluklar kabul etmelerinde motivasyon artırır	
* İşletme ve işletmenin gelecekteki eğilimleri hakkında daha fazla bilgi oluşur	* Yeteneklerin belirlenmesini sağlar	
* Kişisel sorumluluk duygusu artar	* Örgütsel ve bireysel hedefler arasındaki uyumu sağlar	

**Şekil 1.9.** Kariyer Geliştirme Programlarının Faydaları (Palmer ve Winters, 1993:88)

#### 1.5.10.7. Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler

Bireysel olarak çalışanlar açısından başarılı kariyer geliştirme ve ilerleme için önemli olan bazı faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Bingöl, 2006: 292-296).

- **“Performans** : Çalışanların, yönetim performans beklentilerinden veya performans standartlarından haberdar olmaları ve bu beklentilere cevap vermeleri gerekir. Çalışanların performanslarını



iyileştirme yönünde geliştirme çabalarının olması yanında işletme de bu konuda çalışanlarına destek olmalıdır.

- **Başarıyı Ortaya Koymak** : Kariyer basamaklarında ilerlemek için iyi bir performans sergilemek kadar, elde edilen başarının üst yönetim tarafından bilinmesi de son derece önemlidir. Proje takımlarında görev alma, kararlara katılma ve etkin rol kazanma, bilgi ve becerileri sergileyebilecek şekilde görüş bildirme, rapor yazma, eğitim ve gelişim programlarına katılma, sosyal aktivitelerde aktif rol alma gibi davranışlarda bulunulması önemlidir. Bütün bu davranışlar neticesinde çalışanlar kendilerini yöneticilerine ve üst yönetime tanıtabilirler.
- **Nitelikler** : Kariyer geliştirmede etkili olan bir diğer önemli faktör de çalışanların sahip oldukları niteliklerdir. Ücret düzeyleri ve terfi şartları arasında mezun olunan yüksek öğretim kurumları, çalışanın eğitim durumu ve kendini geliştirme yönünde yaptığı çalışmaları arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır.
- **İşverenini Şöhreti** : Kariyer yapma arzusu duyan, özellikle yüksek potansiyele sahip çalışanların, kariyer geliştirme fırsatları geniş olan ve bu konuda olumlu bir imaja sahip kurumları seçmesi doğal bir süreçtir.
- **Akraba Kayırma (Nepotism)** : Özellikle aile şirketlerinde, aile üyelerinin üst yönetim pozisyonlarına geçmede diğer çalışanlara göre çok daha fazla şansa sahip oldukları görülmektedir.
- **Rehberler (Mentors)** : Genellikle, kıdemli ve deneyimli yöneticiler arasından tercih edilen rehberler, çalışanları iş konusunda eğitmek ve geliştirmek konusunda önemli bir işlev görürler. Başarılı yöneticiler, kariyer fırsatları konusunda çalışanları bilgilendirme ve bu fırsatlara ulaşmaları için ne gibi yollar izlemeleri gerektiği konusunda yönlendirirler. Burada önemli olan, rehber statüsündeki yöneticinin çalışanı doğru yönlendirebilmesi açısından, kuruma ve çalışana objektif bakış açısına sahip olması çok önemlidir.

- **Gelişme** : Bir çalışan bilgi ve becerilerini geliştirdiği sürece, kurum için daha çekici duruma gelmektedir. Bu nedenle, çalışanların kariyerlerini geliştirebilmeleri, onların mevcut bilgi, beceri ve niteliklerini sürekli geliştirmelerine bağlıdır. Öte yandan kazanılmış ve kazanılacak bilgi ve becerilerin, iş piyasasının taleplerine ve çalışanın hedeflerine uygun olması gerekmektedir. Bu nedenle insanlar, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişiklikler ışığında bilgi ve becerilerini geliştirmek zorundadır.
- **Uluslararası Deneyim** : Küreselleşen ekonomi ortamında, uluslararası alanda faaliyet gösteren yada uluslararası pazarda çalışmayı hedefleyen kurum sayısı artmaktadır. Bu bağlamda, kurumlar çokuluslu işletmede iş deneyimine sahip çalışanları tercih etmektedir. Bunun yanında, çok uluslu işletmeler, ana ülkeden ev sahibi ülkede bulunan yatırımları için yönetici yada alt pozisyonlara görevlendirme yapmayı tercih edebilmektedir.
- **Dil Becerileri** : Ekonomide uluslararası faaliyetlerin artması ile birlikte, kurumlar çalışanların en az bir yabancı dil bilmelerini tercih etmektedir. Dünyada ortak bir dil olarak kabul edilen İngilizce yanında, işletmenin faaliyet alanının bulunduğu ülkelerin dilinin bilinmesi de çalışan açısından kariyer geliştirmede önemli bir paya sahiptir.
- **Amaç Oluşturma** : Amaç oluşturma, gerçekleştirilecek veya başarılabacak bir amaç ve ulaşılacak hedef tanımlama sürecidir. Eylem için yön duygusunun oluşturulmadır. Potansiyelin değerlendirilmesi ancak hedef belirleme ile söz konusu olur.
- **Dış Görünüş** : Çalışanın bakımlı ve temiz olması, kurum için oldukça önemlidir. Yüksek çekiciliğe sahip çalışan adayların, çekici olmayan adaya göre daha üstün nitelikli olarak değerlendirildikleri ortaya konmuştur (Bingöl, 2006: 296).”

### **1.5.11. Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler**

Kurumlar bireylere, belli bir yaşam standardı yanında, kişisel doyum ve öz saygınlıklarını gerçekleştirme imkanlarını da sağlamaktadırlar. Bu imkanları sağlarken etkili olan bazı faktörler bulunmaktadır.

Kurumlarda kariyer yönetimini etkileyen değişkenleri kurum içi faktörler ve kurum dışı faktörler olarak ikiye ayırıp inceleyebiliriz.

#### **1.5.11.1. Kurum İçi Faktörler**

Kariyer yönetimini etkileyen kurum içi faktörler; örgütsel özellikler ve işgücü özellikleridir. Farklı kurumların işçilerine farklı kariyer yolları sunmaları örgütsel özelliklerin önemli olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Kurumun büyüklük, biçim, teknolojik özellikleri, kurum kültürü, vizyon ve misyonu yanında işgücüne bağlı yaş, eğitim ve cinsiyet özellikleri birlikte ele alınmaktadır.

Büyüklüğe bağlı olarak, üst yönetimdeki kişilerin çok sık bir şekilde birbirini takip etmeleri işletmede mevcut olan işçilerin sayısı ile ilgilidir. Bu durum işletmede kariyer dizisindeki açık kadroların daha kısa zamanda doldurulmasını sağlar. Hiyerarşi seviyesi, yatay ve dikey hareketlilik imkanları, kariyer yönetiminin şekillenmesinde önemli bir etmen olmaktadır. Teknolojik değişmelerin kurumların çalışma biçimlerini değiştirdiği, giderek yeni ve farklı nitelikte personel gereksinmesini beraberinde getirdiği, çalışan bireylerin kariyer fırsat ve beklentilerinde köklü gelişmeler yarattığı ve kurumun daha etkin çalışmasına fırsat sağladığı belirtilebilir.

İşgücünün emeklilik oranları, işten ayrılmalar ve işten çıkarma olarak düşünülen, değişen mobilite oranları da kurumun yönetsel boyutunu etkilemektedir (Varol, 2001: 33).

#### **1.5.11.2. Kurum Dışı Faktörler**

Kariyer yönetimini etkileyen kurum dışı faktörlerden ilki çevredir. Ekonomik, hukuki ve sosyo-kültürel çevre faktörleri, örgütsel fonksiyonların yanı sıra örgütsel kariyerler üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Küreselleşen ve rekabet yoğun bir iş ortamının olduğu günümüzde,

kurumların içinde buldukları çevreye uyum için sürekli gelişme göstermeleri gerekmektedir.

Ekonomik çevrenin, kurum içinde kişilerin kariyer hareketlerini büyük çapta etkilediği ifade edilebilir. Kurumun ürettiği ürünlere olan talep muhtemelen kurumdaki emeğin talebini de arttıracaktır. Bu ise sonuçta sıra ile iş gücü açığını ve kariyer zinciri içindeki hareketin oranını da arttıracaktır.

Hukuki çevre de kurum içindeki mobilitayı etkileyen diğer önemli faktördür. Kabul edilen yasalar, yalnızca kurum içindeki ilerlemeyi yöneten kriterleri değil, aynı zamanda mobilitenin oranlarını ve kariyer zincirini de etkilemektedir.

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

#### **1.5.12. Kariyer Yönetiminin Gelişiminde Etkili Olan Faktörler**

Kurumların kariyer yönetimlerini geliştirme aşamalarında göz ardı edemeyecekleri ve etki altında oldukları faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, kurumlar için, gelişen ve değişen kurum içi ve kurum dışı faktörleri takip edebilme ve değişime uyum sağlayabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- Yönetim kültürü veya işin yeniden örgütlenmesi,
- Yeni kurum yapı ve stratejilerin ortaya çıkması,
- Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve işsizlik,
- Globalleşme ve bilgi toplumu.

### 1.5.12.1. Yönetim Kültürü veya İşin Yeniden Örgütlenmesi

Klasik dönem yönetim teorilerinde, önemli olan sadece yapılması gereken işi yapmak iken, artık modern dönem yönetim biçimleri kurumların sadece işin yapılması ile değil, bunun yanında insani boyutu da ön plana çıkarmaktadır.

Weberyan Bürokrasi Teorisi'nde, çalışan seçimi akılcı esaslara göre yapılır ve liyakat temel koşulu oluşturur. Kurum ilkeleri herkese ayırım yapılmaksızın eşit şekilde uygulanır. Fakat, Weber' in "bir kurum ne kadar insanilikten uzaklaşırsa o kadar başarılı olur." ifadesi kariyer yönetiminin işlevleri ile kesişmemektedir (Dereli, 1981: 9).

Adam Smith, üretim sürecindeki işleri basite indirgeyerek ve temel görevler belirlemiştir. Bu belirginlik ise çalışanlar arasındaki beşeri ilişkileri de olumlu etkilemiştir (Fındıkçı, 1999:7).

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

1970'li yıllarda yaşanan Petrol krizi sonrasında, endüstri toplumları ekonomik ve siyasal yönden önemli bir değişim yaşarken kurumların işleyiş ve yapılarılarında da önemli gelişmelere tanık olunmuştur. Bu yeni gelişmelerden yeni teknolojilerin daha çok kullanılmaya başlandığı esnek üretim düzeninde, daha vasıflı işgücü talebinde önemli artışlar olmuştur. İşçinin yaratıcılığı teşvik edilerek, eğitime önem verilmiş ve dikey örgütlenme yavaş yavaş terk edilmeye başlanmıştır (Bozkurt, 2000: 119).

1980 sonrasında pek çok kurum, rekabet üstünlüğünün temelinde, takım çalışması, esneklik, işgücünün katılımı gibi organizasyonda insan boyutunun güçlendirilmesinin yattığını anlamaya başlamıştır. Burada Japonya'nın pazardaki üstünlüğü önemli bir örnek teşkil etmiştir. Kurum yapısında meydana gelen bütün bu yeniden yapılanmalar çalışanın, hem vasıf ve çeşitliliğine hem de kariyer gelişimine olumlu etkilerde bulunmuştur (Şimşek ve Çelik, 2004: 33).

Günümüz kurumlarında her geçen gün değişen yönetim kültürü yapısı kariyer yönetimi olgusunu kendi şartları çerçevesinde ele alıp uygulamaktadır. Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, yönetim kültürünün çalışanlar tarafından benimsenebilecek şekilde oluşturulması kurumlara rekabet avantajı kazandırmaktadır. Yönetim kültürünün güçlü olduğu kurumlarda çalışanlar yerleşmiş bir davranış güdüsüne sahiptir. Bunun yanında kurum kültürü zayıf olan kurumlarda çalışanlar belli bir davranış disiplinine sahip değildir (Soysal, 2006: 6).

#### **1.5.12.2. Yeni Kurum Yapı ve Stratejilerinin Ortaya Çıkması**

Her alanda yaşanan hızlı değişim organizasyonların yapılarını da değiştirmektedir. Klasik bir yapı olan piramit organizasyonlar, yerlerini daha yatay, düz ve esnek olan matriks organizasyonlara bırakmaktadır. Bu değişim süreci içinde olan profesyonel yöneticilerin de konumları ve dolayısıyla kariyerleri etkilenmektedir. Eski şirket yapıları parçalanıp, yerini bireysel gruplar ile ekonomik faaliyetin temelini oluşturan bilgi birikimlerine bırakmaktadır (Soysal, 2006: 6).

Bu gelişim süreci içinde kurumlarda, katılımcı yönetim, organik kurum, öğrenen organizasyonlar, şebeke organizasyonlar, outsourcing vb. gibi yeni yönetim ve yapılanma eğilimlerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir (Düren, 2000: 11). Buna göre bütün iş tanımları yeniden yapılanmakta ve yeni bilgi iletişim kanalları etrafında odaklandırılmış süreçlerden oluşan yapısal düzenlemelere gidilmesine neden olmaktadır (Düren, 2000: 64).

Yöneticiler, stratejik plan yapabilmek kadar stratejik düşünmeyi de başarabilmelidir (Arat, 1995: 87). Günümüzde pek çok çeşitli yönetim biçimleri geliştirilmiştir.

Katılımcı yönetim, ekip çalışmasını öngörmektedir. Organik kurumda, esnek çalışma grupları mevcuttur. Sorumluluk bütün üyelerindedir. Öğrenen organizasyonlarda işgörenlerin sürekli olarak öğreniyor olması ve kendi konularıyla ilgili teknolojik, ekonomik yenilikleri takip ederek uygulamaları gerekmektedir. Şebeke organizasyonlarında en önemli özellik ise, geleneksel organizasyon yapılarının temel karakteristiği olan, komuta-kontrol, emir-

kumanda, ast-üst ilişkilerini önemsemeyen, hiyerarşik kademeleşmeden uzak bir yapıya sahiptir.

Bu anlamda kurumlarda kariyerle ilgili strateji geliştirilmesi ile, geleceğe, belirsizliğe ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik faydalar elde edilebilecektir. Genel olarak kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulması sürecidir. Bunun için öncelikle analizde, fırsatlar, tehlikeler, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirmenin yapılması kariyer stratejilerinin başarı oranını da arttırabilecektir (Soysal, 2006: 7).

### **1.5.12.3. Yeni Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve İşsizlik**

Gittikçe gelişen, küreselleşen ve rekabet yoğun bir yapıda olan ekonomik şartlarla paralel olarak gelişen teknoloji, yeni pazar ve iş kolları yaratmıştır. Emek yoğun ekonomilerden, teknoloji yoğun ekonomilere geçiş sürecinde, arz edilen işgücü yapısı kadar istihdam yapıları da değişmiştir.

Bilgisayar merkezli ev ofis ve part-time çalışma gibi yeni çalışma biçimleri ortaya çıkararak, esnek çalışma şekilleri oluşmuştur (Toffler, 1996: 307). Bu durum aynı zamanda, standartlaştırılmış çalışma şekillerinin değişerek, ömür boyu ücretli çalışma ve çalıştırma sisteminin kaybolması tehlikesine de neden olmaktadır.

Kariyer planlamasının zorlaşacağı, mesleki geleceğin kestirilemeyeceği ve çalışanlar arası rekabetinde artacağı bu dönemde, her çalışan, kendi kendinin geliştiricisidir. Yeni bilgi ve beceriler kazanmak devamlı bir gereksinimdir (Tınar, 2002: 13).

Bu kapsamda günümüzde artık işletmelerde çalışanların kendilerine ayrılmış masalarda çalıştığı büroların sayısı gittikçe azalmakta ve gelecekte işletmelerin yeniden örgütlenme anlayışının bir ürünü olarak üst kademelerdeki kariyer sayılarında büyük bir düşüş olması da beklenen sonuçlar arasındadır (Bozkurt, 2000: 185).

#### **1.5.12.4. Globalleşme ve Bilgi Toplumu**

Globalleşme, kıtalararası mesafeleri birbirine bağlayan bir bağ olarak tanımlanmaktadır. Bu bağ; ekonomik, finansal, teknolojik ve güvenlik unsurlarını içermektedir.

Rekabetin yoğun bir duruma ulaştığı boyutta kalite ve verimlilik ön plana çıkmakta, kalite beklentileri artmakta, rekabet ve kalite hedefleri; insanın, işletmelerle bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini net olarak ortaya koymaktadır. Dünya ile bütünleşme hedeflerinin bir sonucu olarak insan kaynakları kavramı, işletmelerde giderek daha fazla önem kazanmaya başlamaktadır. Bu bağlamda, uzun süre pasif bir fonksiyon olarak işlevini sürdüren personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi olarak gelişme göstermiş ve işletme yönetiminde stratejik bir nitelik kazanmıştır (Düren, 2000: 98).

Özellikle çalışanlar çok yönlü yeteneğe sahip, yetkilendirilmiş, görev ve sorumluluk alanları çeşitlendirilmiş, katılımcı ve motivasyonu yüksek bireyler olarak görülmeye başlanmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIĞI

#### 2.1. ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ KAVRAMSAL TANIMI

Bağlılığın kelime anlamı, sevgi, saygı ile yakınlık duyarak sadakat göstermeyi ifade etmektedir.

Başka bir açıdan bağlılık, sosyal bir birimle özdeşleşme (Mowday, Steers, Porter, 1982: 26), kişiyi psikolojik olarak amaca yönelten duygusal bir durum (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301) olarak tanımlanır.

Örgütsel bağlılık çerçevesinde çalışan bağlılığı; çalışanların, kurumun amaç ve hedeflerini gönülden benimsemelerini, kurumun daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalamalarını ve kurumda varlıklarını sürdürmek istemelerini, gerektiğinde kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görebilmelerini içeren bir kavramdır (Ada, Alver, Atlı 2008: 495).

Örgütsel bağlılık, çalışanın işi kabul etmesi ve kuruma kabul edilmesinden itibaren yazılı olmayan ancak varlığı hissedilen psikolojik bir durumdur. Çalışanın örgütsel bağlılığı ile ilgili pek çok değişik tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir (Balay, 2000: 15-18; Gündoğan, 2009: 4-5).

- Bağlılık, kişinin kimliğini kurumla bütünleştirerek, bu bütünleşme doğrultusunda kuruma karşı olumlu davranış ve tutumda bulunmasıdır.
- Birey- kurum etkileşimi ile zaman içerisinde gelişen, çalışanların, elde ettikleri ile katkıları arasındaki oranı algılama biçimlerine göre çeşitli şekillerde oluşan bir duygusal durumdur.
- Bağlılık, kurumun üyesi olarak kalmayı gönülsen istemesi, kurum için çaba harcamaktan kaçınmaması olgusu ve kurumun amaç ve değerleri ile kendini özdeşleştirmesidir.

- Örgütsel çıkarlar göz önünde bulundurularak, bu amaçlar doğrultusunda olması gerektiği şekilde güdülenmiş bir durum hareketidir.
- Bağlılık, kişinin manevi olarak doyuma ulaşmasa bile diğer bazı nedenlerden dolayı kurumda kalmayı sürdürmesidir.
- Çalışanın kuruma karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır. Kurumun bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir.
- Çalışanın kendisini kurumun bir parçası olarak hissetmesidir.
- Çalışanın kurumun amaç ve değerlerini birincil hedef olarak kabul etmesi ve maddi kaygılar gütmeyen kurum için çaba sarf etmesidir.
- Çalışanın kuruma sadakatleri ile ilgili bir tutumdur.
- Kurum ile bireyin amaçlarının bütünleşmesi, özdeşleşmesi ve uyumlaşması sürecidir.

Çalışanın örgütsel bağlılığının var olması için, içinde bulunduğu kuruma ait olma duygusunu hissetmesi ve karşılıklı güçlü bir bağın mevcut olduğunu bilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Tüm tanımlar ışığında, çalışan bağlılığının kurumlar için ne denli önemli olduğu anlaşılmaktadır.

## 2.2. ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ ÖNEMİ

Kurumlar için insan kaynağının etkin ve verimli kullanımı, sağlam bir şekilde ayakta kalabilmesi için günümüzde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden kurumlar, nitelikli işgücü kaybını en aza indirerek, çalışan devir oranının yüksek olmasından kaynaklanan maliyeti azaltmak zorundadır. Bunu sağlamak için çalışanların bağlılığını arttırmaya yönelik eylem planları geliştirmeleri gerekmektedir (Gündoğan, 2009: 8).

Değişen teknoloji ve otomasyon sonucunda, kurumların ihtiyaç duyduğu insan kaynağı nitelikleri de büyük bir değişime uğramıştır. Bilgi toplumu haline dönüşen bu yeniden yapılanma süreci, çalışanların daha fazla

sorumluluk almalarını ve bilgilerini geliştirmelerini gerektirmektedir. Çalışanların problem yaratan değil problem çözen bireyler olması beklendiğinden, kuruma bağlı olan çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri ve daha istekli sorumluluk alabildikleri genel olarak kabul edilmektedir.

Kurumlar günümüzde küreselleşen dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda en önemli kaynağı insan olan kurumlar için, çalışanın örgütsel bağlılığı daha da fazla önem kazanmaktadır.

Düşük örgütsel bağlılık, çalışanın işten tatmin olmaması sonucunda, psikolojik bazı sorunlar ile birlikte, devamsızlık, verimsiz çalışma, performans ve motivasyon düşüklüğü, işe geç kalma ve/veya işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda çalışanın örgütsel bağlılığı, kurumun başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışanların kuruma olan bağlılık kavramı günümüzde oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Bayram, 2006: 126):

- Kuruma bağlılığın çalışan davranışlarını olumlu etkilemesi,
- İşgücü kaybının önlenmesinde kuruma manevi bağlılığın, mecburi bağlılıktan daha önemli olması,
- Performans ve bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olması,
- Bağlılık ile verimlilik ve etkililik arasında olumlu ilişki olması,
- Kuruma bağlılığın dayanışma, fedakarlık ve kuruma benimseme ile aynı anlamda olması.

### **2.3. ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ AMAÇLARI**

Çalışan bağlılığı örgütsel yaşamın ana merkezinde bulunmaktadır ve bireysel ve kurumsal açıdan önem taşımaktadır (Özutku, 2008: 80). Kurum

için büyük önem arz eden, çalışanın kuruma bağlılığının sağlanması, korunması ve artırılmasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gündoğan, 2009: 6-7; Bayram, 2006: 127).

- Çalışanın, kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi,
- Çalışanın, kurum için fedakarlıkta bulunması,
- Çalışanın, kurum üyeliğinin devamı için güçlü bir istek ve arzu duyması,
- Çalışanın, kurum kimliği ile özdeşleşmesi,
- Çalışanın, kurum kültürünü içselleştirmesi,
- Çalışanın, verimli ve istekli çalışarak yüksek performans göstermesi.

### **2.3.1. Çalışanın Kurumun Amaç ve Değerlerini Benimsemesi**

Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ile kurumun sunabildiği imkanlar arasında ilişki olması, bağlılık seviyesini arttırmaktadır. Bağlılık duyan çalışanlar, kurumun amaç ve değerleri ile kendi amaç ve değerlerini özdeşleştirmektedir. Bu şekilde gönüllü uyum sağlamış çalışanlar, kurum amaçlarının gerçekleşmesi için beklentilerin çok üstünde çaba sarf ederler. Bağlılık gösteren çalışanlar, içsel olarak güdülenmiş olan çalışanlar kurumun üyesi olarak kalmak için yüksek bir istek içinde olurlar (Bayram, 2006: 126).

### **2.3.2. Çalışanın Kurum İçin Fedakarlıkta Bulunması**

Çalışanın kurum amaçlarını kendi amaçları gibi kabul ederek, normalden daha çok çaba göstermesidir. Çalışanın kişisel beklentilerini bir yana bırakıp sadece çalıştığı kurumun başarısı için kendi zaman ve/veya sosyal çevresinden ödün vererek fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin kurumu benimsediğinin göstergesi ve kurum vatandaşlığı davranışı olarak kabul edilmektedir (Boylu vd., 2007: 57; Gündoğan, 2009: 6).

Kurumun amaç ve değerlerini benimsemiş olan çalışan, kurumun kriz dönemlerinde bile risk ve sorumluluk almaktan kaçınmamaktadır.

### **2.3.3. Çalışanın, Kurum Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyması**

Kuruma bağlılığın en önemli amaçlarından birisi de çalışanın, içinde bulunduğu kurumda çalışmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Böylelikle, kurum yetişmiş ve nitelikli çalışanını kaybetmeyecek ve çalışan devir hızı oranı düşük olacağından maliyetlerini azaltmış olacaktır. Ayrıca kurum, yönetim pozisyonlarında kuruma bağlı, verimli, yüksek performanslı, sorumluluk almaya istekli ve güvendiği çalışanları ile başarısını devam ettirecektir.

Çalışanlar için kurum, psikolojik anlamda büyük bir anlama sahip olduğundan kendilerini kurumun bir parçası olarak görmektedir. Bağlılığı sağlanmış olan çalışanlar; g istedikleri için kurumda kalmaya devam etmektedirler (Boylu vd., 2007: 58).

### **2.3.4. Çalışanın Kurum Kimliği ile Özdeşleşmesi**

Kurumun dış çevredeki prestij ve güvenilirliğinin olumlu görülmesi kurum açısından olduğu kadar kurum üyeleri açısından da büyük öneme sahiptir. Olumlu görüşlerin oranı ne kadar yüksek olursa çalışanlar da kurumla kendilerini o oranda özdeşleştirmektedirler. Kurum kimliği, kurumun yapılandırmış olduğu iletişim ve felsefesi, inandığı vizyon ve misyonu çerçevesinde kurum üyelerinin davranışlarını şekillendirmesi ile oluşmaktadır (Gürbüz, 2010: 231). Kurum ne kadar gerçekçi ve olumlu bir imaj yaratırsa, kurum üyeleri de bu değerle gönülden bütünleşmektedir. Çalıştığı kurumu ve kurumdaki görevini çevresindekilere gururla anlatabilen çalışan, kurum kimliği ile özdeşleşmiş demektir. Kurum kimliği, kurumların amaçlarının anlamını ifade etmekte ve hem kurum içi hem de kurum dışı prestijin sembolleşmesini sağlamaktadır. Çalışanların bireysel kimlikleri ile kurumun örgütsel kimliği arasında köprü vazifesi görmektedir (Gürbüz, 2010: 230).

### **2.3.5. Çalışanın Kurum Kültürünü İçselleştirmesi**

Kurum yönetsel değerleri çerçevesindeki tutum ve inançları ile çalışanların değerleri örtüşmesi sonucunda, kurumsal değerlerin benimsenmesidir. Kurumun sahip olduğu kültür, kurum ve grup ruhu ile

oluşturulmuş inanç ve fikirlerin stratejik olarak davranışsal anlamda çalışanlar tarafından takip edilmesini sağlar (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20). İçinde bulunduğu kurumun kültürünü benimsemiş olan çalışan için kurum artık sadece çalışıp gelir elde edilen bir yerden ziyade, daha yüksek başarıya ulaştırılmak istenen bir değer haline dönüşmektedir.

### **2.3.6. Çalışanın, Verimli ve İstekli Çalışarak Yüksek Performans Göstermesi**

Kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada en önemli kozu motivasyonu arttırılmış yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olmalıdır. Kuruma bağlılık ile çalışan verimliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Özutku, 2008: 85). Örgütsel olarak kuruma bağlılığı sağlanmış olan çalışanlar, verimli işgücü oranını arttırmaktadır. Bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan kurumlar daha etkin ve verimli iş üreterek, ekonomik ortamda rekabet avantajına da sahip olurlar. Kuruma olan bağlılığı ve inancı yüksek olan çalışanların motivasyonları da yüksek olduğundan, işe devamsızlık, işten ayrılma ya da işten kaytarma gibi verim düşürücü olumsuz davranışlarda bulunmamaktadır. Bununla birlikte dış çevreye karşı kurumlarının imaj ve statüsü hakkında olumlu görüşlerde bulunarak güçlenmesini sağlarlar. Güçlü ve güvenilir bir statüye sahip olan kurumların iç ve dış müşteriler tarafından tercih edilebilirliği artmaktadır (Uygur, 2007: 72).

### **2.4. ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIK TÜRLERİ**

Kimi araştırmacılar, kurum bağlılığını tutumsal, kimi araştırmacılar ise davranışsal bakış açısıyla ele almıştır.

Çalışanın kuruma bağlılığı tutumsal bir davranış olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bağlılık çoğunlukla kuruma hissel olarak duygusal bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Kuruma güçlü bir biçimde bağlı olan kişiler kurumla bütünleşerek kurumun üyesi olmayı samimiyetle istemektedirler. Davranışsal bakış açısıyla değerlendirildiğinde, çalışanların bir kurumun üyesi olarak kalmayı tercih edip etmemesi ile ilişkili olduğu

görülmektedir. Bir çalışanın, iş alternatiflerinin ve sosyal faydaların en geniş olduğu bir ekonomik ortamda dahi başka bir kuruma gitmeyerek aynı kurumda çalışmaya devam etmesi, tamamen tutumsal bir davranış duygusundan kaynaklanmaktadır. Bu duygu ise, hissel anlamda bağlılığın söz konusu olduğunu göstermektedir (Özutku, 2008: 80).

Son zamanlarda örgütsel bağlılığın doğasına ilişkin teoriler üç tür bağlılık olduğunu desteklemektedir. Allen ve Meyer' in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli en yaygın olarak kullanılan modeldir (Balay, 1999: 238).

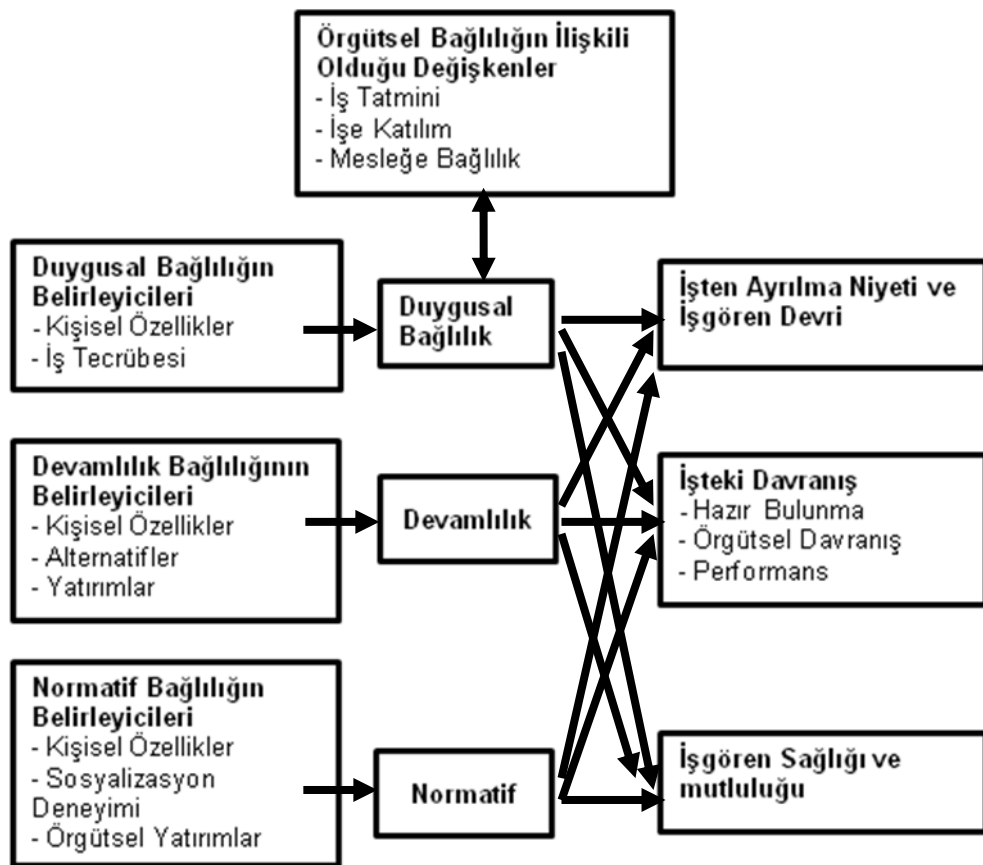
Bu modele göre bağlılık,

- Duygusal bağlılık,
- Devam bağlılığı,
- Moral-normatif bağlılık, olarak üç türe ayrılır.

Duygusal bağlılık, kişinin hissel anlamda kuruma bağlanarak, kendini kurumla özdeşleştirmesini ifade etmektedir. Kişi kurumda kendi isteği ile kalmaya devam etmekte ve önceliği kurum amaç ve değerlerine vermektedir. Devam bağlılığı, kişinin maliyet analizi yaparak, kurumda elde ettiği kazançlardan vazgeçip vazgeçemeyeceğini sorgulaması sonucunda bir nevi mecburiyet hissi ile kurumda çalışmaya devam etmesidir. Moral-normatif bağlılık ise tamamen kişinin kültürel değerleri ile oluşmaktadır. Kişi kuruma hissettiği sorumluluktan çok kendi sosyal çevresine karşı olan sorumluluk duygusundan ötürü kurumda kalma zorunluluğunu ifade etmektedir (Özutku, 2008: 82).

Kurumdan çekilme isteği, iş bırakma ve devamsızlığın üç bağlılık türü ile ilişkisi bağlamında yapılan araştırmalar, duygusal bağlılığın en önemli bağlılık türü olduğunu göstermiştir. Kuruma duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, kurumun üyesi olmayı gönüllü istemekte, kuruma devam bağlılığı ile bağlı olanlar maddi gereksinimlerini karşılamak üzere kurumda kalmaya etmekte ve normatif olarak bağlı olanlar da kendilerini kuruma ve sosyal çevrelerine karşı sorumlu hissettikleri için kurumda kalmaya devam etmektedir. Duygusal, devam ve normatif bağlılık türlerine bakıldığında her birinin aslında birbirine bağlı ve etkileşim içinde olduğu da görülmektedir. Her bir bağlılık türü, diğerinin nedenini ve sonucunu oluşturmaktadır.

Şekil 2.1’ de, Allen ve Meyer’ in sınıflandırması olan duygusal, devam ve normatif bağlılık türleri şeklin merkezinde bulunmakta ve şeklin sol tarafında bunların belirleyicileri yer almaktadır. Ayrıca şekilde örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu değişkenler ve sonuçlarla olan ilişkileri görülmektedir. Şeklin sağ tarafında ise bağlılık türlerinin sonuçları yer almaktadır (Özutku, 2008: 83).



**Şekil 2.1.** Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Özutku, 2008: 83)

Bağlılık, kurumu oluşturan öğeler ile bu öğelerin birbirine bağlı olduğu gerçeği ile keskin sınırları olmayan çoklu bağlılıklarının bir toplamıdır (Balay, 2000: 32). “Örgütsel bağlılığı daha geniş kapsamlıya ele alırsak karşımıza aşağıdaki ayrımlar çıkmaktadır.

- Kuruma bağlılık,
- Mesleğe bağlılık,



- İşe bağlılık,
- Çalışma arkadaşlarına bağlılık,
- Yönetime bağlılık.”

#### 2.4.1. Kuruma Bağlılık

Çalışanların kuruma bağlılıkları, kurumun amaç ve değerlerine yüksek bir inanç ile gönülden kabul göstermeleri ile gerçekleşir.

Çalışanların bağlılığının göstergelerini, kurumun amaç ve hedeflerini kabul ve kuruma duydukları inanç ile işletme için beklenenden daha fazla çaba gösterme istekleri ve çalışanların bağlılıklarını devam ettirmedeki istekleri belirlemektedir. İş görenin, işletmenin amaç ve hedeflerinin kabulü, amaç ve hedeflerine ulaştırabilmek için elinden geleni yapması örgütsel bütünleşme olarak açıklanır. Kuruma bağlılığı kazanılmış olan çalışanlar, kendilerini grup içinde tek değil bütünün bir parçası olarak görmektedirler.

#### 2.4.2. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, üyesi olunan meslek için caba sarf ederek, içinde bulunulan meslekte ilerlemek için mesleki hedef, değer ve ilkelere bağlılık olarak tanımlanabilir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 157). Birey tercih ettiği dalda bilgi, beceri ve uzmanlık kazanır. Mesleki anlamda ilerlerken de mesleğinin önemini algılamaya başlar. Kişinin algısı olumlu yönde olduğu müddetçe bağlılığı da artış gösterir. Çalışanın, mesleğe yönelik değer ve tutumunu ifade etmektedir. Mesleğe bağlılığı etkileyen etmenler bulunmaktadır. Bunları üç faktörde ele alabiliriz.

- **Mesleki Tatmin:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Tercih ettiği meslek ve işte kazanmış oluğu deneyim ve yetkinlikten memnuniyet duyan kişi içsel olarak tatmin elde etmektedir. Bu bağlamda beklentilerinin kurum çalışma ortamında karşılanması ile tatmin artan çalışanın motivasyonu artacak, motivasyonu arttıkça kuruma daha çok bağlı hale gelecektir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 159).
- **Mesleki Kariyer Beklentisi:** Çalışanın içinde bulunduğu meslek çerçevesinde, yetkinliğini arttırmak, uzmanlık alanında kendisini

geliştirmek ve mesleki kariyerinde yukarıya doğru ilerleyebilmek için fikir ve planlar geliştirebileceği uygun şartların oluşmasıdır. Beklentilerine uygun olarak mesleğinde ilerleyebileceğine inanması durumunda oluşan duygusal durum olarak nitelendirilebilir.

- **Mesleki Statü:** Kişinin sahip olduğu meslek ve işin kendisine sosyal çevrede statü anlamında bir konum sağlamasıdır. Çalışanın, yaptığı işten gurur duyması ve işin kendisine sosyal anlamda statü sağlayabilmesini ifade eder. Kurum dışındaki çevresinde işine karşı saygı gördüğünde oluşan duygusal bir durumdur.

### 2.4.3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık; işe yönelik davranışsal ilke ve değerler karşısında çalışanların işlerine dört elle sarılmasıdır. İşe ve yapılan göreve verilen değer tutumsal olarak davranışa yönelmesidir. Böylelikle çalışanlar işlerini ciddiye alarak özverili bir çalışma sergilerler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

İşe bağlılık gösteren çalışan aşağıdaki özellikleri yansıtmaktadır (Balay, 2000: 21).

- İşe etkin ve verimli katılım sağlar,
- İşini yaşamını merkezine koyar,
- İş, kendisi için sosyal statü kaynağıdır ve aynı zamanda özsaygının temelidir,
- İşini ne kadar iyi yapıyorsa kendini de o kadar başarılı hisseder.

### 2.4.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Kurum içinde bireyin kendini bir gruba ait hissetmesi psikolojik tatmin ve motivasyon açısından çok önemlidir. Bu nedenle çalışma arkadaşlarına bağlılık, belli bir amaç için olabileceği gibi, kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar yarar elde etmek ya da salt hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılığı yüksek olan bireyler, üyeli oldukları grup ile içten ilişki içinde olmaya ve arkadaşlık bağlarına büyük önem verirler. İleriye dönük tasarımlarla uğraşmaktan çok insani ilişkileri ön planda tutarlar ve iş arkadaşlarıyla belli şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım edebildikleri işlerde

ve ortamlarda çalışmayı seçerler. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişiler arasında dayanışma ve birlik duygusunu oluşturur. Bu dayanışma ve birlikte hareket etme güdüsü kişileri iş hayatında karşılaşılması olası olumsuz durumlara karşı manevi yönden güçlü kılar. Çalışma ortamında manen güçlü olduğunu hisseden çalışanların işlerine ve kurumlarına olan bağlılıklarının da artış gösterdiği düşünülmektedir çünkü duygusal olarak bir birliğin içinde olan çalışanlar bu gruptan ayrılmak istemeyecektir (Balay, 2000: 46).

#### **2.4.5. Yönetime Bağlılık**

Yönetime bağlılık; çalışanın kurum yönetiminin uygulamaya koyduğu norm ve etik kuralları benimsemesi ile oluşmaktadır. Bir yerde kendisini yöneten güce karşı saygı ve sevgi duyma duygusudur. Çalışan, kabul ettiği kuralları uygulayarak ve gerektiğinde savunarak bağlılığını göstermektedir. Kurumlarında normları belirlerken çalışanları ile etkileşim kurması, onların bağlılıklarını arttırmaktadır (Balay, 2000: 48).

### **2.5. ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ TEORİK TARİHÇESİ**

“Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi alanında ilk çalışmayı gerçekleştirenlerden biri olan Whyte (1956), “kurum insanı” olarak adlandırdığı, kuruma aşırı bir şekilde bağlı olan kişilerin kuruma verebilecekleri tehlikeleri açıklamıştır. Bu tür çalışanlar her dönem kurumda yer almış ve kurum için önemli sorunlar yaşatmış olmalı ki, bu konu üzerinde çeşitli dönemlerde farklı bilim adamlarınca araştırmalar yapılmıştır. Örneğin Whyte’ ın (1956) dışında, Downs (1967), Rowan (1981) ve Randal (1987) bu alanda çalışan araştırmacılarıdır. 1958 yılında March ve Simon’ dan itibaren Morris ve Sherman (1958), Herbiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Porter ve arkadaşları (1974), Salancik ve Staw (1977), Rusbult ve Farrel (1983) örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli modeller (değişim modeli, tutumsal bağlılık modeli, davranışsal bağlılık modeli, süreç modeli, yatırım modeli vb.) geliştirdiler. Becker (1960), Morris ve Sherman (1982),

Meyer ve Allen (1984) tarafından ise bir çok kuramın (yan bahis kuramı, psikolojik yaklaşım, hesapçı ve ahlaki yaklaşım gibi) temeli atıldı. 1960'lı yıllardan itibaren Lodahl (1964), Grusky (1966), Schein (1966), Lee (1966), Hall ve Schneider (1972), Mowday, Porter ve Dubin (1974), Steers (1975), Salancik (1977), Kidron (1978), Stevens, Beyer ve Trice (1978), Koch ve Steers (1978), Mowday ve McDade (1979), Bartol (1979), Morris ve Steers(1980), O'Reilly ve Caldwell (1980), Korman (1981), Morris ve Sherman (1981), Angle ve Perry (1981) örgütsel bağlılıkla; sosyal katılım, ödül, beklenti, örgütsel etkililik, yönetici ast arasındaki ilişki, işe yönelik sorumluluk duygusu ve rekabet ortamı, performans, kişisel ilgiler, işten ayrılma, rol çatışması, çalışan üzerindeki kontrol, iş etiği, teşvik ve katkıda bulunma, görev kimliği, özerklik, işe başlamadan önce elde edilen bilgiler, rol belirsizliği, rolü aşırı yüklenme, kurumun büyüklüğü, kurumu seçme nedeni, özel yaşam, üst sıradaki gereksinimler, yeterlik ve başarı duygusu gibi çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Ayrıca 1966 yılında Grusky ile başlayan kişisel değişkenlerle bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmadan sonra, Herbiniak ve Alutto (1972), Morris ve Steers (1980), Rhodes ve Steers (1981), Morris ve Sherman (1981), Angle ve Perry (1981) tarafından eğitim düzeyi, cinsiyet, yaş, görev süresi gibi kişisel değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırıldığı birçok çalışma yapılmıştır” (Tok, 2005: 68-69).

## **2.6. ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE İLGİLİ BİLİMSEL SINIFLANDIRMALAR**

### **2.6.1. Etzioni' nin Sınıflandırması**

Bağlılık ile ilgili sınıflandırmayı ilk yapan Etzioni, çalışmasında üç tür bağlılık üzerinde çalışmıştır. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılıktır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Bayram, 2006: 129-130).

- Ahlaki bağlılık: Çalışanın, kurumun amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirmesinde etkili olan otorite sonucunda, kendisi ile

özdeşleştirme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar işlerini değerli görürler ve kurumlarına daha çok bağlanırlar.

- Hesapçı bağıllık: Kurum ile çalışanlar arasındaki ilişki görev ve ücret üzerine kuruludur. Çalışanlar, kurum içindeki çalışmaları karşılığında elde edecekleri ücret ve/veya ödüllerden dolayı bağıllık duyarlar.
- Yabancılaştırıcı bağıllık: Çalışanların davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşur. Bu bağlamda olumsuz bir bağıllık şeklidir. Kuruma olumsuz anlamda yansır. Çalışan, psikolojik olarak kuruma bağıllık duymaz fakat kurum içinde yer almaya devam eder.

### 2.6.2. O'Reilly ve Chatman' in sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman, çalışan ile kurum arasındaki bağıllığın psikolojik temele dayandığını savunmaktadır. Çalışan, kurumun amaç ve değerlerini kabul ederek, bu değerler ile kendi öz değerlerini özdeşleştirir. Bu bağlamda, burada üçlü bir sınıflandırma yapılmıştır. Bunlar; uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı, içselleştirme bağıllığı. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Bayram, 2006: 130).

- Uyum bağıllığı: Bağıllık, paylaşılmış değerlerden ziyade ödüllendirilmenin çekiciliği ile oluşmaktadır. Ödül ve ceza söz konusu olduğundan çalışan ile kurum arasında psikolojik bağ kuvvetli değildir.
- Özdeşleşme bağıllığı: Bağıllığın insani değerler tarafı ile oluşmuş şeklidir. İletişim ön planda yer almaktadır. Çalışma arkadaşları ile etkili ve tatmin edici bir iletişimin mevcut olması ve devam etmesi istenmektedir. Böylece çalışan, kurum içinde gruba kabul edilmekten gurur duyar.
- İçselleştirme bağıllığı: Bağıllık, çalışan ile kurum değerlerinin kaynaşmasıyla gerçekleşir. Bireysel ve örgütsel anlamda değerlerin ve amaçların uyumu söz konusudur.

### 2.6.3. Wiener' in Sınıflandırması

Wiener bağıllığı, araçsal bağıllık ve örgütsel (normatif-moral) bağıllık olarak sınıflandırmıştır.

Araçsal bağlılık; kurum ile çalışan arasındaki çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Hesapçı ve devamlı yarar sağlama dürtüsüyle hareket etmeyi ifade eder.

Örgütsel bağlılık ise kurum ile çalışan arasındaki manevi ilişkilere dayanır. Değer verme ve tatmin olma güdüsü ile gerçekleşmektedir.

Örgütsel bağlılık iki faktöre bağlı olarak oluşmaktadır. Bunlardan ilki kişiye ait bireysel faktörler olan, ailesel ve kültürel özellikleri ve geçmiş deneyimlerine bağlı algılamalarıdır. Diğer faktör ise, kurumun çalışanın gelişimi için yaptığı harcamalarıdır. Böylelikle çalışan ile kurum birbiri için çeşitli özverilerde bulunarak birbirine bağlı hale gelmektedir. Bu bağlılık sonucunda verimlilik pozitif yönde olumlu etkilenmektedir (Özütü, 2008: 84-85).

#### **2.6.4. Penley ve Gould' un Sınıflandırması**

Penley ve Gould, Etzioni' nin modelinden yola çıkarak, Etzioni' nin çalışmasındaki eksikleri göz önünde bulundurmuşlardır. Penley ve Gould' a göre örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Her iki bağlılık türünün de birbirine bağlı olup bir arada ortaya çıktığını savunmuşlardır.

Örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üçe ayırarak incelemişler ancak üçünün kurumlarda bir arada bulunabildiğini savunmuşlardır (Gül, 2002: 44).

Bağlılık türleri aşağıda şu şekilde açıklanmıştır (Gül, 2002: 44).

- Ahlaki Bağlılık: Tamamen duygusal bir yönelim olup, çalışanların örgütsel amaçları kabullenerek ve onlarla kendi amaçlarını özdeşleşmelerine dayanmaktadır. Kişi, kendi değerleri ile kurumun değerlerini o kadar çok özdeşleştirir ki adeta kendisini kuruma adar ve kurumun başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutarak başarı için yüksek enerji harcar.
- Çıkarıcı Bağlılık: Fayda sağlamaya yönelik olan bu bağlılık türü bir çeşit "alış-veriş temeline dayanmaktadır". Çalışanlar kurum için harcadıkları emeğin karşılığını ödül ve teşvik edici maddi faydalar ile almak isterler.

Ulaşmak istedikleri kendi amaçları kurum amaçlarından daha ön planda olup kurum onlar için bir araç niteliğindedir.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Kişinin kurumda çalışmaya devam etmesinin kendisi için bir zorunluluk olduğunu düşünmesi sonucu oluşmaktadır. Çalışan kurum içinde değerli olmadığını, gösterdiği performans karşılığında ödüllendirilmediğini ve iş tatmininin düşük olduğunu düşünmesine karşın alternatif iş imkanlarının kısıtlı olması nedeniyle kurum üyeliğini mecburen devam ettirmektedir. Bu durumda kişi kurumuna karşı yabancılaşmakta ve uzaklaşmaya başlamaktadır. Bir nevi kendini kapana sıkışmış hissiyle çalışmaya devam eder ve verimliliği düşer.

#### **2.6.5. Katz ve Kahn' in Sınıflandırması**

Katz ve Kahn' a göre örgütsel bağlılık ödüle dayalı araçsal bir sistemden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000: 23).

Çalışanları bağlılığa yönelten etmen, iç ve dış ödüllerin birleşiminden kaynaklanmaktadır. Ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşler ve devreleri anlatımsal ve araçsal olarak ayırmışlardır. Çalışanların kuruma olan bağlılıklarının niteliğini bu anlatımsal ve araçsal devreler göstermektedir. Anlatımsal devreyi iç ödüller oluşturmaktadır. Araçsal devreyi ise dış ödüller ifade etmektedir. Anlatımsal devrede içsel yani manevi ödüller ve ruhsal tatmin, araçsal devrede ise dışsal yani maddi ödüller ve mali tatmin söz konusudur. Bu bakımdan çalışanların hangi tatmin düzeyinde bağlılık gösterdiği, onların kuruma olan bağlılık düzeylerini de göstermektedir. İçsel ödüller güdümlayici olduğunda psikolojik bir bağlılık söz konusu iken dışsal ödüllerin güdümlayici olduğu durumlarda faydasal bir bağlılık söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007: 43).

#### **2.6.6. Mowday, Porter ve Steers' in Sınıflandırması**

Mowday ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, iki tür bağlılık ayrımı söz konusudur. Bunlar, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılıktır.

Tutumsal bağlılık, çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşur. Tutumsal bağlılık da duygusal bir tepki olduğundan, çalışanın örgütsel amaçlarla bütünleşmesi ve bu doğrultuda çalışma istekliliğini pekiştirmesidir.

Tutumsal bağlılığın; kurum amaç ve değerleri ile özdeşleşerek işe yüksek motivasyonla katılım ve kuruma gönülden bağlanma olarak üç bileşeni bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Davranışsal bağlılık, çalışanların aynı kurumda çalışma süreleri ile ilgilidir. Davranışsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumun kendisinden ziyade bir nevi alışkanlık şeklinde yaptıkları işe bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Davranışsal bağlılık, çalışanın davranışsal faaliyetlere olan alışkanlığından vazgeçmemesi ile oluşmaktadır.

Her iki tür bağlılık arasında dairesel bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre tutum davranışlara götürürken, davranışlar da tutumları kuvvetlendirmektedir (Bayram, 2006: 132).

### **2.6.7. Argyris' in Sınıflandırması**

Argyris'e göre bağlılık; yeni girişimlerin ortaya çıkması bağlılığa bağlı olmakla birlikte, insani ilişkilerden ziyade ekonomik ve stratejik düşüncelerin temelini oluşturmaktadır. Argyris, çalışan bağlılığını içsel ve dışsal olmak üzere iki türe ayırarak ele almıştır.

İçsel bağlılıkta, çalışan ile kurum arasında iletişim ve etkileşim bulunmaktadır. Performans hedeflerini, kurum yönetimi ve çalışan ortaklaşa belirler. Çalışanlar, kurum hedeflerinin önemini anlar ve benimserler. Böylelikle çalışanlar, kurumun kendilerinden bekledikleri görevleri ile ilgili çaba gösterme ve sorumluluk alma aşamalarına, kendi istekleri katkıda bulunarak içsel motivasyonlarını arttırmırlar.

Dışsal bağlılıkta ise içsel bağlılığın aksine iletişim ve etkileşim bulunmamaktadır. Kurum içi görevler ve davranış biçimleri kurum yönetimi tarafından belirlenmektedir. Kurum çalışanlarına çok daha az kontrol hakkı tanımaktadır. Bu durumda çalışanların dışsal bağlılığı söz konusu olur. Çünkü çalışandan bir çeşit emir komuta sistemi içinde sadece kendilerinden bekleneni yapmaları bildirilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, kurum içinde



olmalarına rağmen kendilerini belli bir çizginin dışında gördüklerinden, kuruma karşı dışsal bir bağlılık söz konusu olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 48).

### **2.6.8. Kanter' in Sınıflandırması**

Kanter örgütsel bağlılığı, sosyal sistem ve sosyal ilişkiler bağlamında değerlendirmiştir. Bireylerin kişiliklerini sosyal sistem ve sosyal ilişkilerle birleştirmeleri olarak tanımlamaktadır.

Kanter' e göre bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki sistemde oluşmaktadır. İlişkiler boyutunda oluşan sosyal sistemde kontrol, grup dayanışması ve devamlık söz konusudur. Kişilik sistemi ise daha çok içsel duygulardan kaynaklanan bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır.

Kanter; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere bağlılığı üç şekilde incelemiştir (Gül, 2002: 42). Kanter' e göre bu üç bağlılık türü de birbiriyle sıkı sıkıya bağlı olup, her birinin varlığı diğerinin varlığının kuvvetlendirmektedir. Bu bağlılık türleri aşağıda şu şekilde açıklanmıştır.

- Devama Yönelik Bağlılık : Çalışanın kurum içinde kalması ve kendisini kurumun sürekliliğine adanması durumudur. Bu bağlılık türünde çalışan, kurum için çeşitli fedakarlıklarda bulunmuş, emek ve çaba sarf etmiş olduğundan kurumdan ayrılması kurum içinde kalmasından daha maliyetli olacağından bağlılığını sürdürmeye devam eder. Çalışan açısından bir çeşit maliyet analizi sonucunda kurum içinde kalmaya veya kurumdan ayrılmaya karar vermesidir.
- Kenetlenme Bağlılığı : Diğer bir deyişle yakın ilişki bağlılığıdır. Bu bağlılıkta çalışanlar, kurumlarına duygusal olarak bağlanırlar. Kuruma ve kurum içi sosyal ilişkiler, kurum dışı sosyal ilişkilerden daha güçlü ve cezbedicidir. Kurumlar da bağlılığı artırıcı yöntemler uygularlar. Her çalışan ile yakın ilişkiler kurma, kurum içi iletişimi artırıcı toplantı, eğlence, katılımcı törenler düzenleme gibi çalışmalar yaparlar.

Başarıyı ödüllendirme ve çalışanı geliştirme gibi faaliyetlere ağırlık verirler.

- **Kontrol Bağlılığı** : Bu bağlılık türüne denetim bağlılığı da denmektedir. Çalışanların, kurumun norm ve değerlerine saygı göstermesidir. Çalışan için kurum içi kurallar ve kurum amaçları birer yol göstericidir. Bu bağlılık türü, kuruma karşı olumlu normatif yönelimler içerir. Çalışanlar kendi norm ve değerleri ile kurumun norm ve değerlerinin uyum içinde olduğunu düşünürler.

### **2.6.9. Allen ve Meyer' in Sınıflandırması**

Allen ve Meyer bağlılığı üç gruba ayırarak incelemiştir. Üç Boyutlu Kurum Bağlılığı Modeli' nde kuruma bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üçe ayırarak değerlendirmişlerdir. Her ne kadar birbirinden ayrı gibi görünse de, bağlılık boyutları birbirleriyle neden ve sonuç ilişkisi içindedir. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklıdır.

- **Duygusal bağlılık**; tamamen psikolojik bir yönelmedir. Çalışanların kurumları ile özdeşleştiklerini gösterir. Çalışanlar kurumun ve kurum içinde bir grubun üyesi olmaktan mutlu olurlar. Bu manevi duygu durumu çalışanların kuruma sıkı bağlarla bağlı olduklarının göstergesidir.

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, kurum içinde kalmayı samimi olarak isterler ve kurumun çıkarları ile kendi çıkarlarını özdeşleştirerek, kurumun amaçlarına ulaşması için büyük çaba gösterirler. Bu yüzden, kurumlarda gerçekleşmesi en çok tercih edilen bağlılık türüdür. Duygusal bağlılığın sağlanmasında bazı faktörler etkili olmaktadır. Bunlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 44-45);

- **Amaç Birliği**: Çalışan ve kurum amaçlarının kaynaştırılması ve çalışanların bu yönde hareket etmesinin istenmesi,
- **Önerilere Açıklık**: Üst yönetimin, çalışanların görüşlerine değer vermesi,

- **Çalışanlar Arasında Uyum:** Çalışanlar arasında güçlü iletişim ve güvenli arkadaşlık bağları olması,
- **Örgütsel güvenirlilik:** Çalışanların kuruma güvenmesi,
- **Eşitlik:** Kurumdaki çalışanlar arasında adil ve hakkaniyetli uygulamalar olması,
- **Bireye Önem:** Kurum için tek bir çalışanın dahi önemli olduğunun hissettirilmesi,
- **Geri Besleme:** Çalışanlara sürekli ve dönemsel bilgi verilmesi,
- **Katılım:** Çalışanların yaptıkları işe görevler hakkındaki işlere desteklerinin sağlanması.

Duygusal bağlılığın sağlanmasında öne çıkan unsurun bireyin kurum içinde değer ve ilgi görmesi olarak özetleyebiliriz. Kurumu tarafından değer verildiğini ve özel olduğunu hisseden çalışanın duygusal bağlılığı da artış göstermektedir.

- Devamlılık bağlılığı: çalışan için bir nevi mecburiyet duygusu ile kurum içinde bulunmasını ifade eder. Kişinin çalıştığı kurumdan ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden kaçınması nedeniyle, kurum içinde çalıştığı süre boyunca elde ettiği deneyim, sarf ettiği emek ve zaman, ücret, emeklilik, yatırım, statü gibi kazanımları kaybetme korkusu, ülkenin ve/veya küresel ekonomik dışsal faktörler ve/veya iş sektöründeki iş alternatiflerinin azlığından ötürü kurumda çalışmaya devam etmesidir.

Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar için kurumda çalışmaya devam etmek şahsi kayıplardan kaçınmak için bir zorunluluktur. Böyle bir durumda çalışan, yapılması gerekli iş için düşük bir performans sergilerler. Yüksek verimle çalışmak için ekstra çaba sarf etmeyen çalışanlarla yola devam etmek kurumların tercih etmediği bir durum olduğundan, istenmeyen bir bağlılık türüdür. Devam bağlılığı yüksek olan bireyler, çıkarları doğrultusunda ilk fırsatta farklı bir kurumda çalışmayı tercih edecekleridir.

- Normatif bağlılık: çalışanların ahlaki ve kültürel olarak kuruma karşı bağlılığı hissetmeleridir. Çalışanlar, bu tür bağlılıkta bir nevi yükümlülük duygusu altındadırlar.

Normatif bağılılığı yüksek olan bireyler; üyesi oldukları kurumun ihtiyaç beklenti çerçevesinde hareket etmeyi sadece bir sorumluluk olarak görürler. Onlar için bireysel değerleri ve sosyal çevrelerine olan sorumluluk duyguları nedeniyle kurumda kalma yükümlülüğü hissederler. Sadece görev düşüncesiyle kurum üyeliğini devam ettiren bireyler, kendilerini bu durumdan kurtaracağına inandıkları farklı bir alternatif olması durumunda kurumdan ayrılmaya hazırdırlar. Kendilerini kuruma karşı sorumlu hissederek, baskıyı daha çok kendi içsel dünyalarında yaşayarak kuruma sadakat normlarına dayalı bir bağlılık gösterirler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91-93).

## **2.7. MOTİVASYON VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE İLGİLİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR**

İnsan doğası ve nitelikleri hakkında birçok araştırma ve görüş bulunmaktadır. Kariyer seçimi ve gelişimi üzerinde en etkili faktörlerden birinin kişilik özellikleri olduğu görülmektedir. Bireylerin kişilik özelliklerine uygun meslek seçmeleri, içsel ve dışsal ihtiyaçlarını tatmin etmeleri açısından büyük önem arz etmektedir. Kişiliğe uygun ve ihtiyaçları tatmin edilmiş olan çalışanlar, içinde buldukları kuruma daha çok bağlanacak ve böylelikle yüksek motivasyon ile güdülenmiş olan çalışan performans seviyesi artmış olacaktır. Kurumlar için büyük önem taşıyan çalışan bağılılığı açısından bakıldığında, özellikle çalışan motivasyon ve güdülenmesi üzerine yapılmış olan araştırma ve kuramlara aşağıda değinilmiştir.

Geliştirilmiş olan bu kuramlar, kurumlara çalışanların motivasyonlarını ve güdülenmelerini sağlayabilmeleri açısından ışık tutmaktadır (Can vd., 2001: 308).

Motivasyon hakkında birçok kuram ve model geliştirilmiştir. Bunlar, kapsam ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir.

Süreç kuramlarının ana konusu, kişilerin amaç ve hedefleri tarafından nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Süreç kuramları; kişinin sergilemiş olduğu davranışı hangi koşullarda tekrarladığı veya tekrarlamadığı ile ilgilidir. Süreç

kuramlarına göre kişiyi davranışa yöneltenin içsel faktörlerin ihtiyaçlar olmasına karşın buna ek olarak birçok dışsal faktör de bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 377). Bununla birlikte süreç kuramlarından; koşullandırma, beklenti, eşitlik ve amaç kuramlarının temelinde kişilerin içsel ihtiyaçları yer almaktadır.

Kapsam kuramları ise, bireyin içinde bulunan ve bireyi davranışa yönlendiren faktörlerin belirlenmesine ve anlaşılmasına önem vermektedir. Motivasyon ve güdülemeyi etkileyen içsel faktörler üzerine yoğunlaşmıştır.

Oluşturulmuş bu kapsam kuramları, bireylerin yaşamsal ihtiyaçları ile kurumsal ihtiyaçları arasındaki paralellik bağlamında sonuçlara sahiptir. Kurumlar açısından çalışanların ihtiyaçlarının tahmin ve tespit edilmesi, bağlılığın sağlanması ve güçlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bireysel ve kurumsal ihtiyaç ve beklentilerin aynı paralellikte olması karşılıklı başarının anahtarı olmaktadır. Bu nedenle; burada konumuz yönünden motivasyon kuramlarından temel kapsam kuramları ve süreç kuramları üzerinde durulmuştur .

### **2.7.1. Kapsam Kuramları**

Kişilerin iş dışı ve iş yaşamı süreçlerinden faydalanarak yönetsel boyutta da değerlendirilen araştırmaların temel varsayımsal amacı; çalışanları kurum amaçları doğrultusunda davranmaya yönlendirebilmektir. Eğer yöneticiler, çalışanı davranışa yönelten faktörleri iyi tespit edip kavrayabilirse, bu faktörleri uygulayarak çalışanlarını kurum amaçları doğrultusunda davranmaya yönlendirebilirler ve çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlayarak işgücü kaybının önüne geçebilirler (Koçel, 2001: 510).

Bu kuramların odak noktasını bireysel ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlardan yaşamsal öneme sahip olanlar karşılanmak zorundadır. Aynı şekilde kurum içinde çalışanlarında kurumdan beklentileri ve ihtiyaçları

bulunmaktadır. Her bireyin kendine has beklentilerinin ortak bir noktası bulunmakta ve kurumların bu ortak noktayı tespit ederek yönetsel eylemlerini planlaması gerekmektedir.

Kapsam kuramları olarak; Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer' in E-R-G Kuramı, Herzberg' in İkili Etmen Kuramı, McClelland' in İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı açıklanmıştır.

### 2.7.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan bilim adamı, Amerikalı psikolog Abraham Maslow' dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak kurumlarda çalışmayı kabullendiklerini araştırmıştır. 1954 yılında gözlemlerinden yararlanarak geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları hiyerarşik olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma ile, her bireyin farklı gelişim tecrübeleriyle, birbirinden farklı ihtiyaçları olduğunu tespit etmiştir. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, insanı davranışa yönelten etmenin onun ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçları giderecek örgütsel araçları saptamaya çalışır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 308). Bu kuram, kurum içindeki insanın anlaşılması, tanınması ve ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından öneme sahiptir.

Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzen içinde işlediğini, en alt basamakta en geniş yeri kaplayan temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak yukarıya doğru hareketle en tepede kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru gittikçe karmaşıklaşan bir gelişme içinde olduğunu savunmuştur (Fındıkçı, 2003: 380).

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı' na göre; bireyin ihtiyaçları en alt seviyeden başlamak üzere sırasıyla aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 137):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Tüm canlılar için geçerli olan ve canlıların hayatlarını devam ettirmesi için şart olan yaşamsal ihtiyaçlardır. Bu

ihtiyaçlar doğuştan var olan yemek, su, barınma, cinsellik, hava gibi ilkel ihtiyaçlardır. Kurum içinde çalışan bağlamında ise bu ihtiyaçlar; ücret, çalışma koşulları, yan ödemeler gibi temel gereksinimleri kapsamaktadır.

- **Güvenlik İhtiyaçları:** Temel fizyolojik ihtiyaçlardan sonra ikinci sırada yer alan güvenlik ihtiyacı; bireyin yaşamını sürdürebilmesi için olası tehdit ve tehlikelerden korunma arzusudur. Çalışan açısından bakıldığında bu ihtiyaçlar; iş güvencesi, sigorta ve emeklilik gibi sosyal hukuki haklara sahip olma, iş ortamının güvenli olması gibi çalışanın kurum içinde kendini güvende hissetmesini sağlayan unsurları içermektedir. Aynı şekilde çalışma ortamında ast ve üstlere duyulan güven çalışanın duygusal olarak tatmin olmasında büyük önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 138).
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmininden sonra sosyal ihtiyaçlar gelmektedir. Sosyal ihtiyaçlar; sevme, sevilme, aidiyet duyma, kabul görme ve kimlik duygusunun oluşması gibi sosyal ve toplumsal gereksinimleri kapsamaktadır. Bireylerin çevresi ile duygusal bağlar kurmak istemesi yaşam sürecinin doğal bir evresini oluşturmaktadır. Bu nedenle, kurumlar çalışanlarının kurum içinde sosyalleşebilmesini sağlama yönünde yönetsel politikalar uygulamalıdır. Çalışma ortamında arkadaşça ilişkiler kurulması, çalışanların bir grubun ve kurumun üyesi olduğunu hissetmesi duygusal olarak tatmin sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 375).
- **Saygınlık İhtiyaçları:** Saygınlık ihtiyacının bireyin kendine saygı ve güven duyma gereksinimi ve çevresinden saygı görme gereksinimi olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Saygınlık ihtiyaçları; bireyin başarı elde etmesi, tanınması ve sosyal ortamda statü sahibi olması yani bir nevi içinde bulunduğu çevre tarafından alkışlanmak istemesi gibi ihtiyaçlardır. Bu noktada kurumların çalışanlarını ödüllendirmesi, sorumluluk verme ve inisiyatif kullanma şansı tanınması, yapılan iş ve görev ile ilgili toplumsal statü elde edebilmek için kariyer

basamaklarında yükselme olanakları sağlaması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 139).

- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** İhtiyaçlar Hiyerarşisi' nin en üstünde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer alt seviyelerdeki bütün ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkan bir gereksinimdir. Birey, tüm yetenek ve becerilerini kullanmak ve geliştirmek istemektedir. Bu durum, bir nevi kendi yapabilirlik kapasitesini fark etme ve bunu geliştirme arzudur. Çalışan bağlamında değerlendirildiğinde, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, çalışanın kurum içinde yaratıcılık gerektiren işlerde görev alma, karar süreçlerinde yer alma ve terfi etme arzularını kapsamaktadır. Çalışanlar profesyonelleşmek ve gelişmek istemektedirler (Onaran, 1981: 18). Kurumların, bu beklenti ve ihtiyaçlara sahip olan çalışanlarında tatminsizlik ve verimsizlik olmaması için yönetsel eylem planları geliştirmeleri gerekmektedir.

Şekil 2.2' de, Maslow' un Gereksinimler Hiyerarşisi basamakları ile bu gereksinimlerin kurumca karşılanması durumunda ortaya çıkan sonuçlar yer almaktadır.

Şekil 2.2' de görüleceği üzere, Maslow' a göre temel (fizyolojik) insani ihtiyaçlardan başlayarak kendini gerçekleştirme ihtiyacına kadar bir basamaktan diğerine geçmek için, bulunulan basamaktaki ihtiyaçların belli oranda tatmin edilmesi gerekmektedir.



MASLOW'UN GEREKSİNİMLER HİYERARŞİSİ	GEREKSİNİMLERİN KURUMCA KARŞILANMASI
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME Yaratıcılık gerektiren işler, gelişme, terfi etme
SAYGINLIK Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	SAYGINLIK Statü, sorumluluk, takdir etme, uygun maaş
SOSYAL Sevme, ait olma, kimlik duygusu, kabul görme	SOSYAL Arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler, parti, piknik
GÜVENLİK Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik sağlama	GÜVENLİK Sigorta, emeklilik, iş güvencesi, sağlıklı iş ortamı
FİZYOLOJİK Yaşam gereksinimleri, yiyecek, hava, su	FİZYOLOJİK Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

**Şekil 2.2.** Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 309)

Maslow' a göre son basamağa kadar gelirken ihtiyaçları giderilen birey içsel tatminini sağladığından kişiliği sağlam oluşmuş, kendine güveni yüksek, ne istediğini bilen ve yere sağlam basan bir insan haline gelir. Böylelikle yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilir. Birey, gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar. Kişisel ve düşünsel özgürlüğüne kavuşan birey, gizli kalmış yeteneklerini ortaya koyma güdüsüyle hareket eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:140).

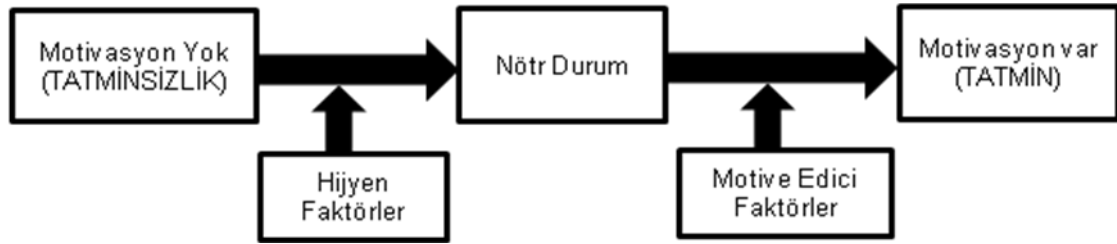
Eğer kurumlar, çalışanın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini ya da sahip olmak istediği şeyleri anlayabilirse, çalışanlara bu yönde imkanlar sunarak; hem çalışanların kurum amaçları ile aynı yönde davranmalarını sağlayabilir hem de beklenti ve ihtiyaçlarının karşılandığının farkına varan çalışanların kuruma olan bağlılıklarını sağlayabilir (Onaran, 1981: 25).

### 2.7.1.2. Herzberg' in İkili Etmen Kuramı

Herzberg de motivasyonun temelinde gereksinimlerin olduğunu savunmuştur. Herzberg' in Pittsburgh' da yaptığı çalışmada, çeşitli meslek gruplarıyla görüşerek yaptıkları işlerde kendilerini ne zaman ve hangi durumlarda motive ve demotive olmuş hissettiklerini araştırmışlardır. Bu bağlamda çalışanların iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili iki farklı boyut olduğunu savunmuşlardır.

Frederic Herzberg' in İki-Faktör Kuramı' na göre güdülemede iki grup etmen söz konusudur. Birincisi çalışanları tatmin etmeyen faktörler olan koruyucu-hijyen faktörlerdir. Bu faktörler, doğrudan işin kendisi ile ilgili olmayan işin çevresel (dışsal) faktörleri ile ilgilidir. Bunlar; ücret, saygınlık, güvenlik, iş koşulları, sağlık etmenleridir. Bu etmenler kurumda mevcut olmadığında çalışanlar kendilerini demotive hissetmektedir (Fındıkçı, 2003: 383). İkincisi çalışanları tatmin eden faktörler olan motive edici faktörlerdir. Bu faktörler doğrudan iş ve işin içeriği ile ilgilidir. Bunlar ise anlamlı ve tatmin edici bir işte çalışma, başarının görülerek takdir edilmesi, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanaklarıdır. Çalışanların kurumda bu etmenleri açıkça görmesi ve/veya hissetmesi motive olmalarını sağlamaktadır (Aytaç, 1997: 37).

“Şekil 2.3' te Herzberg' in İkili Etmen Kuramı faktörlerinin motivasyon ile ilişkisi gösterilmiştir. Buna göre; hijyen faktörleri, çalışan kişinin düşündüğü düzeyin altına indiğinde o kişi tatminsiz olur. Bunun yanında kabul edilebilir düzeyde veya bu düzeyin üzerinde olduğu takdirde, tatminsizlik durumu ortadan kalkar. Bu tatminsizlik halinin ortadan kalkması herhangi bir tatmin sağlamaz, sadece nötr bir durum oluşturur. Bu faktörlerin tek başlarına motive edici özellikleri yoktur, sadece çalışanın tatminine bir zemin hazırlar. Bir diğer ifadeyle bu faktörler bireyin motive olabilmesi için gerekli ortamın oluşmasına katkı sağlarlar. Çalışanın tatmin olması, motive edici faktörlerin varlığıyla gerçekleşir” (Güney, 2001: 229-230).



**Şekil 2.3.** Hijyen Faktörler Ve Motive Edici Faktörler İle Motivasyon Arasındaki İlişki (Güney, 2001: 229)

Çalışan bağlılığının sağlanması ve korunması açısından, kurumların tüm çalışanların ya da birimlerin hijyen faktör ihtiyaçlarının karşılanma oranı önemlidir. Bu durumun sık sık gözden geçirilmesi ve yetersiz karşılanma durumu tespit edildiğinde, bunların süratle giderilmesi gereklidir. Bunların üzerine devreye sokulacak motive edici faktörler ile çalışanların motive olmaları kolaylıkla sağlanabilir. Bu bağlamda her iki faktör birbirini tamamlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 143). Kurumların insan kaynağını korumak için her iki etmene de dikkat etmeleri gerekmektedir (Ataay,1987: 85).

### 2.7.1.3. Alderfer' in E-R-G Kuramı

Alderfer kuramını; Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı' nda oluşturduğu modeli modern durumlara uyarlayarak, varlığını sürdürme (existence), ilişkilerde bulunma yada aidiyet (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçları üzerine kurmuş ve motive edici etkenleri biraz daha farklı yorumlamıştır (Aytaç, 1997: 38).

Alderfer'e göre, şekil 2.4' te yer alan ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesi ile gelişme ihtiyacı daha da artar. Her bir basamağın tatmini artan bir biçimde sonraki basamak ihtiyacını oluşturur (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 310).

KURAMLAR	1.BASAMAK	2.BASAMAK	3.BASAMAK
ALDERFER	Varlık sürdürme	İlişki	Gelişme
MASLOW	Fizyolojik Güvenlik	Saygınlık Sosyal	Kendini gerçekleştirme

**Şekil 2.4.** Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 310)

Alderfer' in varolma ihtiyaçları, Maslow' un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Çalışma hayatındaki karşılıkları ücret, iş ortamının ergonomisi, sosyal güvenlik hakları, iş güvenliği vb. olarak sayılabilir. İlişki ihtiyaçları, bireylerin başkaları ile bir arada olma ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçları ile ilgilidir, bu da Maslow' un sosyal ihtiyaçları ile saygınlık ihtiyaçlarına denk gelmektedir. İşyerinde arkadaşlık ve paylaşma, sevme ve kendini ait hissetme, başarı ve statü sahibi olma gibi duygularla ilgilidir. Gelişme ihtiyaçları ise kişisel büyüme, kişisel gelişim ve başarı arzusunun ifade etmektedir ve Maslow' un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacı basamağına karşılık gelmektedir (Barutçugil, 2004: 376).

Bu basamaklarda ilerlerken gelişme ihtiyaçlarını karşılayamayan kişiler, diğer basamaklardan birine dönerek bir alt düzeydeki ihtiyaçları üzerinde çabalarını yoğunlaştıracaklardır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 310).

Bu bağlamda kurumların, çalışanların ihtiyaçlarını doğru tespit ederek ve çalışanların tatmin düzeyleri ile ilgili sistemli geri bildirimler sağlaması gerekmektedir. Yeterli derecede tatmin edilmiş olan çalışanların motivasyonları artacağından verimlilikleri de artacaktır.

#### **2.7.1.4. McClelland' in İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı**

David McClelland kuramı diğer adıyla başarı ihtiyacı kuramı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Kurama göre; kişiler başkaları ile sosyal ilişkilerini arttırma, ilişki halinde olduğu kişileri etki altında tutma, güç ve saygı

kazanma, sahip olduğu yetkinlikleri ile başarı elde etme gibi ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar sergilemektedir (Fındıkçı, 2003: 384). McClelland, ihtiyaçların öğrenme ile sonrada kazanıldığını savunmaktadır. Model; başarı, güç ve arkadaşlık ihtiyaçları kavramları üzerinde, insanların davranışlarıyla çevresel faktörlerin nasıl birleştirilebileceği üzerinde oluşturulmuştur.

McClelland' a göre başarı güdüsü olan bireyler, sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak ister ve amaca yönelik çalışırlar. Başarı ihtiyacı yüksek olan birey kendisine gerçekleşmesi zor ama gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar seçerek, amaçları yolunda gerekli gördükleri bilgi ve beceriyi elde edip, belli bir oranda riske girmekten kaçınmayarak yüksek enerji ile çaba göstermek ister. Özellikle bu bağlamda bakıldığında kurumların, başarı ihtiyacı yüksek olan çalışanlarını tespit etmesi, gerektiğinde risk ve sorumluluk almaktan kaçınmayarak yüksek çaba gösterebilecek olan çalışanlarının bağlılıklarını koruyabilmeleri açısından önem taşımaktadır. Kurumlarda, özellikle yönetici pozisyonları açısından başarı ihtiyacı yüksek çalışanlar önemli bir role sahiptir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 311).

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler, diğerleri üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı ve olayların gidişatını değiştirmek isterler. Bu özellikteki bireyler, rekabeti ve yarışmayı severler. Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, kurum içinde kontrolü kendilerinde tutmak istediklerinden diğer çalışanlar üzerinde otorite sağlamak istemektedir. Sosyal ve hiyerarşik statüler, güç ihtiyacı yüksek olan çalışanlar için önemli olduğundan özellikle başarılı yönetici ve yönetici adaylarının bu ihtiyaçlarının kurum tarafından karşılanması, kurumlar için faydalı olmaktadır ( Barutçugil, 2003: 377).

Arkadaşlık ihtiyacında olan bireyler, diğerleri tarafından seilmek ve bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler. Arkadaşlık ve bağlanma ihtiyacı yüksek olan çalışanlar için; grup çalışması, takım birliği, dayanışma ve çalışma arkadaşları ile uyumlu olmak daha ön plandadır. Bu bağlamda kurumların sosyal ilişkileri desteklemesi, arkadaşlık ihtiyacı yüksek çalışanları

tatmin ettiğinden kurum ile çalışan arasındaki bağı güçlenmesini sağlamaktadır.

Modele göre, çalışanın bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarması olasılığı, çalışanların hangi ihtiyaçlarının diğerlerine oranla daha yüksek olduğunun doğru tespit edilmesi ve ihtiyaç güdüsünün gücü ile doğrudan ilişkilidir. Bu ilişki, çalışanın görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve kurumlar tarafından o görev için konulan ödülün bileşimine bağlıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 312).

### **2.7.2. Süreç Kuramları**

Süreç kuramları, bireylerin amaçları üzerine yoğunlaşmıştır. Bireyleri davranışa götüren amaçların neler olabileceği ve nasıl motive oldukları üzerinedir. Süreç kuramlarına göre içsel ihtiyaçların yanında dışsal etkilerle oluşan amaçlar bireyi davranışa yönlüten faktörleri oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004: 377). Süreç kuramlarına göre içsel faktörler kadar dışsal faktörler de bireyin motivasyon sürecinde etkili olmaktadır. Bireylerin çevrelerini ne şekilde algıladıkları, algılamalarına göre nasıl tepki verdikleri, tepkisel davranışlarını etkileyen dış faktörlerin neler olduğu gibi konular bu kuram kapsamına girmektedir. Süreç kuramlarında, bireysel farklılıkların motivasyon sürecindeki önemi de incelenmiştir.

Süreç kuramları olarak; Skinner' in Davranış Değiştirme (Şekillendirme) Kuramı, Victor Vroom' un Beklenti Kuramı, Adams' ın Eşitlik Kuramı ve Locke' un Amaç Kuramı açıklanmıştır.

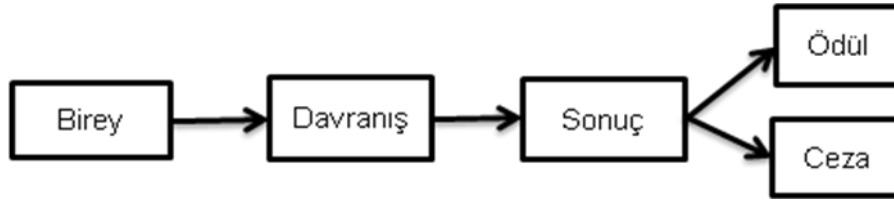
#### **2.7.2.1. Skinner' in Davranış Değiştirme (Şekillendirme) Kuramı**

Bu kuramın temelini öğrenme süreci oluşturmaktadır. Kurama göre; algılar, tutumlar, amaçlar, heyecanlar ve verilen tepkiler öğrenmenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Öğrenme, davranışı geliştirme ve değiştirmede önemli süreç olmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 312).

Skinner tarafından geliştirilmiş olan bu kuramın temeli edimsel koşullandırma ya da diğer adıyla sonuçsal şartlandırmadır. Burada davranış, edim adı verilen araçlar ile kontrol edilmektedir. Edim, kendisini izleyen

olayların bir işlevi sonucu güçlendirilmekte ya da zayıflatılmaktadır. Bu yaklaşımın çıkış noktası davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Yani bireyler, elde ettikleri olumlu ve olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterebilirler ya da bir daha o davranışta bulunmayabilirler. Bu bağlamda, kurumlardaki çalışan davranışlarının çoğu edimseldir denmektedir. Ödül ve ceza kavramları söz konusu olduğundan, bu faktörler çalışanların edimsel (öğrenilmiş sonuçsal) davranışlar sergilemesini sağlamaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 313; Ataman, 2002: 451).

Şekil 2.5' te edimsel (öğrenilmiş sonuçsal) koşullandırma (şartlandırma) adımları gösterilmiştir. Birey sergilemiş olduğu davranışı sonucunda ödül elde etmekte ya da cezaya katlanmaktadır.



**Şekil 2.5.** Skinner Şartlandırma Kuramı' na göre Motivasyon Süreci (Ataman, 2002: 451)

Şekil 2.6' da ise edimsel koşullandırma örgütsel olarak, ast ve üst ilişkisi içinde uyaran ve tepki arasındaki bağı göstermektedir.



**Şekil 2.6.** Edimsel Koşullandırma (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 314)

Bu kuramın temel görüşü şudur; bireyin davranışına karşılık, alacağı sonuç önemlidir. Davranış, sonuçlarından dolayı koşullandırılır. Sonucun türüne göre birey, aynı davranışı tekrar gösterebilir veya göstermez (Barutçugil, 2004:377; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 313).

Kurumlar çalışanlarının davranışlarını yönlendirebilmesi için pekiştirme ve cezalandırma ilkelerini kullanmalıdır. Çalışanlar, kurum içinde olumlu tepkiler gördükleri davranışlarını tekrarlamaktadır. Bu nedenle kurumların, görmek istedikleri davranışlar karşılığında çalışanlarına karşı olumlu pekiştiricilere ağırlık vermesi gerekmektedir. Ücret artışı, ikramiye ve prim ödemesi, terfi ve/veya görev değişikliği, üstler tarafından takdir edilerek fikirlerinin dikkate alınması, iş güvenliği sağlama, sorumluluk alanını genişletme, inisiyatif yetkisi verme, statü yükseltme, daha önemli görevler verme gibi uygulamalar ödül olarak kullanılabilir. Cezalandırma ise, kurum tarafından kabul görmeyen bir davranış sonucunda çalışanın olumsuz şekilde uyarılmasıdır. Cezalandırma koşullanma sürecinde çok istenmeyen ve ödüllendirme kadar yararlı bulunmayan bir yöntem olmaktadır. Örneğin; eleştirme, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, daha pasif görevlere atama, ücret kesintisi, işine son verme, çeşitli uyarı cezaları verme



gibi örgütsel uygulamalar şeklinde olabilir. Ancak cezalandırma sonucunda diğer çalışanların motivasyonlarının da olumsuz etkilenme riski yüksek bulunmaktadır (Koçel, 2001: 517-518; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 313-314).

### **2.7.2.2. Vroom' un Beklenti Kuramı**

Kuram; bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünde akılcı davrandığını ve amaçlarına ulaşma olasılığını artıran davranışları seçtiğini açıklar. Kişiler hangi sonuçları elde edeceklerini öngörerek, onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 314; Onaran, 1981: 76).

Vroom' un kuramında üzerinde durduğu üç kavram vardır. Bunlar; araçsallık, valens (çekicilik) ve beklentidir. Araçsallık, bireyin gösterdiği davranış ile davranışının sonuçları arasındaki ilişkiyi algılamasıdır. “Eğer bunu yaparsam böyle bir sonuç elde ederim” şeklinde düşünmesini ifade etmektedir. Valens (çekicilik), sonuçların kişinin gözündeki değerini ifade etmektedir. Valens kavramına göre; kişi ilgisini çeken sonuçlara yönelenerek, o yönde davranış sergilemektedir. Son kavram olan beklenti ise; kişinin belli bir davranışı tercih ettiğinde, elde edebileceğini düşündüğü sonuca olan inancıdır. Vroom' a göre; bütün bu kavramlar bir bütün olup, kişinin tatmini hepsinin varlığı ile mümkün olmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 315). Örneğin; çalışanın eğitim ve gelişim açısından beklentisinin az olmasına karşılık, kendini geliştirme arzusu varsa ama buna karşılık kurum içinde bu sonucu elde etme olasılığının olmadığını düşünüyorsa daha çok çalışma ve çaba gösterme yönünde motive olmamaktadır.

Vroom' un üzerinde durduğu bir diğer kavram ise; birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Birinci derecedeki sonuçlar, işin yapılması ile doğrudan ilgili olup ikinci derecedeki sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalar olmaktadır. Buna örnek olarak pazarlama birimindeki bir çalışan için satış rakamlarının yükselmesi iş ile doğrudan ilişkili olduğundan birinci dereceden sonuç olup, bunun sonucunda çalışanın prim ve/veya terfi gibi ödül elde etmesi ikinci dereceden sonuç

olmaktadır. Bu bağlamda, birinci derecedeki sonuçlar ikinci derecedeki sonuçları elde etmek için araç görevindedir (Barutçugil, 2004: 278; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 314).

“Beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmak isteyen yönetici şu konuları öncelikle dikkate almalıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 315-316):

- Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan kurum içi engelleri ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara güven duygusu vermek,
- Çalışanlarının beklentilerini doğru tespit etmek,
- Çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edebilen ödüllendirmeler uygulamak,
- Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- Çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemi yönetmek.”

Motive olmuş çalışanın kuruma olan bağlılığının arttığı göz önüne alındığında; kurumların çalışanlarının gerçek beklentilerini ve nelere önem verdiklerini doğru tespit etmeleri, çalışan bağlılığı ve verimliliğini yükseltmede büyük önem taşımaktadır. Doğru tespit edilmiş beklenti ve algılar, verimlilik ve çalışan bağlılığını arttırmasının yanında aynı zamanda kurumların yönetsel eylemlerinde gereksiz maliyetlere katlanmasının da önüne geçmesini sağlamaktadır.

### **2.7.2.3. Adams' in Eşitlik Kuramı**

Bu kuramın temeli adalet kavramına dayanmaktadır. Bu nedenle, Eşitlik Kuramı' na Denkserlik Kuramı da denmektedir. Adams' a göre; çalışanlar gösterdikleri çabalarını ve bu çabaları sonucunda elde ettikleri ödüllerini, diğer kişilerin çaba- ödül durumları ile karşılaştırmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 316).

Bireyler, kurum içinde eşitliğin olmasını beklemektedir ve eğer bir eşitsizlik söz konusu ise ödül adaleti bozularak dengesizlik ortaya çıkmaktadır. Bu dengesizlik sonucunda, çalışan motivasyonu düşerek güvensizlik duygusu ortaya çıktığından çalışan bağlılığı da olumsuz etkilenmektedir (Koçel, 2001: 524).

“Kuramın dayandığı dört temel kavram şunlardır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 316):

- Birey : Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi.
- Diğerleriyle karşılaştırma : Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer birey ya da gruplar.
- Girdiler : Kişinin içinde taşıdığı beceri, deneyim ve yaş gibi bireysel özellikler.
- Çıktılar ve Sonuçlar : Kişinin işinden elde ettiği ödüller.”

Kurumların, adil iş politikaları uygulamaları ve bu politikaların çalışanlar arasında nasıl algılandığını da göz önünde bulundurması gerekmektedir. Adil ve eşitlikçi bir ortamda çalıştığını algılayan çalışanın motivasyonu artacağından verimliliği de aynı düzeyde artış gösterecektir. Kendini güvende hisseden ve beklentilerinin karşılanarak çabasının karşılığını hakkaniyet ile elde ettiğinin farkında olan çalışan, kurumuna sadık ve bağlı olacaktır. Aksi durum söz konusu olduğunda ise, verimsizlik, sızlanma, düşük performans, kurum içi huzursuzluk ve iş gücü kaybı olması kaçınılmaz bir durumdur.

#### **2.7.2.4. Locke’ un Amaç Kuramı**

Locke’ un Amaç Kuramı’ na göre her birey kendisine amaç ve hedefler belirlemekte ve davranışlarının temelini bu amaçlar oluşturmaktadır.

Locke, amaç belirlemenin özellikleri üzerinde durmuştur. Bunlar; amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur. Amaç belirginliği, belirlenmiş amacın sayısal olarak ölçüsüdür. Amaç güçlüğü, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Amaç yoğunluğu ise, amaca nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 317).

Locke' a göre amaç belirleme beş aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, çalışanın ve kurumun imkansal durumunun amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığının saptanmasıdır. İkinci aşama, karşılıklı iletişim ile amaç belirlemeye hazırlanma aşamasıdır. Üçüncü aşama, çalışanların amaçların özelliklerini anlamalarının ve irdelemelerinin sağlanmasıdır. Dördüncü aşamada amaçlar gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılır. Son aşama ise kontrol aşaması olup, belirlenen amaçların başarıya ulaşma dereceleri kontrol edilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 317).

Locke, amaçların motivasyon üzerindeki rollerini şöyle sıralamaktadır (Ataman, 2002: 445):

- Amaçların, açık ve net olması motivasyonu ve başarıyı arttırmaktadır.
- Amaçların çaba gerektiren türde olması, bireylerin daha hırslı ve istekli çalışarak motive olmalarını sağlamaktadır.
- Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar sıkı sıkıya bağlıdır. örgütsel koşullar olumlu olduğu sürece motivasyon ve başarı da artmaktadır.

Kurumlar tarafından çalışanlar ile etkileşim ve iletişim kurularak doğru bir şekilde belirlenmiş amaçların, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi daha kolay olmaktadır. Kurum ve çalışan arasında amaç birliği sağlanmış ise bu durum çalışanın kuruma olan bağlılığını arttırmaktadır.

Daha önceki konu başlıklarında açıklanmış olan motivasyon kuramlarından kapsam kuramları, insan davranışları ve ihtiyaçlar arasındaki ilişki üzerinedir. Süreç kuramları ise insan davranışları ile amaç ve beklentiler arasındaki ilişkiler üzerinedir. Bütün bu kuramlar incelendiğinde, kişilerin motive olmasının temelinde içsel tatmin olduğu görülmektedir. Bu nedenle kurumların; çalışanlarının ihtiyaç, beklenti ve amaçlarını doğru tespit etmeleri, çalışanlarına sunabildikleri ve sunabilecekleri olanakları doğru belirlemeleri ve belirledikleri yönetsel eylemlerini gerçekçi bir şekilde uygulamaya koyabilmeleri çalışanların motivasyon ve güvenini arttırabilmeleri açısından

büyük önem taşımaktadır. Kurumları tarafından ihtiyaçları karşılanabilen, beklentilerinin gerçekleşme olasılığı olduğunun farkında olan ve kurumuyla amaç birliği içinde olan çalışanın kuruma olan güven ve saygısı artmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanların kuruma olan sadakat ve bağlılıkları da güçlenmektedir.

## **2.8. ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışanın kuruma bağlılığını etkileyen temel faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve kurum dışı faktörlerdir. Kuruma bağlılığı sağlanmış olan çalışanların iş verimleri de artış gösterdiğinden bu durum kurum açısından verimli iş üretimi anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumların, çalışanlarının kuruma bağlılığını arttıran ve azaltan faktörlerin bilincinde olması kurumun sürerliliği açısından oldukça önem arz etmektedir.

Çalışan bağlılığını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Balay, 2000: 3 -192 ):

- Yaş, cinsiyet, deneyim, medeni durum gibi demografik özellikler
- Kurum içi adalet ve güven,
- Yapılan işin kurum içindeki önemi ve kurumun verdiği destek seviyesi,
- Yönetimin katılımcı bir politika izleyip izlemediği,
- İş güvenliği,
- Ücret dışındaki yan hakların düzeyi,
- Alternatif iş olanakları çaresizliği,
- Terfi olanakları, ödüller, ücret, arkadaşlar ile ilişkilerin seviyesi,
- Liderlik ve çalışanlara gösterilen ilgi.

Aşağıda bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve kurum dışı faktörler olarak alt başlıklar ile birlikte açıklanmıştır.

### **2.8.1. Bireysel Faktörler ve Çalışan Bağlılığı**

Çalışanın kuruma olan bağlılığını etkileyen bireysel faktörler, kişisel beklentiler ve demografik faktörler olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

#### **2.8.1.1. Kişisel Beklentiler**

Çalışan açısından bakıldığında kişisel beklentiler; iş ve çalışma hayatına ilişkin, kişinin kariyer hedefleri doğrultusunda belirlemiş olduğu hedeflerini gerçekleştirebilme olanaklarına sahip olmayı arzulamasıdır. Çalışanlar, çalıştıkları işin kişisel ihtiyaçlarını karşılama ve hedeflerine ulaşmada uygun bir araç olması beklentisi içindedirler. Çalışanların kişisel değer ve ilgileri, başarı güdüleri ve içsel motivasyonları beklentilerini belirleyici unsurlar olmaktadır (İnce ve Gül, 2002: 86).

##### **2.8.1.1.1. Kişisel Değerler Faktörü**

Kurum tarafından iyi tanımlanmış bir görev ve çalışan tarafından görevin kabul edilmesi ile birlikte kurum ile çalışan değerlerinin uyumlu olması, çalışan için kurumun üyesi olarak kalma isteğini de beraberinde getirmektedir.

Açıkça ortaya konmuş ve çerçevesi belli olan kurum değerleri ile çalışanın değer ve beklentileri uyumlu olduğu takdirde, bu durum çalışanın kuruma olan bağlılığını arttırmaktadır. Çalışanın içinde yer aldığı kurum ve üyesi olduğu grup ile aynı değer ve görüşte olduğunu bilmesi durumunda, kurum için daha verimli ve istekli çalışarak olumlu yönde bir bağlılık gelişimi göstermektedir.

##### **2.8.1.1.2. İçsel Motivasyon Faktörü**

Çalışanların içsel motivasyonlarının ve işe olan güdülerinin yüksek olması için, öncelikle kendilerini değerli ve güvende hissetmeleri gerekmektedir. Burada karşımıza kurum ile çalışanlar arasındaki görünmeyen psikolojik sözleşme kavramı ve beklentilere ulaşabilme imkanları çıkmaktadır.

Çalışan ile kurum arasında iş ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki tür sözleşme bulunmaktadır. İş sözleşmesi yazılı bir sözleşme olup, çalışan ile kurum yönetiminin karşılıklı görev ve hakların belirlendiği resmi bir sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler ise, yazılı olmayan bir sözleşme olup, inanç ve algılamaya dayalıdır. Kurum üyelerinin her zaman uymak zorunda oldukları davranışlar, karşılıklı beklentiler ve yükümlülükler ile ilgili inanç ve algılamalardır. Çalışanın duygusal bağlılığı, psikolojik sözleşmelerle oluşmaktadır. Psikolojik sözleşmenin gönüllü olarak kabul edilmesi, kurum ve çalışan değerlerinin uyumlaşması ve çalışanın kendini güvenli hissetmesini ifade eder. Çalışanlar sözleşmeyi hür irade ile kabul ederler. Sözleşme tamamen duygusal bir anlam taşıdığından, çalışanlar ve kurum arasında köprü vazifesi de görmektedir. Bu özelliği ile sözleşmeye uyum seviyesi arttıkça bağlılık da artmış olmaktadır (Karcioğlu ve Türker, 2010: 129).

Kariyer yolunun en başından en sonuna kadar nasıl bir rota izlemesi gerektiğini bilerek işe başlayan kişi, beklentileri doğrultusunda belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşabilme düzeyini ve bu yolda neler ile karşılaşabileceğini öngörebilmek istemektedir.

İşe başlangıç öncesinde iş ve kurum değerleri ile ilgili yeterince bilgilendirilmeyen ve/veya yanlış bilgilendirilen kişinin, kurum içinde çalışan pozisyonuna ulaştıktan sonra işin, hedeflerine ulaşmada yeterli bir araç olmadığını fark ettiğinde kuruma olan saygı, güven ve bağlılığını kaybeder ve kurum içinde daha fazla kalmak istemez (Gündoğan, 2009: 19).

Hedeflerine ulaşamayacağını düşünen ve kuruma olan güveninin kaybetmiş çalışanın duygusal anlamda içsel motivasyonu düşer ve bu da kurum içinde performansının ve verimli çalışma düzeyinin düşmesine neden olur. İçsel motivasyonu düşmüş olan çalışanın kuruma olan bağlılığı olumsuz yönde etkilenir.

### 2.8.1.2. Demografik Özellikler

Çalışanların demografik özellikleri ile kuruma olan bağlılıkları arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Demografik faktörleri; yaş, cinsiyet, hizmet süresi, kıdem derecesi, kurum içindeki unvanı ve pozisyonu, eğitim seviyesi, medeni durum ve vatandaşlık olarak sıralayabiliriz.

#### 2.8.1.2.1. Yaş Faktörü

Kişilerin, içinde buldukları dönemler işlerine karşı olan tutum ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Çalışanları; kariyer oluşum, keşif ve gelişim aşamasındaki genç, kariyer ortası ve sürdürme aşamasındaki orta yaş, kariyer sonu ve emeklilik aşamasındaki yaşlı olarak gruplandırabilmekteyiz.

İş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez işe yerleşmenin sıkıntı ve heyecanlarını yaşadığından, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma beklentisindedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 79). Bununla birlikte alternatif, yeni ve farklı eğitimler alma imkanları da geniş olmaktadır. Ancak çalışanların yaşı arttıkça imkanları da azaldığından içinde buldukları kuruma daha bağlı hale gelmektedir (Yalçın ve İplik, 2007: 488).

Yaşlı olanların genç çalışanlara oranla daha yüksek bağlılığa sahip olmasının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Balay, 2000: 41):

- Daha iyi görevlere getirilme ve kariyerde yükselme şansı pek çok kurumda kıdem ile eş değer görülmektedir.
- Yaş ve aynı kurumda çalışma süresi arttıkça yeni bir kuruma geçmek daha riskli bir hale gelmektedir.
- Yaş aynı zamanda tecrübeyi beraberinde getirdiğinden, genç çalışanlara oranla kendilerine daha fazla güvenmek hem içsel hem de iş tatminini arttırmaktadır.

Meslekleri ne olursa olsun daha genç, daha az doyumlu ve daha az profesyonelliğe sahip çalışanlar, daha yüksek düzeyde işi bırakma eğiliminde bulunmaktadır (Balay, 2000: 56).



### **2.8.1.2.2. Cinsiyet Faktörü**

Cinsiyet ile çalışan bağlılığı üzerine yapılan araştırmalardan çeşitli ve çelişkili sonuçlar çıkmıştır. Erkek ve kadınların farklı bağlılık seviyeleri göstermeleri farklı sosyal faktörlerden kaynaklanmaktadır. Kadın ve erkek arasındaki toplumsal rol farklılığı nedeniyle zamanla bağlılık derecelerinde değişimler meydana gelebilmektedir.

Kadınlar aile içindeki rollerine öncelik verdikleri için çalıştıkları kurum içindeki çalışan rolünü ikinci planda tutmak zorunda olmakta ve kuruma daha az bağlanmaktadır (Aven, Parker ve McEnvoy, 1993:642-648). Buna karşın başka bir araştırmaya göre ise, kadınlar alıştıkları ortamda kalmayı tercih ettiklerinden, sürekli iş ve kurum değiştirmekten hoşlanmamakta ve kuruma daha fazla bağlanmaktadır (Angle ve Perry, 1982: 1-14). Mowday, Porter ve Steers' a göre kadınlar kurum içinde daha çok engel ve zorlukla karşılaştıklarından, verdikleri emeğin daha fazla olduğunu düşünmelerinden ötürü kuruma erkeklerden daha fazla bağlanmaktadır (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 80).

Çalışma yaşamına bakış açısını ve davranışlarını, toplumsal ve sosyal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler büyük oranda etkilemektedir (Balay, 2000: 56). Kadınların işgücüne katılmasında ahlaki, kültürel, örf, gelenek, hukuksal vb. engellerin olması da cinsiyet ile bağlılık arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilemektedir.

### **2.8.1.2.3. Eğitim Faktörü**

Eğitim ile çalışanın kuruma bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulunduğu düşünülmektedir (Angle ve Perry, 1982: 1-14). Çalışanların eğitim düzeyi hedefledikleri kariyer basamaklarını tırmanmada en önemli faktördür. Sosyal ve ekonomik imkanları dahilinde hedeflerine uygun bir eğitim almış kişilerin bakış açıları ve beklentileri de bu oranda etkilenmektedir. Bunun sonucu olarak, daha iyi eğitim düzeyine sahip olan çalışanların kurumlar tarafından daha çok tercih edildiği ve iş alternatiflerinin artmasına paralel olarak bağlılıklarının düşük olduğu düşünülmektedir (Özkaya, Kocakoç ve

Karaa, 2006: 80). Yeterli düzeyde eğitim aldığı düşünün kişinin kendine olan güveni artacağından, farklı kurumlara uyum sürecinin kolay olacağını düşünmektedir. Aynı zamanda çalışanın kendi çabasıyla alternatif eğitim ve gelişim programlarına katılması ve kendini geliştirmesi sonucunda, kurumun çalışanın artan beklentilerine cevap verebilme potansiyeli düşük kalabilmektedir.

İleri düzeyde eğitim almayı ve eğitim seviyesini arttırmayı tercih etmeyen çalışanların, eğitime yüksek derecede önem veren çalışanlara göre kurumlarına daha bağlı oldukları ileri sürülmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Eğitim düzeyi yüksek olup kurum tarafından beklentileri karşılanmış olan çalışanların ise kuruma olan bağlılıkları olumlu etkilenmektedir. Kurum içinde profesyonelliğe ulaşmış, sorumluluk ve inisiyatif alabilme olanağına erişmiş olan çalışanlar mevcut statüsünü kaybetmek istemediğinden, bu durum çalışanın kuruma olan bağlılığını arttırmaktadır.

#### **2.8.1.2.4. Medeni Durum Faktörü**

Medeni durum ve bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu düşünülmektedir. Evli çalışanların ekonomik sorumluluklarının daha fazla olması ve işten ayrılmanın maliyetine katlanmanın zor olduğunu düşünmelerinden işe devam etme zorunluluğunda kuruma daha bağlı hale gelmektedirler (Özkaya, Karakoç ve Kaya, 2006: 80; Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 80). Yalnız bu bağlılık türü duygusal bağlılıktan ziyade devam bağlılığı olmaktadır. Bekar çalışanlar; buldukları ülke ve/veya şehir dışında çalışmaya daha rahat uyum sağlayabilmeleri açısından, belirlemiş oldukları hedefleri yönünde alternatif iş olanaklarını değerlendirebilmektedir.

Bununla birlikte; medeni durum faktörü, cinsiyet faktörünü de beraberinde getirmektedir. Toplumsal roller düşünüldüğünde, evli olan kadının üzerindeki iş yükü ve sorumluluk alanı genişlemesine karşın kariyer fırsatları daralmaktadır. Böyle bir durumda kadın çalışanın kariyer hedefine ulaşması zorlaştığından kuruma olan bağlılığı da zayıflamaktadır (Kozak, 2001: 138).

### **2.8.1.2.5. Hizmet Süresi Faktörü**

Bağlılık ile aynı kurumda çalışılan süre arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Kurumda geçirilen süre arttıkça çalışan bağlılığı da artmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 295). Çalışanın kurumda geçirdiği süre içinde elde ettiği kıdemi, kurum içinde görülen saygı, emeklilik primi, tatil imkanları, sosyal statüsü vb. maddi, manevi ve hukuki kazançları kuruma olan bağlılığını arttırmaktadır.

Hizmet süresi faktörü de yaş faktörü ile birlikte düşünülebilir. Kurum içinde uzun yıllar emek ve çaba göstermiş olan çalışanların yaş ortalamaları da yüksek olduğundan, kurum içinde edinilen deneyim ve imkanlardan vazgeçerek alternatif iş olanaklarını değerlendirmenin maliyetinin yüksek olduğunu düşünmektedirler.

### **2.8.1.2.6. Vatandaşlık Faktörü**

Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, tasarruf ve harcama eğilimleri gibi ekonomik durumları , iş ve çalışma yöntemleri, yaşam biçimleri ve eğitim seviyeleri gibi demografik beşeri özellikleri, yardımlaşma ve dayanışma davranışları, dini inanışları ve kültürel yaşam tarzları gibi toplumsal özellikleri bulunmaktadır. Küreselleşen ekonomiye rağmen; tüm bu özellikler her ülkede farklı bağlılık düzeylerini ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte farklı alışkanlık ve kültürdeki çalışanların aynı kurum içinde, kuruma olan bağlılık düzeyleri de farklı olmaktadır (İnce ve Gül, 2002: 68-69).

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde çalışan farklı ülke vatandaşlarının beklentileri doğrultusunda oluşan kurum bağlılığı değişkenlik gösterebilmektedir. Kültürel anlamda uyum sağlanamadığı takdirde çalışanın kuruma bağlılığı olumsuz etkilenmekte, buna karşın çalışılan iş için ülke değiştirmiş olmak söz konusu olduğundan başka alternatiflerin değerlendirilmesi maliyetinin yüksek olduğu göz önüne alınarak devam bağlılığı ortaya çıkabilmektedir.

Bu aşamada kurumların kültür uyumunun sağlanması için çalışanlarına özel olarak geliştirdiği gelişim ve uyum programlarını uygulaması gerekmektedir.

### **2.8.2. Örgütsel Faktörler ve Çalışan Bağlılığı**

Çalışanların kuruma bağlılığı üzerinde önemli bir unsur olan örgütsel faktörler, kariyer yolunda ilerleyen kişinin kurumu seçmesini ve seçtiği kurum içinde kalma isteği üzerinde etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Daha çok kurumun yapısına ilişkin özellikler ve çalışana sağladığı olanaklar ile ifade edilen örgütsel faktörler, kurum büyüklüğü, kurum imajı, kalite yönetimi, kurumun güvenilirlik düzeyi, çalışma gün ve saatleri, ücret politikası, örgütsel adalet, kariyer olanakları, kurum kültürü, kurum içi iletişim, örgütsel iklim, işin niteliği, sosyal ve hukuksal imkanları vb. olarak karşımıza çıkmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 59).

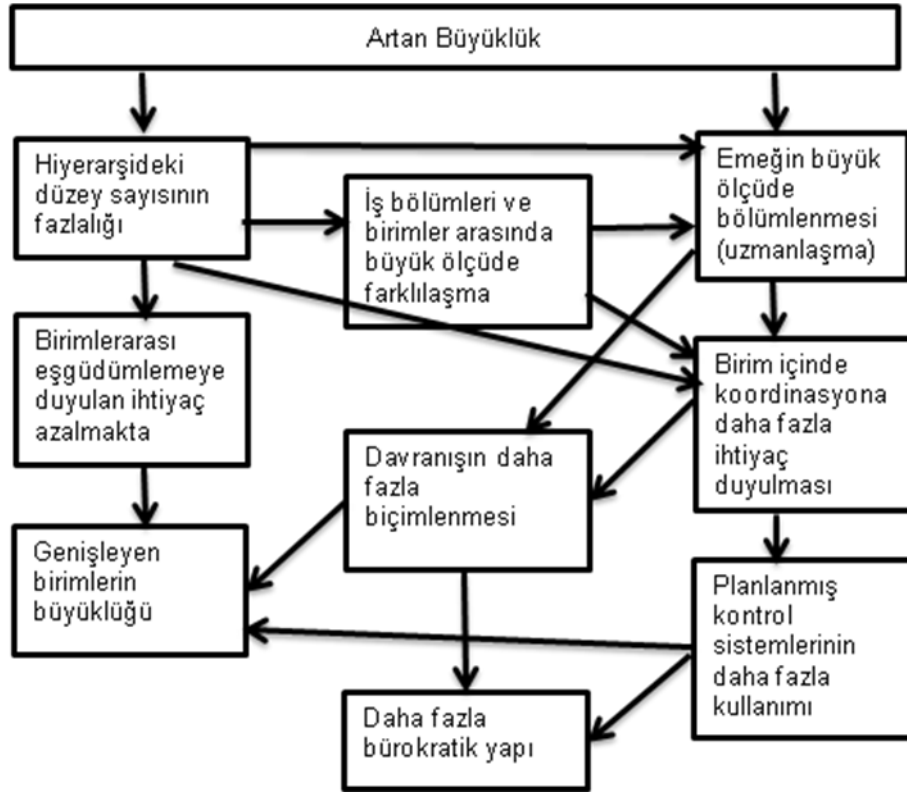
#### **2.8.2.1. Kurum Büyüklüğü Faktörü**

Kurum büyüklüğünün çalışan bağlılığı üzerine etkisi olduğu düşünülmektedir. Büyük kurumların küçük kurumlara göre daha biçimsel ve karmaşık olduğuna dair çeşitli varsayımlar bulunmaktadır (Keçecioğlu, 2008: 180).

Çalışanlar, karmaşık yapı, hiyerarşinin fazla olması, iletişimin sınırlı olması gibi nedenlerle büyük kurumlarla kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekebilmektedirler. Sommer vd., büyük kurumlardaki çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar; büyük kurumlardaki çalışan ve kurum bağlılığı ilişkisinin, karşılıklı etkileşim potansiyelinin ve ilginin düşük olmasının bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Buna karşılık büyük kurumlar, çalışanlarına daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan haklar ve sosyal güvence imkanları sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini arttırabilir (Gürkan, 2006: 25).

Şekil 2.7' te örgütsel büyüklük ve yapı arasındaki ilişki gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere; büyüklüğü artan kurumda hiyerarşi basamakları artmakta, birimler genişleyerek bölümler arası farklılaşmalar oluşmakta ve

buna bağılı olarak birimler arası eşgüdümleme, uzmanlaşma ve planlı kontrol ihtiyacı artmaktadır. Biçimsel davranışlar, denetim ve uzmanlaşma artmasına karşın daha bürokratik bir kurum yapısı ortaya çıkmaktadır.



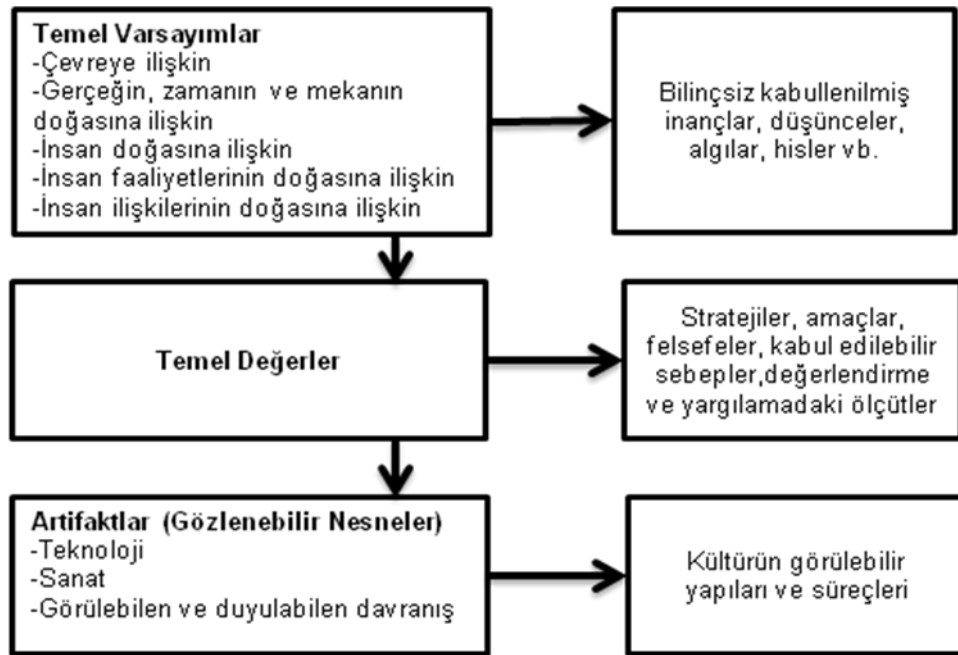
Şekil 2.7. Örgütsel Büyüklük ve Yapı Arasındaki İlişki (Keçecioglu, 2008: 18)

### 2.8.2.2. Kurum Kültürü Faktörü

Kurum kültürü; kurum çalışanlarının paylaştığı değer, inanç, norm ve sembollerden oluşan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bir kurumda norm ve değerler ile oluşturulmuş olan kurum kültürü, üyelerin katılımı ile inanç ve davranışlara dönüşerek süregelen bir yapı oluşturur (Torun, 2012: 1-20).

Şekil 2.8' de; Schein' e ait kurum kültürü öğeleri sınıflandırması yer almaktadır. Şekildeki; temel varsayımlar, kurum kültürünün özünü oluşturmaktadır. Temel varsayımlar çalışanlar tarafından kabul görür ise çalışanlar başka bir davranışta bulunmayı düşünmezler. Kurum değerleri, üyeler için o kurumda nelerin önemli olduğunu ve korunması gerektiğini ifade

etmektedir. Değerler, kurumun temel parçalarını oluşturan vizyon ve misyonunu temsil etmektedir. Yani kurumda nereye varılmak istendiğini gösteren ölçütlerdir. Artifaktlar (gözlenebilir nesnelere), kurum ile ilgili fiziksel ortam, giyinme kuralları, insanların birbirleri ile konuşma tarzı, şirket kayıtları, ürünler ve yıllık raporlar gibi görünür ve hissedilebilir olan şeyleri içerir. Gözlemlenen şeylerin anlaşılabilmesi veya yanlış anlaşılması, çalışanların algısı doğrultusunda yanlış sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Torun, 2012: 26).



**Şekil 2.8.** Kurum Kültürünün Öğeleri (Torun, 2012: 25)

Kurum kültürünü oluşturan bu öğelerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve doğru bir şekilde algılanması, çalışanın bağlılığını olumlu etkilemektedir. Kendi değerleriyle kurum değerlerini içselleştiren çalışanın, kurum içinde sorumluluk alma ve tehlikelere karşı kurumu koruma ve kurumu sahiplenme içgüdüleri de pozitif yönde gelişme gösterir.

### 2.8.2.3. Kurum İçi İletişim Faktörü

Kurum içi iletişim, kurum ile ilgili bilgileri, değişim ve oluşumları sıklıkla ve açık bir şekilde çalışanlarla paylaşmaktır. Çalışanlar, kurumun neyi niçin yaptığını açık bir şekilde anladıkları takdirde, mevcut oluşum ve değişimlere daha kolay adapte olup kabullenirler. Bilginin kurum içinde dağılımı açık ve eşit bir şekilde yapıldığı takdirde, çalışanlar kendilerini değerli ve güçlü hissederler (Balay, 2000: 118).

“Kurum içi iletişimin öncelikli amaçları, kurum içi karşılıklı anlayışı arttırmak ve yukarı doğru bilgi akışını sağlamaktır (Halis, 2000: 222). Her çalışanın, işte çalışma süresi içinde kendilerinden bekleneni kavramasını sağlamak, çalışma gruplarındaki kişilerin grup içindeki görev ve sorumluluklarını ve bunların birbirleriyle nasıl bağlandığını anlamasını sağlamak ve tüm bunların bileşimiyle grubun görev ve amaçlarının temsil edilmesine imkan tanımak ve her kişi ve grubun ortak amaçlar için etkin iletişim kurarak sadece bu amaçların anlaşılmasını değil; aynı zamanda bireyler arasında nasıl paylaşıldığının da kavranması gerekmektedir. Kurum içi iletişim yukarı doğru bilgi akışını da sağlayarak, her yöneticinin, sorumlu olduğu çalışanın davranış ve isteklerinden kesinlikle haberdar olmasını ve çalışma gruplarının daha iyi performans gösterebilmeleri için takip etmeleri gereken yolları düşünmeye ve tartışmaya cesaretlendirmeye olanak sağlar.”

Bu şekilde açık ve net olarak planlanmış iletişim; üst-ast, ast-ast ve üst-üst ilişkileri açısından yanlış algılamaları en aza indirmiş olur. Kurum içi iletişim, yüz yüze görüşme ve/veya elektronik posta, ilan panoları, toplantılar düzenleme şeklinde yapılabilmektedir. Bilgi akışının yanı sıra, karşılıklı etkileşiminde önemli olduğu kurum içi iletişimin planlı bir çerçevede organize edilmesi, çalışanların kendilerini güven içinde hissetmesini sağlayarak kuruma olan bağlılıklarını olumlu etkiler (Barutçugil, 2004: 466-467).

### 2.8.2.4. İşe İlişkin Faktörler

İşe ilişkin faktörler, işin içerik ve kapsamını ilgilendiren faktörlerdir. Çalışma ortamı, çalışan sağlığı, iş güvencesi, ücret politikası, prim ve ödüllendirme sistemi, iş tanımları genişliği ve iş yükü seviyesi, rekabet ortamı

ve hedefler, dayanışma, yetki devri düzeyi, eğitim fırsatları gibi alt faktörlerden oluşmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 51).

İşin önemi diğer bir ifade ile iş ve iş dışı yaşam üzerindeki etkisinin kişiler tarafından algılanış biçimi olarak ifade edilebilir (Gündoğan, 2009: 45). Yapılan işin içeriği, kapsamı, işin yapıldığı çalışma ortamı, sorumluluk ve inisiyatif alabilme seviyesi, kararlara katılma şansı tanınması, performansın karşılığının görülmesi gibi unsurlar, yapılan işe bağlı olan faktörlerdir.

Yapılan işin içeriği ve kapsamının; çalışan için sıkıntı ve psikolojik bıkkınlık ve yorgunluk yaratması, belli bir süre sonra çalışanın verimsiz çalışmasına sebep olmaktadır. Bu bakımdan, belli periyotlar dahilinde iş geliştirme ve çeşitlendirme çalışmaları ve iş rotasyonları çalışanların daha dinamik olmalarını sağlamaktadır. İşinden bunalmadan çalışan kişinin içinde bulunduğu kuruma bağlılığı artış göstermektedir.

Sorumluluk düzeyi artan ve inisiyatif kullanabilme şansı tanınan çalışan, kurum içindeki statüsünü kaybetmek istemeyecektir.

Göstermiş olduğu performans ve verimlilik düzeyine göre ücret dışında yan ödemeler ve/veya ödüllendirmeler yapılması çalışanın duygusal olarak kuruma bağlanmasını sağlamaktadır. Ödüller, çalışana "Teşekkür" mesajını iletmenin bir yoludur. Ödüllendirmedeki en önemli amaç; çalışanı göstermiş olduğu yüksek performans neticesinde, kendisine değer verildiğinin ve takdir edildiğinin gösterilmesidir (Barutçugil, 2004: 450).

Herzberg' in hijyen faktörleri arasında yer alan çalışma koşulları da bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, işin yapıldığı yerin havası, eşyaları, malzemelerin yeterliliği, ergonomik ve güvenli bir çalışma ortamı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Rahat, huzurlu ve temiz bir çalışma ortamı çalışanların yetenek ve özelliklerini işlerine daha verimli bir şekilde yansıtabilmelerini sağlamaktadır (Ordun ve Demirbaş, 2012: 105).

Çalışan sağlığının kurum tarafından korunması da bağlılığı arttıran bir faktördür. Olası iş kazalarına karşı kurumun önlem alması gerekmektedir. Kullanılan makine ve teçhizatın düzenli bakımını yaptıran, iş güvenliği ile ilgili kurallara uymaya özen gösteren ve düzenli çalışma ve dinlenme saat ve



günleri uygulayan kurumlarda, çalışanların kuruma bağlılıkları olumlu etkilenmektedir.

#### **2.8.2.5. Role İlişkin Faktörler**

Role ilişkin faktörlerde, kurum içindeki rol çatışması ve rol belirsizliği karşımıza çıkmaktadır. Kurum içindeki rol çatışması ve rol belirsizliği çalışanın kuruma bağlılığını olumsuz etkileyen faktörlerdir. Kurumlarda, sistem açısından denge ve çalışan açısından uyumun olması çok önemlidir.

Katz ve Kahn rol çatışmasını; çalışandan bir role uymanın diğer role uymayı zorlaştıracak şekilde aynı anda iki ve/veya daha fazla rol talep edilmesi durumu olarak tanımlamaktadır. Çalışandan çelişkili ve uyumsuz beklentilerin olması, aynı anda birden fazla kişinin farklı taleplerde bulunması, çalışana yapılabirliği düşük gereğinden fazla rolün yüklenmesi gibi durumlar rol çatışmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda çalışan, hangi görevi yani hangi rolü yerine getirmesi gerektiği konusunda zorda kalmaktadır.

Rol belirsizliği ise, çalışanın yapması gereken iş ile ilgili görevleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasını ifade etmektedir. Çalışan kurum içinde kendisinden beklenenlerin neler olduğunu kesin olarak bilmediğinden, ne yapması gerektiğine karar verememektedir (Esatoğlu, Ağırbaş ve Akbulut, 134-135).

Rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Çalışanlar, net bir çerçeve ile belirlenmemiş olan iş ve görev tanımları ile rol belirsizliği yaşarlar. Bunun sonucunda yetki ve sorumluluk karmaşası ortaya çıkarak, çalışanlar rol çatışması yaşarlar. Bütün bu olumsuz durumlar sonucunda çelişkiye düşen çalışanın kuruma olan bağlılığı da negatif etkilenmektedir.

#### **2.8.2.6. Ücret Sistemi ve İş Güvencesi Faktörü**

Kurumun ücret sistemi, çalışanın bağlılığını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. "Ücret, çalışanın yaptığı işin karşılığıdır. Ücret, katlandığı maliyetler karşısında kişinin elde ettiği en önemli faydadır." Ücret düzeyi hem sosyal

yaşamda hem kurum içinde kişi için statü anlamına gelmektedir. Bu bağlamda çalışanlar aldıkları ücretle ilgili objektif ve sübjektif değerlendirme yapmaktadırlar. Gösterdikleri performans ve verimlilik, verdikleri emek ve çaba karşılığında; yaptıkları işin yapısı, aldıkları sorumluluk ve yetki düzeyi, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik şartlar altında belli bir ücret düzeyi beklentisinde bulunmaktadır. Beklentilerinin karşılanmadığını düşündüklerinde işlerinden duydukları tatmin düzeyi düşecektir (Ordun ve Demirbaş, 2012: 104).

İş tatmini düşmüş olan çalışan kuruma olan bağlılığını kaybetmektedir. Bu durum sonucunda farklı ve yeni iş alternatiflerini araştırmaya başlamaktadır. Alternatif iş olanakları sınırlı olan çalışanlar ise zorunlu olarak ve geçici süreyle kuruma bağlı kaldığını düşünmekte ve verimliliği düşük olarak çalışmaktadır. Düşük ücret ile çalışılan kurumlarda çalışan devir hızı yüksek olmaktadır (Gündoğan, 2008: 31).

Buna karşılık; iş ve kıdem gibi faktörler göz önüne alınarak planlı bir şekilde oluşturulmuş ücret sistemine sahip kurumlara olan çalışan bağlılığı yüksek olmaktadır.

#### **2.8.2.7. Eşitlik (Adalet) ve Yönetim Faktörü**

Ödül ve ceza gibi örgütsel kaynakların çalışanlar arasında dağıtımının eşit ve adil bir şekilde yapılması gerekmektedir. Kurum içi adalet iki temel boyutta tanımlanmaktadır. Bunlar; dağıtım adaleti ve işlem adaletidir.

Dağıtım adaleti; görev, hizmet, ödül, ceza, ücret ve yan haklar, terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlara dağıtımı ve bu dağıtımın adil ve eşit olmasına ilişkin algılamalardır. Aynı birimde ve aynı kıdem ve özelliklere sahip çalışanlar arasında iş yükü ve ücret dağıtımının farklı olması çalışanlarda güven eksikliği ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır. İşlem adaleti ise süreçlerle ilgili olup, karar alma süreçlerinde algılanan eşitlik ve adalettir. Daha çok süreçlerle ilgili olan işlem adaletini sağlamada yöneticiler önemli bir yere sahiptir. Performans ve terfi kararlarının alınmasında yönetimin adil ve eşit davrandığının çalışanlar tarafından

algılanması kurum bağlılığını arttırmaktadır. (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011: 247-248).

Çalışanlar için, yöneticilerinin uzmanlığına, ihtiyaç duyduklarında yöneticilerinden yardım alabileceklerine ve yöneticilerinin söz ve davranışlarının arkasında duracağı konusunda güven hissetmeleri önem arz etmektedir (Ordun ve Demirbaş, 2012: 104).

Yöneticiler, kurumun verimliliğini arttırmak için çalışanların motivasyonlarını yükseltmek için çaba göstermelidir. “Yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu yükseltebileceği yollardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Can, Akgün ve Kavuncubası, 2001: 160):

- Çalışılan iş ortamının motive edici olmasını sağlamak,
- Motivasyonu yüksek çalışanları bulmak,
- Çalışanları eğitmek,
- Objektif bir değerlendirme yapmak,
- Çalışanı maddi veya manevi olarak ödüllendirmek.”

Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaç ve beklentileri ile yakından ilgilenmesi gerekmektedir. Gerektiğinde yetki devri yapabilmeli ve çalışanlarını sorumluluk alma, inisiyatif kullanabilme ve kararlara katılım için yönlendirmelidir. Kurumun amaç ve vizyonu çerçevesinde çalışanlarını yönlendirebilen ve motive edebilen yöneticiler ile çalışan kişiler daha yüksek performans göstermektedir. Yöneticilerinin, kendisinin farkında olduğunu hisseden ve yöneticisine güvenen çalışanın kurum bağlılığı olumlu yönde gelişme göstermektedir (Gündoğan, 2009: 30).

#### **2.8.2.8. Kariyer Olanakları Faktörü**

Kariyer, çalışanların iş yaşamları boyunca gelişme ve ilerlemelerini ifade etmektedir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 233).

Beklentileri doğrultusunda hedeflerini belirleyip, bir kurum içinde yer almaya başlayan çalışan kariyerinde sürekli olarak ilerlemek isteyecektir. Terfi olanakları, çalışanlar için eşit şartlar taşınmalıdır. Bu açıdan kurumların kariyer planlamalarını açık ve net bir şekilde oluşturması gerekmektedir. Kurumların kariyer yollarında sık sık değişiklikler yapmaması ve yaptığı

değişikliklerin çalışan aleyhine olmaması gerekmektedir. Mesleki ilerleme çizgilerinin belli ve net olması çalışanın ulaşmak istediği hedefe giderken izlemesi gereken yolların neler olduğunu anlamasını sağlar. Bu yolda neler yapması ve yapmaması gerektiğini, yararlanabileceği araçların neler olduğunu ve ortalama ne kadar sürede hangi aşamaya gelebileceğini bilerek emin adımlarla ilerler.

Kurum, kariyer planlarına uygun olarak oluşturduğu kariyer geliştirme programları ile çalışanlarına yükselmelerinde yardımcı olmalıdır. Personelin desteklenmesi, motive olmuş hissetmeleri, bilgilerinin artması ve uzmanlıklarında gelişmeleri, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma arzusu duymaları, kontrol yetkinliklerinin gelişmesini ve uygun işte görev almalarını sağlamaktadır. Çalışanlarını destekleyici ve güçlendirici çalışmalar yapan kurumlar, hem verimli çalışanlar elde etmiş hem de çalışan bağlılığını sağlamış olurlar. Göstermiş olduğu performans ve gelişim sonucunda; terfi olanaklarına sahip olduğunu bilen çalışanlara sahip kurumlar, daha etkin karar verebilen ve problem çözebilen çalışanlar ile yüksek kalitede iş üretilir, çalışan devir oranını düşürebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 51).

#### **2.8.2.9. Örgütsel Destek Faktörü**

Örgütsel destek, çalışan güçlendirme gibi yönetim model ve araçlarını içermektedir. Bu araçların temel amacı kurum içindeki çalışanların, kendilerinin önemsendiğinin farkına varmalarını sağlamaktır. Çalışanın iş ve kurumla ilgili görüşlerinin önemsenerek kendisine her konuda destek olunması bağlılıklarını arttırmaktadır. Bunun tam tersi durumlarda ise, "iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın yokluğu" söz konusu olmaktadır. Buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık azalmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 17). Çalışan güçlendirme, çalışanlara kurum içinde görevleriyle ilgili daha fazla sorumluluk veren bir yönetim anlayışıdır. Amaç, çalışanların önündeki kısıtlamaların ortadan kaldırılarak kariyerlerinde yükselirken kendilerine olan güven ve inanç seviyesini de yükseltmektir (Doğan ve Demiral, 2009: 49).

Çalışanın güçlendirildiği kurumlarda (Doğan ve Demiral, 2009: 52);

- Bireyler, takımlar oluşturarak kurumun amaçlarına odaklanmaktadır.
- Açık bir iletişim ortamı yaratıldığından sorunlar daha rahat ortaya konabilmektedir.
- Tarafsız bir ortamda sorunlara çözüm aranmaktadır.
- Bilgi erişimi kolaydır.
- Amaçlar ve hedefler net ve açık olmakla birlikte, karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde belirlenmektedir.
- Düzenli geribildirimler yapılmaktadır.
- Çalışan bağlılığı yüksektir.
- Risk almaktan kaçınılmaz. Gelişme ve büyümeye önem verilir.
- Düşük performans nedeniyle kesin yargılar verilmeyerek nedenleri araştırılmaya ve çözüm üretilmeye çalışılır.
- Yeniliğe ve değişime önem verilir. Çalışanlar bu konuda desteklenir.

Güvene dayalı yaratılan bu ilişki ile çalışanlar; kendilerini kuruma ait hissetmekte, kendilerinin kurum için önemli olduğunun farkına varmakta, kurumun çalışanlarının mutlu olması için çaba gösterdiğini görmekte ve bunun sonucu olarak kurumda olan bağlılıkları güçlenmektedir.

### **2.8.3. Kurum Dışı Faktörler ve Çalışan Bağlılığı**

Çalışanın kuruma olan bağlılığını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler dışında, kurum dışı bazı faktörler de bulunmaktadır. Bunlar; uzmanlık ve/veya profesyonellik seviyesi, alternatif iş bulma olanakları, işsizlik oranı, mesleki sektörün durumu, sosyo-ekonomik durum vb. dir.

#### **2.8.3.1. Sosyo-Ekonomik Durum Faktörü**

Küreselleşen ve rekabet yoğun olan ekonomik ortamda, içinde bulunulan ülke ve meslek sektörünün ekonomik şartları da çalışanın kuruma olan bağlılığını etkilemektedir. Yeni iş bulma olanakları ve istihdam düzeyi ulusal ve uluslararası ekonomik duruma bağlı olmaktadır.

Ülke ekonomisinin istikrarsız olduğu, sektör bazlı konjonktürel dalgalanmaların fazla olduğu, istihdam düzeyinin düşük olduğu bir iş pazarında; daha sınırlı iş fırsatları algısı, çalışanların kuruma daha yüksek düzeyde bağlanmasıyla sonuçlanmaktadır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan çalışanlar kurumlarına daha da bağlı hale gelmektedir (Balay, 2000: 67). Burada dikkat edilmesi gereken, kurumların ekonomik ortam nedeniyle, bu durumdan fayda yaratmaması gerektiğidir. İşsizliğin yoğun olduğu bir ekonomik ortamda, çalışanların beklentilerini dikkate almayan kurum çalışanları için bağlılık zorunluluk hissi ile oluştuğundan, verimsiz bir iş üretimi söz konusu olmaktadır. Çalışanlarında duygusal bağlılığı sağlamış olan kurumların, ekonomik krizleri daha kolay atlattığı görülmektedir.

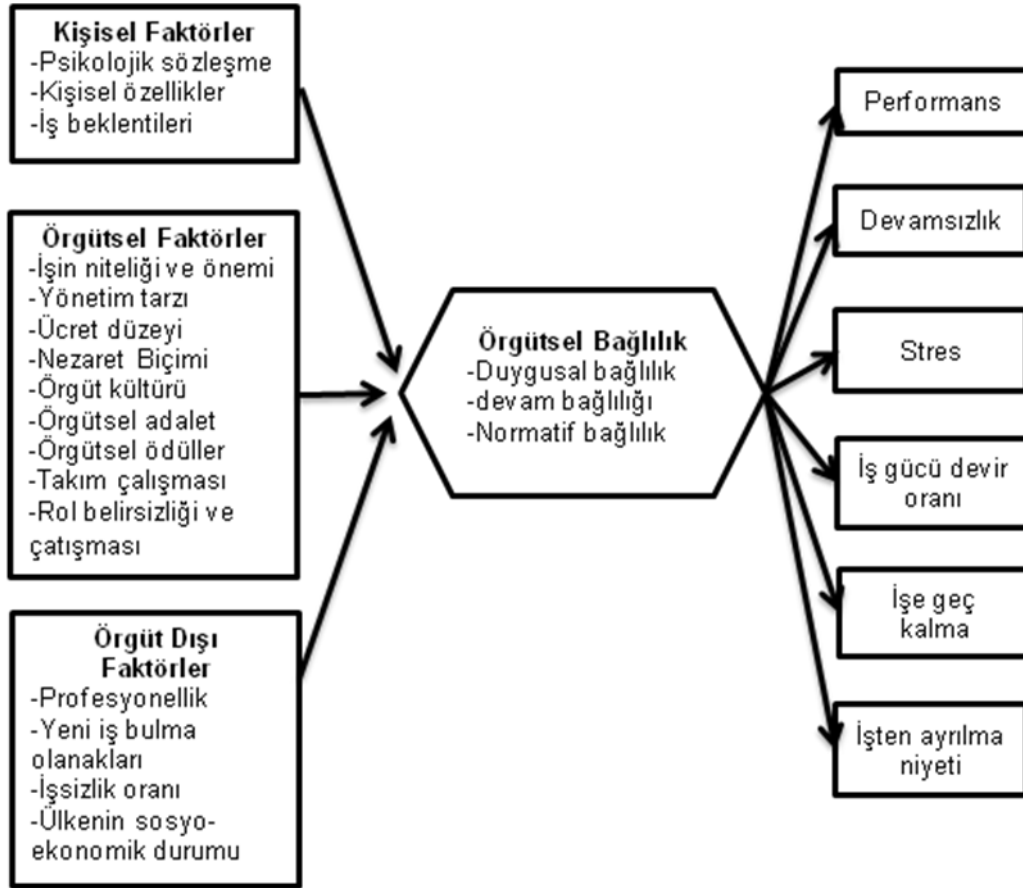
### **2.8.3.2. Profesyonellik (Uzmanlık) Faktörü**

Profesyonellik, mesleki bir kavram olup, kişinin mesleğinde uzmanlaşması, mesleği içselleştirmesi ve mesleği ile kendini özdeşleştirmesidir (Şimşek, 2001: 318).

Profesyoneller, çalıştıkları meslek ve işte kendilerini sürekli geliştirmeye devam eden ve kaçınılmaz değişime sürekli uyum sağlayabilen kişilerdir. Kendi kurallarını koyabilen, sorumluluk almaktan kaçınmayan, çeşitli kuruluşlara üye olmuş özerk bir düşünce yapısıyla davranış sergilerler. Profesyoneller için; mesleklerinde ilerlemek ve gelişmek birinci planda olduğundan, içinde buldukları mesleki anlamda kendilerine gelişme fırsatı sağlayabiliyorsa bağlılıkları artmaktadır. Bu açıdan; mesleki bağlılık ile kurum bağlılığının çelişmemesi için, mesleki değerler ile örgütsel değerlerin uyumlaştırılması gerekmektedir.

Çalışanın kuruma olan bağlılığı, rekabet yoğun ve küreselleşen ekonomide kurum devamlılığının güvenli olması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan kurumların bağlılığı etkileyen faktörleri iyi bir şekilde gözlemlemesi ve olası sonuçlarını değerlendirmesi çok önemlidir.

Şekil 2.9' da çalışanın kuruma olan bağlılığını etkileyen faktörler ve olası sonuçları gösterilmiştir.



**Şekil 2.9.** Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Ve Sonuçları  
(Yüceler, 2009: 450)

## 2.9. ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIK DERECELERİ VE SONUÇLARI

Çalışanın kuruma bağlılığı, bağlılığın derecesine göre iş tatmini ve kurumda kalmaya devam ederek olumlu ya da düşük performans ve kurumdan ayrılarak olumsuz olabilmektedir (Balay, 2000: 82-83). Randall; çalışanın kuruma olan bağlılık derecelerini düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık olmak üzere üç bölüme ayırarak, bağlılık derecelerinin bireysel ve örgütsel açıdan olası olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir.

**Tablo 2.1.** Bağlılık Derecelerinin Olası Sonuçları (Doğan ve Kılıç, 2007:53; Balay, 2000: 93)

Bağlılık Dereceleri	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgürlük,</li> <li>-İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme,</li> <li>-Dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler,</li> <li>-Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Düşük performanslı çalışanların kurumdan ayrılması ile kuruma yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> <li>-Kurum içi dedikoduların kurum için yararlı olabilecek sonuçları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kurumda kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, kuruma sadakatsizlik, kuruma karşı yasa dışı faaliyetler,</li> <li>-Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</li> </ul>
İlmlı	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev</li> <li>-Yaratıcı çalışanlar,</li> <li>-Bireysel kimliğin kurumdan ayrı tutulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</li> <li>-Bağlılık düzeyinin düşük, ilmlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Artan çalışan kıdemi,</li> <li>-Sınırlı ayrılma isteği,</li> <li>-Sınırlı iş devri,</li> <li>-Yüksek iş tatmini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması,</li> <li>-Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</li> <li>-Örgütsel etkinliğin azalması.</li> </ul>



Tablo 2.1. nin devamı

Bağlılık Dereceleri	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> <li>-Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li> <li>-Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li> <li>-Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>-Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li> <li>-Çalışanlar arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>-Görev dışında da kurumun bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li> <li>-Daha yüksek üretim için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi,</li> <li>-Görev ve performans Açısından çalışanlar arasında yüksek rekabet,</li> <li>-Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> <li>-Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>-Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>-Aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>-Kurum yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> </ul>

Tablo 2.1' de; düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık derecelerinin bireysel ve örgütsel açıdan sonuçları yer almaktadır.

Aşağıda; düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık dereceleri açıklanmıştır.

### 2.9.1. Düşük Bağlılık

Düşük bağlılık derecesinde çalışanın kurumu benimseme seviyesi en azdır. Çalışanın kuruma olan bağlılığı düşük derecede olduğunda, kişi kendini kuruma bağlayan güçlü tutumlardan yoksundur. Bununla birlikte bireysel anlamda gelişme ve yeniliğe açık olup, yeni iş alternatiflerini araştırma eğilimindedir. İçinde bulunduğu kuruma olan bağlılığının zayıf olması, kurum içindeki gruplarla olan iletişim ve iş birliğinin de olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Kurum için özel bir çaba ve emek sarf

etmediklerinden, genellikle kurum içinde “duygusuz çalışanlar” olarak nitelendirilirler.

Kurum bağlılığının düşük olması; sadece çalışan ve kurum ilişkisi haricinde verimli iş üretimini de etkileyeceğinden, üretimin kalitesizleşmesi, müşteri güveninin kaybedilmesi, müşteriye eksik hizmet sunulması sonucu müşteri şikayetleri gibi kurumun imajını zedeleyici istenmeyen sonuçlara sebep olabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

### **2.9.2. İlimli Bağlılık**

İlimli bağlılık; kurum ve çalışan özdeşleşmesinin ve bağlılığın tam oluşmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılığa sahip olan çalışanların kurumla bütünleşme şekli; bir yandan kurumun bazı değerlerini kabul edip, kurumun beklentilerini karşılarken, diğer yandan da kişisel değerlerini korumaya devam etmesi şeklinde olmaktadır (Balay, 2000: 88). Çalışanların, kurumun bir kısım değerlerini benimseyip bir kısmını benimsemediği bu bağlılık derecesinde, çalışanların çelişkiye düşmesi söz konusu olabilmektedir. Birey olarak kimliklerini de koruma çabasında olan çalışanlar, “topluma sorumluluk ve kuruma sadakat” arasında bir çatışma yaşadıklarından kurum için verimsiz iş üretimi söz konusu olabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2001: 54).

### **2.9.3. Yüksek Bağlılık**

Yüksek bağlılık derecesindeki çalışanların kurumla olan bütünleşmesi güçlü ve tamdır.

Yüksek bağlılık duygusuna sahip çalışanların; kuruma karşı sevgi ve saygıları oldukça güçlüdür. Çalışanlar beklentilerin karşılandığını hissettiklerinden tatminleri tamdır. Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar için maddi olanaklar ikinci sırada kalmaktadır. Kurumun olası bir ekonomik darboğaza girmesi sebebiyle zor durumda kalması durumunda bile seve seve fedakarlıkta bulunabilmektedirler. Hem kurum kültürünü benimsemiş, hem kurum kimliği ile özdeşleşmiş hemde kurumun değerleri ile kendi değerlerini uyumlaştırmış bir çalışan yüksek bağlılığa sahip bulunmaktadır. Böyle bir çalışanın kurumdan ayrılma sebebi kurum kültürünün değişmesi

gibi manevi nedenlerle olmaktadır. Bağlılığı yüksek olan çalışanların bireysel açıdan yüksek başarı yüksek ücret elde etmesi de kaçınılmazdır (Balay, 2000:89; Doğan ve Kılıç, 2007: 55). Bunun yanı sıra, çalışanın kuruma olan yüksek sadakati, birey olarak gelişmesini, yaratıcılığını engelleyebilmekte ve kurum dışı sosyal ilişkilerinin zarar görmesine neden olabilmektedir. Mevcut kurum yapı ve değerleriyle kendini tam olarak zdeşletirmiş olan çalışanlar, kurumdaki değerime ve yeni stratejilere uyum sağlamakta da zorlanabilmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1982: 142).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARIYER YÖNETİMİ VE ÇALIŞANIN KURUMA BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

#### 3.1. Kariyer Yönetimi ve Çalışanın Kuruma Bağlılığı İlişkisi

Çalışanların kuruma bağlılık düzeyini belirleyen en önemli etken, bireylerin ihtiyaç ve beklentileridir. İnsanların birbirinden farklı kişilik yapıları ve deneyimlere sahip oldukları bilinmekle birlikte, doğal olarak bu farklılıklar, insanların ihtiyaçlarının da farklılaşmasına yol açmaktadır (Fındıkçı, 2003: 377).

Kurum tarafından ihtiyaç ve beklentileri karşılanmış olan çalışanların motivasyonları artmakta, bu da kuruma olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Aytaç, 1997: 43). Kuruma bağlılığı yüksek çalışanlar, kurumun verimli iş üretiminin ve rekabet yoğun ortamda devamlılığının en önemli unsurudur.

Kurumlar, verimliliklerini arttırmak için çalışanların motivasyonlarını ve bağlılık düzeylerini yükseltmek istemektedir. Çalışanın motivasyonunu ve bağlılığını yükseltme yollarından bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 160):

- Çalışılan iş ortamının motive edici olmasını sağlamak,
- Motivasyonu yüksek çalışanları bulmak,
- Çalışanı eğitmek,
- Objektif ve adil bir değerlendirme yapmak,
- Çalışanı maddi veya manevi olarak ödüllendirmek.

Çalışanın kuruma bağlılığının sağlanmasında, kurumlar tarafından kariyer yönetimi fonksiyonlarının doğru kullanımı büyük önem taşımaktadır. Kariyerin ne anlama geldiğini ve çalışanların bu süreçte nasıl yer alacaklarını çok iyi bilmek durumundadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 160).

Bireyler belli bir eğitim sürecini tamamlayarak işe hazırlandıktan sonra çalışma yaşamına katılırlar. Bireyler çalışma yaşamına katıldıktan sonra işte

ilerleme fırsatlarını değerlendirir ve belli basamaklardan geçerek hedefledikleri noktaya ulaşırlar. Kişilerin basamaklardan geçecekleri süre, bireyden bireye değiştiği gibi her aşamadaki beklenti ve bireysel ihtiyaçlar da değişim göstermektedir.

Kariyer, insan hayatının ekonomik ve psikolojik yönü üzerinde oldukça etkilidir. Ekonomik bir gelir elde etmenin yolu olan iş, birçok insan için yaşamı sürdürme ihtiyacındaki geliri sağlamaktadır. Bu ekonomik görünüm içinde; işin psikolojik yönü çalışana sağlanan kariyer fırsatları ile örgütsel anlamda çalışanın bağlılığının kaynağı olduğu anlaşılmaktadır (Bingöl, 2003: 245).

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

Günümüzde en çok kabul gören ve uygulanan bağlılık sınıflandırmasında 3 tür bağlılık tanımı kabul edilmektedir. Bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık; kişinin çalıştırıldığı organizasyona karşı, sevgi, aitlik gibi hisleri hissetme derecesi olarak tanımlanır. Devam bağlılığı; faydacı bir bakış açısına dayanmaktadır. Çalışanlar, organizasyondan ayrılmanın maliyetli olacağını düşündüklerinden organizasyonda kalmaya devam etmektedir. Kişiler organizasyonla ilişkileri sonucu fayda elde ettikçe, organizasyonlarına karşı devamlı bağlı olurlar. Normatif bağlılık; ahlaki unsur içerir ve çalışanların organizasyonda kalmak için hissettikleri, yükümlülük ve sorumluluk hislerinden bahseder (Taylor, 2002: 8-9). Bu açılardan bakıldığında, organizasyonlar yani kurumlar açısından duygusal bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır. Çünkü duygusal

bağlılıkta, çalışanı kurum amaç ve hedefleri ile bütünleşme ve kuruma olan sadakat oranı yüksek seviyededir. Bu durum sonucunda, kurumda ve/veya ekonomik ortamda oluşabilecek herhangi bir kriz anında dahi çalışanları kurumu terk etmek istemeyecek ve en basit tabir ile canla başla kurumunun krizden çıkması için destek sağlayacaktır. Bu desteği de gönülden isteyerek gerçekleştirecektir.

Kurumlar belirledikleri ve ulaşmak istedikleri amaç ve hedeflerine giden yolda çeşitli yöntemler uygulamaktadır. Bu yöntemler sadece üretim açısından olduğu kadar yönetim açısından farklılıklar göstermektedir. Üretim açısından bakıldığında nasıl ki faaliyet alanı ve coğrafi konum vb. faktörler göz önünde bulunduruluyorsa, aynı şekilde yönetim açısından da çalışan profili göz önünde bulundurulmalıdır. Verimli iş üretimi için çalışanların verimli çalışmasının önemli olduğu günümüzde, kurumların çalışan tatmini için çeşitli yönetsel planlar uygulaması şart olmaktadır. Çalışanların bağlılıklarını arttıracak tedbirler alarak sadece iş ile ilgili değil her alanda çalışanlarına destek olmalıdır. Bu yönde uygulamalar ile çalışanlarına destek olan kurumlar, çalışanlarının bağlılıklarını sağlamış olup, olumlu tutum ve davranışlarla geri bildirim alacaklardır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 72).

Bu bölümde; araştırmamızın ana konusu olan kariyer yönetimi birimi ve kariyer yönetimi alt fonksiyonlarından kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetleri ile çalışanın kuruma olan bağlılığı arasındaki ilişkilere değinilmiştir.

### **3.2. Kariyer Planlama ve Çalışanın Kuruma Bağlılığı İlişkisi**

Kariyer planlama sürecinde çalışanların kendi amaçlarının kurum tarafından doğru tespit edilmesi ve kariyer fırsatlarının beklentiler doğrultusunda karşılıklı etkileşim ile oluşturulması gerekmektedir. Sürekli bir süreç olan kariyer planlamanın net ve açık olması ve çalışanların bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır. Kariyer planlamasının en önemli özelliği, bireysel hedefler ile kurum imkanlarının uyumlaştırılabilmesidir.

Kariyer planları yapılırken çizilen kariyer yollarının gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerekmektedir.

Kariyer planlaması ile hedeflenen sonuçlara ulaştıracak araçlar belirlenir ve böylelikle çalışanlar hedeflerine ulaşırken neler yapması ve nerelerden geçmesi gerektiğini anlayabilirler.

Kariyer planlama hem çalışanı hem de kurumu etkilediğinden , kurum üst yönetimi belirtilen bu süreçte; insan kaynaklarının etkili kullanımı, yükselme ihtiyacının tatmini için personelin geliştirilmesi, farklı bir alana giren çalışanın desteklenmesi, çalışanlarına eğitim ve gelişim imkanları sunması, tüm çalışanların kariyer olanaklarından faydalanarak yükseltilmesi, personel tatmininin ve işe bağlılığının artırılması amaçlarına yönelik faaliyetlerde bulunur (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 164).

Kurumdaki kıdem süresi arttıkça, bireyler artık yapılan işin özelliklerinden daha çok çevreyle ilişkiler, ücret, yönetim biçimi gibi unsurlarla ilgilenmektedir. Kariyerinin başlangıcında rotasyon, iş zenginleştirme, yetki devri gibi uygulamalar gereğince kurumun farklı konumlarında, farklı iş deneyimleri edinmesi, bireyin kendi yetenek ve eğilimlerini ortaya koyabilmesi ve kariyerini bunlar doğrultusunda yönlendirebilmesi bakımından anlamlıdır (Berberoğlu, 1991: 145-146).

İleride nereye gelebileceğini öngörebilen, kendisini nelerin beklediğinin farkında olan, kurumunun olanaklarını bilerek amaçlarını buna göre belirleyen ve hayal kırıklığı riski azalmış olan çalışanlar yüksek motivasyon ile kendini işine adanarak örgütsel etkinliğe ve verimliliğe büyük katkı sağlamaktadırlar (Barutçugil, 2007: 2).

Kurumlarda kariyer planlama çalışmaları ile sağlanan faydaları, çalışan ve kurumu karşılıklı olarak olumlu etkilemektedir. Çalışan memnuniyetini ve bağlılığını sağlayan kurumlar da bu durumdan iş üretimlerinde pozitif yönde faydalanmaktadırlar. Bu karşılıklı fayda ve etkileri şu şekilde sıralayabiliriz (Uzun, 2004: 38-41):

- Çalışanların kurum içinde yükselebilmesi için işe yerleştirme ve çalışan yedeklemesinin sağlanması,
- Kurumların çalışanların bireysel ihtiyaç ve amaçlarını tespit ederek oluşturduğu planlar ile çalışanlara destek verdiğini göstermesi ve çalışanların verim potansiyelinin artması,

- Çalışanların yetenek ve potansiyellerini daha etkin kullanması ve kurum amaçlarının gerçekleşmesi,
- Kurumların çalışanların bireysel kariyer gelişimlerine destek olacak gelişim programları planlaması ve işgücü tehlikeye düşen çalışanlarına yönelik özel kariyer programları geliştirerek kurum içinde koordinasyon ve motivasyon sağlayarak güven ortamı yaratması,
- Mevcut çalışanların ve yeni başlayan çalışanların, kurumun bugünkü ve gelecekteki amaçlarına ulaşabilmesini sağlayacak şekilde yetiştirilmesi,
- Kurum amaçları ile bireysel amaçların uyumlaştırılarak "iş barışının" sağlanması,
- Çalışan devir hızının düşmesi,
- Bireysel olarak kariyer yapmak isteyen çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artması,
- Yetenekli, deneyimli ve etkin özelliklere sahip profesyonel ve uzman çalışanların başka kurumlardaki iş alternatiflerini değerlendirmesinin engellenmesi.

Kariyer planları ile; kurumda yapılan iş özelliklerine göre çalışan niteliklerini ve kariyer basamaklarını açık ve net bir şekilde belirleyip, bireysel ve örgütsel ihtiyaç ve fırsatları netleştirip bunları uyumlaştırarak; kariyer sisteminin düzenli olarak incelenip, denetlenmesinin gerçekleştirilmesinin sağlanması sonucunda çalışanların kuruma olan güvenleri de kazanılmış olmaktadır. Güven duygusunu hisseden çalışanın kuruma olan bağlılığı devam ya da normatif bağlılıktan ziyade duygusal bağlılık yönünde artış göstermektedir.

Açık, net ve anlaşılır kariyer planları sayesinde çalışanlar, ulaşmak istediği hedefe doğru yol alırken; ortalama ne kadar süre geçeceğini, ne kadar emek ve çaba sarf etmesi gerektiğini, ne gibi sorumluluklar alacağını, ne düzeyde inisiyatifler kullanabileceğini, hangi zorluklarla ve fırsatlarla karşılaşabileceğini ve bu yolda ilerlerken bireysel olarak hangi alanda gelişimine katkıda bulunması gerektiğini öngörebilmektedir. Hedeflediği yolda



ilerlerken; kurumun kendisine sağlayacağı olanaklardan da haberdar olan çalışanlar, yüksek motivasyon ve iş tatmini ile daha verimli iş üretimini de sağlamış olacaktır.

Ayrıca kariyer planlarının bir parçası olan eşitçi, gerçekçi ve güvenilir olma özellikleri de büyük önem taşımaktadır. Aşağıda bununla ilgili alıntı kısa bir öykü bulunmaktadır (Özkalp, 1996: 173).

“Jane Pearson geçen yıl üniversiteden muhasebeci olarak mezun oldu. Çeşitli işletmelerle görüştüktan sonra büyük bir ulusal muhasebe şirketinde işe alındı. Jane yüksek maaş alacağından, deneyim kazanmak için iyi bir fırsat yakaladığından ve prestiji olan bir şirkette çalışacağından dolayı çok memnundu. Ayda 2600 dolar alacaktı. Jane sınıfın en iyi öğrencisiydi ve bunu hak ettiği inancındaydı. Jane’ in patronlarına ve işine alışmasının üzerinden bir yıl geçmişti. İşinden son derece memnundu. Patronları tarafından takdir görüyordu. Bununla beraber Jane’ in motivasyonu birkaç haftadır düşüş gösteriyordu. Bunun nedeni ise Patronun üniversiteyi yeni bitirmiş birini işe almasıydı, ona ayda 2850 dolar verilecekti. Jane eski olmasına rağmen işe yeni alınan bu çalışanın ondan daha fazla maaş almasına içerleyerek yeni bir iş aradığını söylemeye başladı.

Jane’ in bu durumu bağlılıkta eşitliğin rol oynadığını göstermektedir. Birey kendini arkadaşlarıyla, yardımcılarıyla, organizasyondaki diğer insanlarla veya eski işindekilerle karşılaştırır” (Özkalp, 1996: 173).

### **3.3. Kariyer Geliştirme ve Çalışanın Kuruma Bağlılığı İlişkisi**

Çalışanın kariyer hayatı boyunca gelişme ihtiyacı içinde olması nedeniyle, yeni bilgi, beceri ve yetkinlik elde etmek için çaba ve istek içinde olması, kurumlarda kariyer geliştirmeye verilen önemi arttırmıştır.

Kariyer geliştirme, kurumlar tarafından çalışanlara destek ve yardımcı olmak için yapılan ve çalışanın hem tüm çalışma hem de iş dışı hayatını kapsayan uzunca bir süreci kapsamaktadır. Kurumlar; bilgi çağı günümüzde rekabet üstünlüğüne sahip olmak için çalışanlarının gelişime destek sağlamak (Kılıç ve Öztürk, 2010: 982).

Kariyer geliştirme programlarının asıl amacı çalışanların beceri, ilgi alanı ve bilgi seviyelerini analiz ederek, çalışanın eğitim ve gelişme ihtiyaçlarıyla kurumun amaç ve olanaklarını uyumlaştırmaktır (Aytaç, 1997: 127).

Yapılmış olan kariyer planları çerçevesinde, belirlenmiş olan hedefe ulaşırken kişinin teorik ve pratik anlamda gelişmeye olan ihtiyacının kurum tarafından desteklenmesi çalışanın bağlılığını artırıcı bir role sahiptir.

Kariyer haritaları, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı, kariyer planlama merkezleri, koçluk desteği, eğitim ve geliştirme programları, iş rotasyonları, iş zenginleştirme, kariyer planlama grupları, çifte (dual) kariyer yolu, özel programlar, psiko-teknik yöntem, kütüphaneler kurmak, eğitici kurslar düzenlemek, kariyer planları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak, işletme içi ve/veya işletme dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak gibi yöntem ve programlar ile kurum çalışanına iş ve kariyer hayatı boyunca destek sağlamalıdır.

Bireysel mesleki gelişimini birinci planda tutan çalışanların, içinde yer aldıkları kurumun gelişim konusunda kendilerine fırsat ve imkanlar sunduğunu fark ettiklerinde kuruma olan bağlılıkları artmaktadır.

Sürekli gelişme ve ilerleme dürtüsü; bireysel yönelim olarak adlandırabileceğimiz bir durum olup 'kendini gerçekleştirme' olgusu olarak nitelenir. Bu güdü doğrultusunda birey kariyerini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek ihtiyacı içerisinde olacaktır. Diğer boyutta ise, kurum kendi amacını dikkate alarak bireylerin kurum içinde nereye ulaşmak istedikleriyle buraya nasıl ve ne şekilde ulaşacakları konusunda onlarla iyi iletişim kurmalı ve kişilere gerekli danışmanlık hizmetlerini sağlayarak ilerleyişlerini kolaylaştırma yolundaki sorumluluğu üstlenmelidir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 233).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KARIYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmamızın bu bölümünde; kariyer yönetimi ile çalışanın kuruma olan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak sırası ile araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesi ve bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz iş piyasası ve küreselleşen ekonomik pazar, kurumların devamlılıklarını sürdürebilmeleri hususunda ciddi bir rekabet ortamı yaratmıştır. Böylesi yoğun bir rekabet ve hızlı değişimlerin yaşandığı ortamda; kurum çalışanlarının bilgi ve deneyim sahibi olmasının yanında kuruma bağlılıklarının tam olması da oldukça önem kazanmıştır. En önemli sermayesinin beşeri kaynakları olduğunun farkına varan iş ve işletme piyasaları, yönetim ve organizasyonlarında ilerlemeye dönük çeşitli yenilikler geliştirmeli ve değişime ayak uydurmak için yönetsel önlemler almalıdır.

Özellikle bir zamanların sadece işe alım, ücret ve hukuki haklarla ilgilenen personel yönetimi, artık günümüzde zenginleşip geliştirilmiş alt fonksiyonları ile insan kaynakları yönetimi kavramına dönüşmüştür. Bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlendiği günümüz bilgi enformasyon çağında; artık kurumların çalışanlara sadece maddi olanaklar sunması, çalışanların kuruma duygusal ve tam olarak bağlanmasını sağlamamaktadır. Bu açıdan kurumların; çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olması, çalışanların hedef ve değerleri ile kendi amaç ve değerlerini bütünleştirilebilmesi, çalışanların beklentileri ile kendi imkanlarını uyumlaştırabilmesi kısacası çalışan ve kurum özdeşleşmesini sağlaması gerekmektedir.

Bu araştırmamız ile; insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından kariyer yönetiminin etkin uygulanmasının çalışan ve kurum özdeşleşmesi

anlamına gelen çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama yöntemine göre modellenmiştir. Katılımcıların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmadan veri toplanmış, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. İlişkisel tarama yöntemleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2006: 77).

Araştırmanın ana problem ve alt problemleri için oluşturulan alternatif hipotezler aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın ana problemleri;

**H<sub>1</sub>:** Kurumların kariyer planlamaya yönelik tutumları çalışanların kuruma bağlılıkları üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

**H<sub>1a</sub>:** Kurumların kariyer planlamaya yönelik tutumları çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

**H<sub>2</sub>:** Kurumların kariyer geliştirmeye yönelik tutumları çalışanların kuruma bağlılıkları üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

**H<sub>2a</sub>:** Kurumların kariyer geliştirmeye yönelik tutumları çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların kuruma bağlılıkları kurumlarda kariyer yönetim birimi olup olmamasına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3a</sub>:** Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıkları kurumlarda kariyer yönetim birimi olup olmamasına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların kuruma bağlılıkları kurumlarda kariyer planlaması yapılıp yapılmamasına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4a</sub>:** Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıkları kurumlarda kariyer planlaması yapılıp yapılmamasına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların kuruma bağlılıkları kurumlarda eğitim-gelişim programları uygulanıp uygulanmamasına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5a</sub>:** Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıkları kurumlarda eğitim-gelişim programları uygulanıp uygulanmamasına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın alt problemleri;

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların kuruma bağlılıkları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6a</sub>:** Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıkları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7</sub>:** Çalışanların kuruma bağlılıkları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7a</sub>:** Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıkları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

### 4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Ankara ili Yenimahalle ilçesinde finans sektöründe faaliyet gösteren özel bir bankanın ticari kurumsal şubeleri ve ismini vermek istemeyen bir kamu kurumunda görev yapan yaklaşık 500 uzman ve uzman yardımcısından oluşmaktadır. Kariyer beklentilerinin yüksek olabileceği görüşü ile araştırmanın denekleri olarak uzman ve uzman yardımcılarını tercih edilmiştir. Evrene ulaşmada zamansal sıkıntılarla karşılaşılabilirdiğinden dolayı evren üzerinden onu temsil edebilecek rastgele örnekleme ile örneklem seçilmiştir. Anket formları ana kütlenin üçte ikisine tekabül eden 350 uzman ve uzman yardımcısına elektronik ortamda gönderilmiş ve 188' inden geri dönüş alınmıştır (%53,7). Veri giriş sırasında 38 katılımcının formu eksik bilgi bulunması nedeniyle geçersiz sayılmış ve araştırmaya 150 katılımcı ile devam edilmiştir.

### 4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma başlamadan önce ve araştırma süresince ilgili tüm tez, kitap, araştırma alanında yapılmış önceki araştırmalara ve ulaşılabilmek için kütüphaneler ve internet ağı ayrıntılı olarak taranmıştır.

Bu araştırmada, üç bölümden oluşan anket formu veri toplama amacıyla kullanılmıştır.

Anket bölümleri aşağıdaki gibi şu şekilde bölümlenmiştir:

- **Kişisel Bilgi Formu** : Çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süreleri ve unvanları gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik bölümdür.
- **Kurum Bilgileri**: Araştırmaya konu olan uzman ve uzman yardımcılarının görev aldıkları kuruma yönelik bilgilerin yer aldığı bölümdür. Bu bölümde kurumların kariyer yönetim birimi, kariyer

planlama ve eğitim-gelişim programlarına yönelik mevcut durumlarını belirlemek amaçlanmaktadır.

- **Ölçek Bilgileri :**

- **Kariyer Planlama Boyutu** : Çalışanların kurumlarda uygulanan kariyer planlamaya yönelik görüşlerini belirlemek amacı ile likert olarak hazırlanan 8 sorunun yer aldığı bölümdür.
- **Kariyer Geliştirme Boyutu** : Kurumlarda uygulanan kariyer geliştirme programlarına yönelik çalışan görüşlerini belirlemek amacı ile likert olarak hazırlanan 9 sorunun yer aldığı bölümdür.
- **Çalışan Bağlılığı** : Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını belirlemek amacı ile likert olarak hazırlanan 13 sorunun yer aldığı bölümdür. Örgütsel bağlılık ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sırası ile Duygusal bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıktır. Ölçekten elde edilen ortalama skorun artması çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yüksek olduğunu ifade etmektedir.

#### 4.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma için gerekli veriler katılımcılara uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın problemlerine cevap bulma sürecinde, SPSS 16.0 (Statistical Packagefor The Social Science) programından yararlanılmıştır.

Örnekleme oluşturan çalışanların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Grafiksel gösterimler Excel programı yardımıyla düzenlenmiştir.

Çalışanların kurumlarda uygulanan kariyer yönetim birimi ve planlama, eğitim-gelişim programlarına yönelik görüşleri frekans dağılımları ile belirlenmiştir.

Kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile sınıanmıştır.

Kariyer planlama ve kariyer geliştirme programlarının çalışanların kuruma olan bağlılıkları üzerinde etkisini belirlemek amacı ile Basit Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Kariyer yönetim biriminin olup olmaması, kariyer planlaması yapıp yapılmaması ve eğitim-geliştirme programlarının uygulanıp uygulanmamasına göre çalışanların kuruma olan bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır.

Çalışanların eğitim düzeylerine ve kurumda çalışma yıllarına göre örgüte olan bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile Tek Yönlü Varyans Analizi ( ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırma boyunca önem düzeyleri 0,01 ve 0,05 olarak alınmıştır.

#### **4.6. Elde Edilen Bulgular**

Araştırmamızda anket yöntemi ile toplanan verilerden elde edilen bulgularımıza şu şekilde yer verilmiştir. İlk aşamada, katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş ve kurum bilgilerine ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir. İkinci aşamada çalışanların kuruma olan bağlılıklarını belirlemek amacı ile kullanılan Örgütsel Bağlılık ölçeğindeki her bir maddeye ilişkin frekans dağılımları incelenmiştir. Ayrıca, bu aşamada ölçeğinin güvenilirliği sınıanmıştır. Son aşamada ise araştırmanın hipotezlerini test etmeye yönelik gerekli istatistiksel teknikler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

##### **4.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların demografik özellikleri frekans dağılımları ile incelenerek örneklemdaki oranları belirlenmiştir.

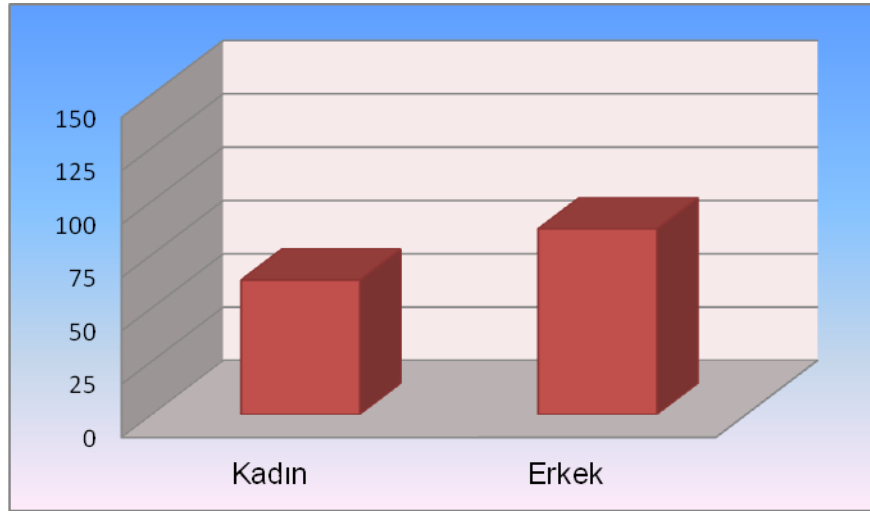


**Tablo 4.1.** Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları

	<i>f</i>	%
Kadın	63	42,0
Erkek	87	58,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

Örneklemin %42,0'ünün kadın ve %58,0'ünün erkek çalışandan oluştuğu gözlenmiştir. Yani örneklemin cinsiyete göre oransal dağılımında erkek çalışanların fazla olduğu görülmüştür (Tablo 4.1).

İlgili grafiksel gösterim Grafik 4.1'de verilmiştir.

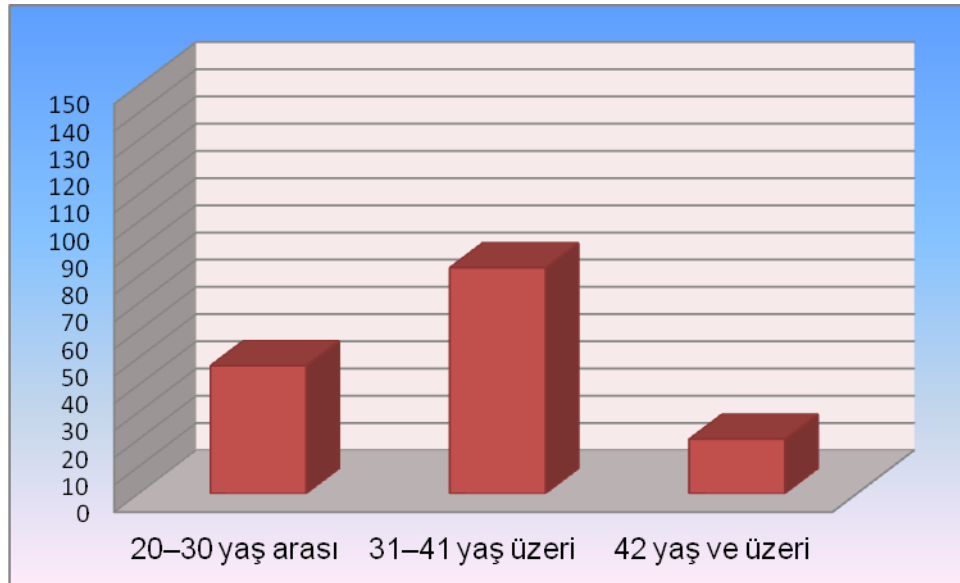
**Grafik 4.1.** Cinsiyete İlişkin Sütun Grafiği

**Tablo 4.2.** Yaşa İlişkin Frekans Dağılımları

	<i>f</i>	%
20–30 yaş arası	47	31,3
31–41 yaş üzeri	83	55,3
42 yaş ve üzeri	20	13,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

Örneklemin %31,3'ünün 20–30 yaş aralığında, %55,3'ünün 31–41 yaş aralığında, %13,3'ünün ise 42 yaşında veya daha büyük çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Örneklemin yaşa göre oransal dağılımında 31–41 yaş grubundan katılımcıların yoğun olduğu görülmüştür (Tablo 4.2).

İlgili grafiksel gösterim Grafik 4.2' de verilmiştir.

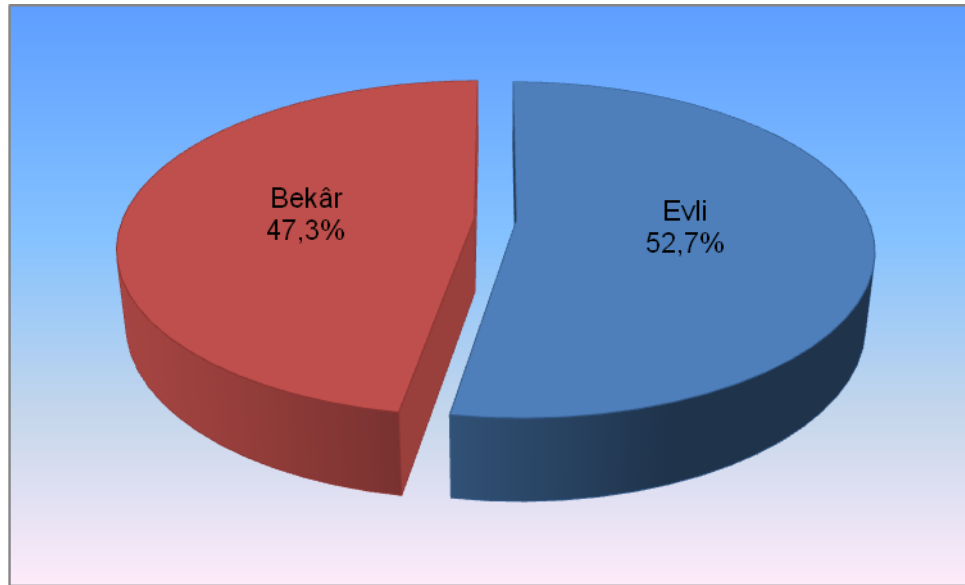
**Grafik 4.2.** Yaşa İlişkin Sütun Grafiği

**Tablo 4.3.** Medeni Duruma İlişkin Frekans Dağılımları

	<i>f</i>	%
Evli	79	52,7
Bekâr	71	47,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

Örneklemin %52,7'sinin evli ve %47,3'ünün bekar çalışandan oluştuğu gözlenmiştir. Örneklemin medeni duruma göre oransal dağılımında evli çalışanların fazla olduğu görülmüştür (Tablo 4.3).

İlgili grafiksel gösterim Grafik 4.3'de verilmiştir.

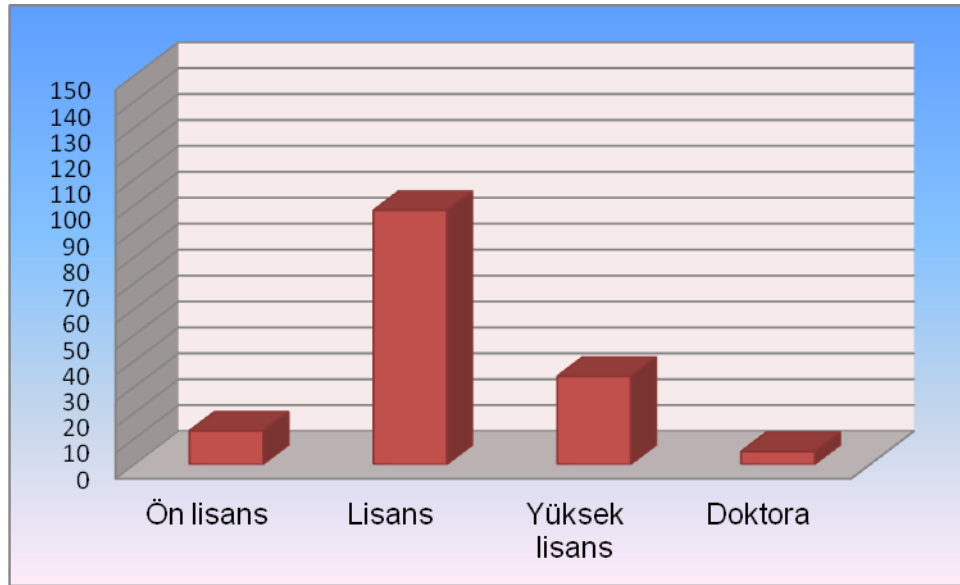
**Grafik 4.3.** Medeni Duruma İlişkin Pasta Grafiği

**Tablo 4.4.** Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları

	<i>f</i>	%
Ön lisans	13	8,7
Lisans	98	65,3
Yüksek lisans	34	22,7
Doktora	5	3,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

Örneklemin %8,7'sinin ön lisans, %65,3'ünün lisans, %22,7'sinin yüksek lisans, %3,3'ünün ise doktora mezunu olan çalışandan oluştuğu gözlenmiştir. Örnekleme lisans mezunu olan çalışanların oransal dağılımının fazla olduğu görülmüştür (Tablo 4.4).

İlgili grafiksel gösterim Grafik 4.4'de verilmiştir.

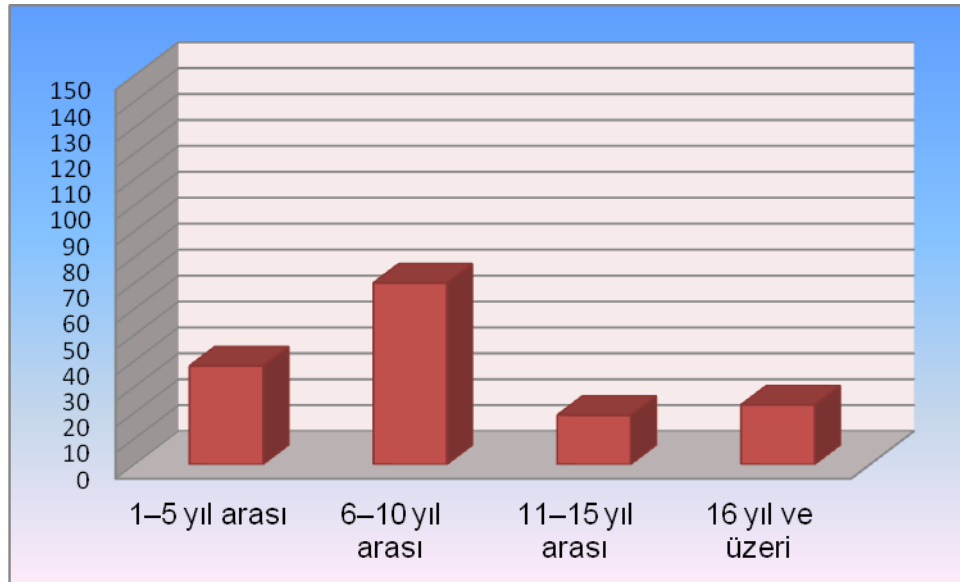
**Grafik 4.4.** Eğitim Durumuna İlişkin Sütun Grafiği

**Tablo 4.5.** Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımları

	<i>f</i>	%
1–5 yıl arası	38	25,3
6–10 yıl arası	70	46,7
11–15 yıl arası	19	12,7
16 yıl ve üzeri	23	15,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

Örneklemin %25,3'ünün 1-5 yıl arası, %46,7'sinin 6-10 yıl arası, %12,7'sinin 11-15 yıl arası, %15,3'ünün ise 16 yıl veya daha uzun süredir kurumda çalıştığı gözlenmiştir. Örnekleimde 6-10 yıl arası kurum içi mesleki kıdeme sahip olan çalışanın oransal dağılımının fazla olduğu görülmüştür (Tablo 4.5).

İlgili grafiksel gösterim Grafik 4.5'de verilmiştir.

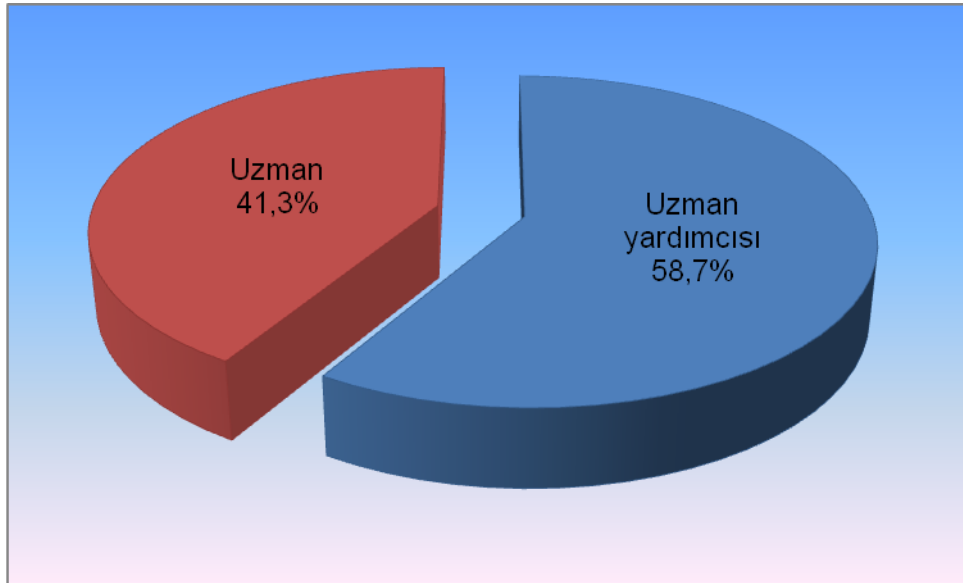
**Grafik 4.5.** Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Sütun Grafiği

**Tablo 4.6.** Unvana İlişkin Frekans Dağılımları

	<i>f</i>	%
Uzman yardımcısı	88	58,7
Uzman	62	41,3
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

Örneklemin %58,7'sinin uzman yardımcısı, %41,3'ünün ise uzman kadrosunda görev yapan çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir. Örnekleme uzman yardımcılarının oransal dağılımının fazla olduğu görülmüştür (Tablo 4.6).

İlgili grafiksel gösterim Grafik 4.6'da verilmiştir.

**Grafik 4.6.** Unvana İlişkin Pasta Grafiği

**Tablo 4.7.** Kurum Bilgilerine İlişkin Frekans Dağılımları

	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
Kariyer yönetimi birimi var mı?	81	54,0	69	46,0
Kariyer planlama yapılmakta mı?	82	54,7	68	45,3
Eğitim ve gelişim programları uygulanmakta mı?	90	60,0	60	40,0

Örneklekimizi oluşturan çalışanların;

%54,0'ının kurumunda kariyer yönetimi birimi olmasına karşın %46'sının kurumunda kariyer yönetimi biriminin mevcut olmadığı saptanmıştır (Tablo 4.7).

%54,7'sinin kurumunda kariyer planlaması yapılmasına karşın %45,3'ünün kurumunda kariyer planlamasının yapılmadığı saptanmıştır (Tablo 4.7).

%60,0'ının kurumunda eğitim ve gelişim programları uygulanmakta iken %40,0'ının kurumunda eğitime yönelik bir programın uygulanmadığı saptanmıştır (Tablo 4.7).

## 4.6.2. Ölçeğe İlişkin Bulgular

### 4.6.2.1. Ölçeğe İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların kurumlardaki kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına yönelik tutumlarını ve kurumlarına olan bağlılıklarının belirlemek amacı ile kullanılan ölçeğe ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu aşamada, ölçekte yer alan her bir maddenin frekans dağılımları incelenmiştir. Frekans dağılımlarında frekans ve yüzdelikler f ( % ) olarak gösterilmiştir. Tablolarda parantez içerisindeki rakamlar, verilen cevapların frekans yüzdeliğini göstermektedir.

**Tablo 4.8.** Kariyer Planlama Tutumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Kurumumda kariyer yönetiminin etkin olarak uygulandığını düşünmekteyim ve bu da kuruma olan saygımı artırmaktadır.	31 (20,7)	<b>66</b> <b>(44,0)</b>	16 (10,7)	23 (15,3)	14 (9,3)
Kurumum işimle ilgili beklentilerime yanıt vermektedir.	16 (10,7)	44 (29,3)	22 (14,7)	<b>57</b> <b>(38,0)</b>	11 (7,3)
Kurum içinde yükselme basamakları net ve anlaşılır biçimdedir.	19 (12,7)	<b>64</b> <b>(42,7)</b>	18 (12,0)	38 (25,3)	11 (7,3)
Kurumumdaki terfi olanaklarını bilmek beni motive etmektedir.	12 (8,0)	42 (28,0)	11 (7,3)	<b>66</b> <b>(44,0)</b>	19 (12,7)
Kurumumda yükselme politikası adildir.	13 (8,7)	<b>62</b> <b>(41,3)</b>	29 (19,3)	37 (24,7)	9 (6,0)
Yaptığım görev ve pozisyonda yükselme şansım olmadığını düşünüyorum.	15 (10,0)	32 (21,3)	35 (23,3)	<b>50</b> <b>(33,3)</b>	18 (12,0)
Kurumumda kariyer politikası değişkenlik göstermekte ve bu da kuruma olan güvenimi azaltmakta.	11 (7,3)	29 (19,3)	29 (19,3)	<b>77</b> <b>(51,3)</b>	4 (2,7)
Kurumumda terfi hakkım sadece yöneticilerin inisiyatifinde bu nedenle terfilerde adaletsizlik olduğunu düşünüyorum.	11 (7,3)	31 (20,7)	31 (20,7)	<b>57</b> <b>(38,0)</b>	20 (13,3)

Tablo 4.8'den elde edilen sonuçlara göre;

“Kurumumda kariyer yönetiminin etkin olarak uygulandığını düşünmekteyim ve bu da kuruma olan saygımı artırmaktadır.” görüşüne



çalışanların %20,7'si tamamen katılmıyorum, %44,0'ı katılmıyorum, %10,7'si fikrim yok, %15,3'ü katılıyorum ve %9,3'ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumum işimle ilgili beklentilerime yanıt vermektedir.” görüşüne çalışanların %10,7'si tamamen katılmıyorum, %29,3'ü katılmıyorum, %14,7'si fikrim yok, %38,0'ı katılıyorum ve %7,3'ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurum içinde yükselme basamakları net ve anlaşılır biçimdedir.” görüşüne çalışanların %12,7'si tamamen katılmıyorum, %42,7'si katılmıyorum, %12,0'ı fikrim yok, %25,3'ü katılıyorum ve %7,3'ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumumdaki terfi olanaklarını bilmek beni motive etmektedir.” görüşüne çalışanların %8,0'ı tamamen katılmıyorum, %28,0'ı katılmıyorum, %7,3'ü fikrim yok, %44,0'ı katılıyorum ve %12,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumumda yükselme politikası adildir.” görüşüne çalışanların %8,7'si tamamen katılmıyorum, %41,3'ü katılmıyorum, %19,3'ü fikrim yok, %24,7'si katılıyorum ve %6,0'ı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Yaptığım görev ve pozisyonda yükselme şansım olmadığını düşünüyorum.” görüşüne çalışanların %10,0'ı tamamen katılmıyorum, %21,3'ü katılmıyorum, %23,3'ü fikrim yok, %33,3'ü katılıyorum ve %12,0'ı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumumda kariyer politikası değişkenlik göstermekte ve bu da kuruma olan güvenimi azaltmakta.” görüşüne çalışanların %7,3'ü tamamen katılmıyorum, %19,3'ü katılmıyorum, %19,3'ü fikrim yok, %51,3'ü katılıyorum ve %2,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumumda terfi hakkım sadece yöneticilerin inisiyatifinde bu nedenle terfilerde adaletsizlik olduğunu düşünüyorum.” görüşüne çalışanların %7,3'ü tamamen katılmıyorum, %20,7'si katılmıyorum, %20,7'si fikrim yok, %38,0'ı katılıyorum ve %13,3'ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

**Tablo 4.9.** Kariyer Geliştirme Tutumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Kurumumda hizmet içi eğitim olanakları bulunmaktadır.	11 (7,3)	32 (21,3)	10 (6,7)	<b>65</b> <b>(43,3)</b>	32 (21,3)
Kurumum mesleki ve bireysel gelişime önem vermektedir.	9 (6,0)	<b>62</b> <b>(41,3)</b>	12 (8,0)	43 (28,7)	24 (16,0)
Kurumum görevimle ilgili gelişmeleri takip edebilmemi sağlamaktadır.	5 (3,3)	<b>66</b> <b>(44,0)</b>	13 (8,7)	45 (30,0)	21 (14,0)
Görevimle ilgili geliştirdiğim öneriler yöneticilerim tarafından dikkate alınmaktadır.	11 (7,3)	<b>61</b> <b>(40,7)</b>	20 (13,3)	44 (29,3)	14 (9,3)
Yaptığım işin tekdüze olduğunu düşünüyorum ve rotasyon talebim dikkate alınmıyor.	31 (20,7)	33 (22,0)	17 (11,3)	<b>59</b> <b>(39,3)</b>	10 (6,7)
Yöneticilerim aldığım görevlerde bana destek olmaktadır.	5 (3,3)	<b>69</b> <b>(46,0)</b>	15 (10,0)	43 (28,7)	18 (12,0)
Yöneticilerim gerektiğinde yetki devri yapmaktan kaçınmazlar.	14 (9,3)	42 (28,0)	13 (8,7)	<b>59</b> <b>(39,3)</b>	22 (14,7)
Kurumumda ihtiyaç ve beklentilerimizin tespit edilmesi için periyodik anketler uygulanmaktadır.	33 (22,0)	<b>52</b> <b>(34,7)</b>	12 (8,0)	42 (28,0)	11 (7,3)
Kurumumda mesleki ve bireysel geliştirme olanaklarının adil dağıtılmadığını düşünüyorum.	8 (5,3)	36 (24,0)	21 (14,0)	<b>63</b> <b>(42,0)</b>	22 (14,7)

Tablo 4.9' dan elde edilen sonuçlara göre;

“Kurumumda hizmet içi eğitim olanakları bulunmaktadır.” görüşüne çalışanların %7,3'ü tamamen katılmıyorum, %21,3'ü katılmıyorum, %6,7'si fikrim yok, %43,3'ü katılıyorum ve %21,3'ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumum mesleki ve bireysel gelişime önem vermektedir.” görüşüne çalışanların %6,0'ı tamamen katılmıyorum, %41,3'ü katılmıyorum, %8,0'ı fikrim yok, %28,7'si katılıyorum ve %16,0'ı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumum görevimle ilgili gelişmeleri takip edebilmemi sağlamaktadır.” görüşüne çalışanların %3,3'ü tamamen katılmıyorum,

%44,0'ı katılmıyorum, %8,7'si fikrim yok, %30,0'ı katılıyorum ve %14,0'ı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Görevimle ilgili geliştirdiğim öneriler yöneticilerim tarafından dikkate alınmaktadır.” görüşüne çalışanların %7,3'ü tamamen katılmıyorum, %40,7'si katılmıyorum, %13,3'ü fikrim yok, %29,3'ü katılıyorum ve %9,3'ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Yaptığım işin tekdüze olduğunu düşünüyorum ve rotasyon talebim dikkate alınmıyor.” görüşüne çalışanların %20,7'si tamamen katılmıyorum, %22,0'ı katılmıyorum, %11,3'ü fikrim yok, %39,3'ü katılıyorum ve %6,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Yöneticilerim aldığım görevlerde bana destek olmaktadır.” görüşüne çalışanların %3,3'ü tamamen katılmıyorum, %46,0'ı katılmıyorum, %10,0'ı fikrim yok, %28,7'si katılıyorum ve %12,0'ı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Yöneticilerim gerektiğinde yetki devri yapmaktan kaçınmazlar.” görüşüne çalışanların %9,3'ü tamamen katılmıyorum, %28,0'ı katılmıyorum, %8,7'si fikrim yok, %39,3'ü katılıyorum ve %14,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumumda ihtiyaç ve beklentilerimizin tespit edilmesi için periyodik anketler uygulanmaktadır.” görüşüne çalışanların %22,0'ı tamamen katılmıyorum, %34,7'si katılmıyorum, %8,0'ı fikrim yok, %28,0'ı katılıyorum ve %7,3'ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumumda mesleki ve bireysel geliştirme olanaklarının adil dağıtılmadığını düşünüyorum.” görüşüne çalışanların %5,3'ü tamamen katılmıyorum, %24,0'ı katılmıyorum, %14,0'ı fikrim yok, %42,0'ı katılıyorum ve %14,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

**Tablo 4.10.** Kuruma Bağlılık Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<b>Duygusal Bağlılık</b>					
Kariyerime bu kurumda devam etmekten mutluluk duyarım.	15 (10,0)	<b>61</b> <b>(40,7)</b>	29 (19,3)	25 (16,7)	20 (13,3)
Bu kurumda çalışmaya devam etmeyi istememdeki en büyük etken sunulan imkânların çeşitliliğidir.	27 (18,0)	<b>57</b> <b>(38,0)</b>	13 (8,7)	28 (18,7)	25 (16,7)
Kurumumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	12 (8,0)	<b>61</b> <b>(40,7)</b>	21 (14,0)	33 (22,0)	23 (15,3)
Bu kurumda kendimi güvende hissediyor ve kendimi kurumun bir üyesi olarak görüyorum.	12 (8,0)	<b>68</b> <b>(45,3)</b>	18 (12,0)	24 (16,0)	28 (18,7)
Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	23 (15,3)	43 (28,7)	12 (8,0)	<b>60</b> <b>(40,0)</b>	12 (8,0)
<b>Devam Bağlılığı</b>					
Kurumun değer ve amaçları ile kendi değer ve amaçlarımla uyumadığını düşünüyorum.	22 (14,7)	<b>45</b> <b>(30,0)</b>	18 (12,0)	42 (28,0)	23 (15,3)
Kuruma harcadığım emek nedeniyle bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.	6 (4,0)	33 (22,0)	10 (6,7)	<b>66</b> <b>(44,0)</b>	35 (23,3)
Yeni bir iş alternatifi olduğunda bu kurumdan ayrılabilirim.	7 (4,7)	37 (24,7)	13 (8,7)	<b>57</b> <b>(38,0)</b>	36 (24,0)
Başka bir iş bulmadan bu kurumdan ayrılmanın maliyeti benim için çok yüksek olur.	2 (1,3)	20 (13,3)	17 (11,3)	<b>78</b> <b>(52,0)</b>	33 (22,0)
Şu anki işimde sahip olduğum sosyal ve hukuki haklardan vazgeçme cesaretine sahip değilim.	2 (1,3)	27 (18,0)	15 (10,0)	<b>81</b> <b>(54,0)</b>	25 (16,7)
<b>Normatif Bağlılık</b>					
Bu kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	<b>53</b> <b>(35,3)</b>	47 (31,3)	15 (10,0)	32 (21,3)	3 (2,0)
Kişinin çalışılan kuruma sadakat göstermesinin sosyal bir gereklilik olduğunu düşünüyorum.	33 (22,0)	14 (9,3)	12 (8,0)	<b>74</b> <b>(49,3)</b>	17 (11,3)
Yeni iş alternatiflerini ararken kendimi çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime karşı sorumlu hissediyorum.	34 (22,7)	24 (16,0)	11 (7,3)	<b>66</b> <b>(44,0)</b>	15 (10,0)

Tablo 4.10'dan elde edilen sonuçlara göre;

“Kariyerime bu kurumda devam etmekten mutluluk duyarım.” görüşüne çalışanların %10,0'ı tamamen katılmıyorum, %40,7'si katılmıyorum, %19,3'ü fikrim yok, %16,7'si katılıyorum ve %13,3'ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Bu kurumda çalışmaya devam etmeyi istememdeki en büyük etken sunulan imkânların çeşitliliğidir.” görüşüne çalışanların %18,0’i tamamen katılmıyorum, %38,0’i katılmıyorum, %8,7’si fikrim yok, %18,7’si katılıyorum ve %16,7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumumda çalışmaktan gurur duyuyorum.” görüşüne çalışanların %8,0’i tamamen katılmıyorum, %40,7’si katılmıyorum, %14,0’i fikrim yok, %22,0’i katılıyorum ve %15,3’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Bu kurumda kendimi güvende hissediyor ve kendimi kurumun bir üyesi olarak görüyorum.” görüşüne çalışanların %8,0’i tamamen katılmıyorum, %45,3’ü katılmıyorum, %12,0’i fikrim yok, %16,0’i katılıyorum ve %18,7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.” görüşüne çalışanların %15,3’ü tamamen katılmıyorum, %28,7’si katılmıyorum, %8,0’i fikrim yok, %40,0’i katılıyorum ve %8,0’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kurumun değer ve amaçları ile kendi değer ve amaçlarımla uyummadığını düşünüyorum.” görüşüne çalışanların %14,7’si tamamen katılmıyorum, %30,0’i katılmıyorum, %12,0’i fikrim yok, %28,0’i katılıyorum ve %15,3’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kuruma harcadığım emek nedeniyle bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.” görüşüne çalışanların %4,0’i tamamen katılmıyorum, %22,0’i katılmıyorum, %6,7’si fikrim yok, %44,0’i katılıyorum ve %23,3’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Yeni bir iş alternatifi olduğunda bu kurumdan ayrılabilirim.” görüşüne çalışanların %4,7’si tamamen katılmıyorum, %24,7’si katılmıyorum, %8,7’si fikrim yok, %38,0’i katılıyorum ve %24,0’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Başka bir iş bulmadan bu kurumdan ayrılmanın maliyeti benim için çok yüksek olur.” görüşüne çalışanların %1,3’ü tamamen katılmıyorum, %13,3’ü katılmıyorum, %11,3’ü fikrim yok, %52,0’i katılıyorum ve %22,0’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Şu anki işimde sahip olduğum sosyal ve hukuki haklardan vazgeçme cesaretine sahip değilim.” görüşüne çalışanların %1,3’ü tamamen katılmıyorum, %18,0’ı katılmıyorum, %10,0’ı fikrim yok, %54,0’ı katılıyorum ve %16,7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Bu kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” görüşüne çalışanların %35,3’ü tamamen katılmıyorum, %31,3’ü katılmıyorum, %10,0’ı fikrim yok, %21,3’ü katılıyorum ve %2,0’ı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Kişinin çalışılan kuruma sadakat göstermesinin sosyal bir gereklilik olduğunu düşünüyorum.” görüşüne çalışanların %22,0’ı tamamen katılmıyorum, %9,3’ü katılmıyorum, %8,0’ı fikrim yok, %49,3’ü katılıyorum ve %11,3’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

“Yeni iş alternatiflerini ararken kendimi çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime karşı sorumlu hissediyorum.” görüşüne çalışanların %22,7’si tamamen katılmıyorum, %16,0’ı katılmıyorum, %7,3’ü fikrim yok, %44,0’ı katılıyorum ve %10,0’ı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

#### **4.6.3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular**

Güvenilirlik kavramı, ölçekte yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Bu çalışmada güvenilirliği belirlemek amacı ile Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Kalaycı, Şeref (2008), güvenilirlik katsayısı 0-0,39 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,40-0,59 arasında ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,60-0,79 arasında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0,80-1,0 arasında ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmiştir (Kalaycı, 2008:405).

**Tablo 4.11.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Kariyer Planlama	8	2,99	0,63
Kariyer Geliştirme	9	3,07	0,65
Örgütsel Bağlılık	13	3,11	0,78
Duygusal Bağlılık	5	2,89	0,89
Devam Bağlılığı	5	3,52	0,66
Normatif Bağlılık	3	2,82	0,71

Tablo 4.11'den görüldüğü üzere kariyer planlama, kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık hariç diğer tüm boyutlarının oldukça güvenilir olduğu gözlenmiş, duygusal bağlılık boyutunun ise yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

#### **4.6.4. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygun test yöntemlerine yer verilmiştir.

##### **4.6.4.1. Regresyon Analizi**

Regresyon analizi, basit regresyonda bir bağımlı ile bir bağımsız değişken veya çoklu regresyonda bir bağımlı ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklayan analiz tekniğidir. Bu bağlamda kurumlardaki kariyer planlama ve geliştirmeye yönelik yapılan çalışmaların çalışanların kuruma olan bağlılıklarında nasıl bir etki yaptığını belirlemek amacı ile Basit Doğrusal Regresyon Analizinden faydalanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizinde model yeterliliği sütununda elde edilen R değeri aynı zamanda iki değişken arasındaki korelasyon katsayısını göstermektedir.

**Tablo 4.12.** Çalışanın Kuruma Bağlılığının Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

	Model Yeterliliği		ANOVA		Katsayılar		
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	Std.Beta	t	Sig.
<b>Kariyer Planlama</b>	0,42	0,17	30,78	0,00	0,42	5,55	0,00
<b>Kariyer Geliştirme</b>	0,24	0,06	8,79	0,00	0,24	2,97	0,00

Bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık bağımsız değişken olarak sırası ile kariyer planlama ve kariyer geliştirme alınarak uygulanan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir. Buna göre;

Çalışanların kuruma olan bağlılıklarının %17'sinin kurumun kariyer planlama tutumundan kaynaklandığı gözlenmiştir. Kariyer planlamanın çalışan bağlılığı üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=30,78, Sig.=0,00<0,01). Kariyer planlamadaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta 0,42 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu durumda **H<sub>1</sub>** alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların kuruma olan bağlılıklarının %6'sinin kurumun kariyer geliştirme tutumundan kaynaklandığı gözlenmiştir. Kariyer geliştirmenin çalışan bağlılığı üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=8,79, Sig.=0,00<0,01). Kariyer geliştirmedeki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta 0,24 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu durumda **H<sub>2</sub>** alternatif hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 4.13.** Duygusal Bağlılığın Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

	Model Yeterliliği		ANOVA		Katsayılar		
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	Std.Beta	t	Sig.
<b>Kariyer Planlama</b>	0,45	0,20	37,55	0,00	0,45	6,13	0,00
<b>Kariyer Geliştirme</b>	0,67	0,44	117,54	0,00	0,67	10,84	0,00

Bağımlı değişken olarak duygusal bağlılık, bağımsız değişken olarak sırası ile kariyer planlama ve kariyer geliştirme alınarak uygulanan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.13'de verilmiştir. Buna göre;

Çalışan duygusal bağlılığın %20'sinin kurumun kariyer planlama tutumundan kaynaklandığı gözlenmiştir. Kariyer planlamanın duygusal bağlılık üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=37,55, Sig.=0,00<0,01). Kariyer planlamadaki 1 birimlik artış duygusal bağlılıkta 0,45 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu durumda  $H_{1a}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışan duygusal bağlılığın %44'ünün kurumun kariyer geliştirme tutumundan kaynaklandığı gözlenmiştir. Kariyer geliştirmenin duygusal bağlılık üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=117,54, Sig.=0,00<0,01). Kariyer geliştirmedeki 1 birimlik artış duygusal bağlılıkta 0,67 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu durumda  $H_{2a}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6.4.2. Bağımsız Örneklem T Testi

Bağımsız Örneklem T testi, iki farklı örneklem grubunun ortalamaları arasındaki farkı istatistiksel olarak test etmek için kullanılır. Bu bağlamda kurumlarında kariyer yönetim birimi olan ve olmayan, kurumlarında kariyer planlaması yapılan ve yapılmayan, kurumlarında eğitim ve gelişim

programları uygulanan ve uygulanmayan çalışanların kuruma bağlılıklarının ve özellikle duygusal bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.14.** Kurumlarında Kariyer Yönetimi Birimi Olan ve Olmayan Çalışanların Kuruma Bağlılıklarının-Duygusal Bağlılıklarının Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları

Kariyer Yönetimi Birimi Var mı?		N	Ortalama	Standart Sapma	t	Sig.
Örgütsel Bağlılık	Evet	81	3,16	0,58	2,36	0,02
	Hayır	69	2,97	0,36		
Duygusal Bağlılık	Evet	81	3,25	1,26	5,00	0,00
	Hayır	69	2,47	0,55		

Tablo 4.14' te görüldüğü üzere, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının kurumlarında kariyer yönetimi birimi olup olmamasına göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile elde edilen 2,36 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,02<0,05). Ortalamalar incelendiğinde kurumlarında kariyer yönetimi birimi olan çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama skor 3,16 iken kurumlarında kariyer yönetimi birimi olmayanların ortalama skorları 2,97 olarak hesaplanmış olup ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Kurumlarında kariyer yönetimi birimi olan çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları kariyer yönetimi birimi olmayanlara göre daha yüksektir. Bu durumda  $H_3$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarının kurumlarında kariyer yönetimi birimi olup olmamasına göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile elde edilen 5,00 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,00<0,01). Ortalamalar incelendiğinde kurumlarında kariyer yönetimi birimi olan çalışanların duygusal bağlılık

boyutundan aldıkları ortalama skor 3,25 iken kurumlarında kariyer yönetimi birimi olmayanların ortalama skorları 2,47 olarak hesaplanmış olup ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Kurumlarında kariyer yönetimi birimi olan çalışanların kurumlarına olan duygusal bağlılıkları kariyer yönetimi birimi olmayanlara göre daha yüksektir. Bu durumda  $H_{3a}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.15.** Kurumlarında Kariyer Planlaması Yapılan ve Yapılmayan Çalışanların Kuruma Bağlılıklarının-Duygusal Bağlılıklarının Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları

Kariyer Planlaması Yapılmakta mıdır?		N	Ortalama	Standart Sapma	t	Sig.
Örgütsel	Evet	82	3,26	0,48	5,44	0,00
Bağlılık	Hayır	68	2,85	0,44		
Duygusal	Evet	82	3,35	1,12	6,88	0,00
Bağlılık	Hayır	68	2,33	0,65		

Tablo 4.15' te görüldüğü üzere, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının kurumlarında kariyer planlaması yapılıp yapılmamasına göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile elde edilen 5,44 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,00<0,01). Ortalamalar incelendiğinde kurumlarında kariyer planlaması yapılan çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama skor 3,26 iken kurumlarında kariyer planlaması yapılmayanların ortalama skorları 2,85 olarak hesaplanmış olup ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Kurumlarında kariyer planlaması yapılan çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları kariyer planlaması yapılmayanlara göre daha yüksektir. Bu durumda  $H_4$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarının kurumlarında kariyer planlaması yapılıp yapılmamasına göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile elde edilen 6,88 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak

anlamli bulunmuştur (Sig.=0,00<0,01). Ortalamalar incelendiğinde kurumlarında kariyer planlaması yapılan çalışanların duygusal bağıllık boyutundan aldıkları ortalama skor 3,35 iken kurumlarında kariyer planlaması yapılmayanların ortalama skorları 2,33 olarak hesaplanmış olup ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Kurumlarında kariyer planlaması yapılan çalışanların kurumlarına olan duygusal bağıllıkları kariyer planlaması yapılmayanlara göre daha yüksektir. Bu durumda  $H_{4a}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.16.** Kurumlarında Eğitim-Gelişim Programları Uygulanan ve Uygulanmayan Çalışanların Kuruma Bağıllıklarının-Duygusal Bağıllıklarının Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları

	Eğitim ve Gelişim Programları Uygulanmakta mı?	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Sig.
<b>Örgütsel</b>	Evet	90	3,29	1,11	6,98	0,00
<b>Bağıllık</b>	Hayır	60	2,29	0,64		
<b>Duygusal</b>	Evet	90	3,21	0,48	4,35	0,00
<b>Bağıllık</b>	Hayır	60	2,87	0,46		

Tablo 4.16' da görüldüğü üzere, çalışanların kuruma olan bağıllıklarının kurumlarında eğitim ve gelişim programlarının uygulanıp uygulanmamasına göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile elde edilen 6,98 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,00<0,01). Ortalamalar incelendiğinde kurumlarında eğitim ve gelişim programları uygulanan çalışanların örgütsel bağıllık ölçeğinden aldıkları ortalama skor 3,29 iken kurumlarında eğitim ve gelişim programları uygulanmayanların ortalama skorları 2,29 olarak hesaplanmış olup ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Kurumlarında eğitim ve gelişim programları uygulanan çalışanların kurumlarına olan bağıllıkları kurumlarında eğitim ve gelişim

programları olmayanlara göre daha yüksektir. Bu durumda  $H_5$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarının kurumlarında eğitim ve gelişim programlarının uygulanıp uygulanmamasına göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile elde edilen 4,35 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,00<0,01). Ortalamalar incelendiğinde kurumlarında eğitim ve gelişim programları uygulanan çalışanların duygusal bağlılık boyutundan aldıkları ortalama skor 3,21 iken kurumlarında eğitim ve gelişim programları uygulanmayanların ortalama skorları 2,87 olarak hesaplanmış olup ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Kurumlarında eğitim ve gelişim programları uygulanan çalışanların duygusal bağlılıkları kurumlarında eğitim ve gelişim programları olmayanlara göre daha yüksektir. Bu durumda  $H_{5a}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

#### **4.6.4.3. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

Varyans analizi iki yada daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılır. İki ortalama arasında fark olup olmadığını test etmek için t testide kullanılabilir. Ancak, t testi ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılması gerektiği durumda ikişer ikişer ortalamaları karşılaştırdığından dolayı 1. tip hata oranını yükselmesine sebep olabilmektedir. Varyans analizi, 1. tip hata oranını yükseltmeden ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılan bir testtir. Bu bağlamda çalışanların kuruma bağlılıklarının ve duygusal bağlılıklarının eğitim durumları ve kurumda çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA uygulanmıştır.

**Tablo 4.17.** Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Kuruma Bağlılıklarının- Duygusal Bağlılıklarının Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık	Ön lisans	13	3,21	0,34	1,61	0,19
	Lisans	98	3,11	0,52		
	Yüksek lisans	34	2,94	0,48		
	Doktora	5	2,88	0,47		
Duygusal Bağlılık	Ön lisans	13	2,92	0,66	0,59	0,62
	Lisans	98	2,96	1,08		
	Yüksek lisans	34	2,68	1,12		
	Doktora	5	2,96	1,25		

Tablo 4.17' de görüldüğü üzere, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının eğitim durumlarına göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile elde edilen 1,61 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,19>0,05). Bu durumda  $H_6$  alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların kurumlarına olan duygusal bağlılıklarının eğitim durumlarına göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile elde edilen 0,59 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,62>0,05). Bu durumda  $H_{6a}$  alternatif hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.18.** Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Kuruma Bağlılıklarının-Duygusal Bağlılıklarının Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık	1–5 yıl arası	38	2,78	0,53	7,27	0,00
	6–10 yıl arası	70	3,13	0,45		
	11–15 yıl arası	19	3,22	0,55		
	16 yıl ve üzeri	23	3,2870	0,32		
Duygusal Bağlılık	1–5 yıl arası	38	2,72	1,14	4,48	0,00
	6–10 yıl arası	70	2,69	0,92		
	11–15 yıl arası	19	3,53	1,16		
	16 yıl ve üzeri	23	3,24	1,04		

Tablo 4.18' de görüldüğü üzere, çalışanların kuruma bağlılıklarının kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile elde edilen 7,27 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,00<0,01). Farklılığa neden olan çalışma sürelerini belirlemek amacı ile Post Hoc testlerinden TUKEY uygulanmış ve sonucunda; 1-5 yıl arası aynı kurumda çalışanların kuruma bağlılıkları daha uzun süre çalışanlara göre daha düşük gözlenmiştir. Bu durumda  $H_7$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların duygusal açıdan kuruma bağlılıklarının kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile elde edilen 4,48 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,00<0,01). Farklılığa neden olan çalışma sürelerini belirlemek amacı ile Post Hoc testlerinden TUKEY uygulanmış ve sonucunda; 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası aynı kurumda çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıkları 11-15 yıl arası çalışanlara göre daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca, 6–10 yıl arası aynı kurumda çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıkları 16 yıl veya daha uzun süre çalışanlara göre düşük gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{7a}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ, YORUM VE ÖNERİLER

Günümüz iş ve ekonomi ortamı; sürekli bir değişimin yaşandığı, küreselleşen, konjonktürel dalgalanmaların ve rekabetin yoğun olduğu bir özelliğe sahiptir. Bu özelliklerin yanında; teknolojinin sürekli geliştiği ve bilginin büyük önem kazandığı böyle bir ortamda kurumlar için en önemli rekabet avantajının insan gücü olduğu anlaşılmıştır. Kurumların en önemli sermayesinin insan kaynakları olduğu bilindiğine göre, bu kaynağı koruyabilmenin temel şartı da, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artırılmasıdır. Kuruma bağlılığı duygusal boyutta olan çalışan, kurumun üyesi olmaktan gurur duymakta, kurumda mutlu ve huzurlu çalışmakta, kariyerine kurumda devam etme isteği içinde bulunmakta, kuruma karşı saygı ve güven hissetmekte, kurum yararı için çaba göstermekten kaçınmamakta, kurumun amaç ve değerlerini benimseyip kabullenmekte ve kurumla bütünleşebilmektedir.

Kurum bağlılığı ile kişilerin bireysel hedefleri ile kurumların hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, çalışanların sadakatlerinin artırılması amaçlanmaktadır

Sürerliliğini devam ettirerek yarınlarda var olmayı amaçlayan kurumların; beklenmeyen ekonomik dalgalanma risklerine karşı, küreselleşmenin getirdiği değişim, gelişim ve rekabet ortamına karşı en önemli koruyucu kalkanını kuruma bağlılığı sağlamış olan çalışanlar oluşturmaktadır. Bilgi çağında yaşadığımız günümüzde; bilgi ve eğitim düzeyi giderek artan çalışanları, kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmenin temel şartı da bağlılığı kuvvetlendirmek olmaktadır.

Çalışanların kuruma karşı tutum ve davranışları, kurumsal çıktıları da önemli ölçüde etkilemektedir. Kurumun değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçları özdeşleşmiş, ihtiyaç ve beklentilerinin kurum tarafından karşılandığını düşünerek, içinde yer aldığı kuruma karşı güven ve saygı ile bağlı olan çalışanların iş üretimleri de verimli olmaktadır. Bu nedenle; kurum içinde iş tatminine ulaşmış ve mutlu olan çalışanlar kurumun, faaliyet



gösterdiği pazar payında sağlam ve etkin bir konuma sahip olmasında en önemli role sahiptir.

Çalışanlarını kaybetmek istemeyen kurumların, bağlılığı artırıcı faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Maddi ve manevi açıdan fayda sağlayan çalışan bağlılığı düşünüldüğünde, maddi ve manevi faktörler her ne kadar birbirine sıkı sıkıya bağlı olsa da; manevi tatmin olmadığında maddi faktörlerin etkisi azalmaktadır. Bu nedenle; çalışanlarının bağlılığını arttırmak isteyen kurumların özel çalışmalar yapması ve yönetsel önlemler alması gerekmektedir.

Günümüzde değişen dış çevresel koşullara uyum sağlama gerekliliği ile birlikte ve iş piyasalarında ortaya çıkan değişimler; kurumların piyasadaki etkinliğini ve etkililiğini sağlanması ve devam ettirebilmesi için, beşeri sermayeyi geliştirmek, korumak ve daha esnek bir organizasyon yapısını sağlamak açısından kariyer yönetiminin önemini arttırmıştır. Özellikle kurumların ihtiyaç duydukları nitelikli çalışanları bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı ve kuruma bağlı çalışanların sağlanmak istenmesi; kariyer yönetimi faaliyetleri üzerinde daha fazla durulmasını gerektirmektedir.

Kariyer yönetimi fonksiyonları olan; kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin kurumlar tarafından titizlikle uygulanması, maliyeti karşılayıcı ve riski azaltıcı olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Kariyer planları ile ulaşmak istediği hedefe giderken izlemesi gereken yolları ve neler yapması gerektiğini bilen çalışan kurum içinde kendini güvende hissetmektedir. Kariyer geliştirme çalışmaları ile hedeflediği kariyer yolunda ilerlerken, kurum tarafından desteklendiğini ve gelişimine önem verildiğini bilen çalışan, kuruma saygı duymakta ve emek harcamaktan kaçınmamaktadır. Kuruma karşı güven ve saygı duyarak emek harcamaktan kaçınmayan çalışan; kendini kurumun bir üyesi olmaktan dolayı mutlu hissetmekte ve kariyerine aynı kurumda devam etme konusunda istek duymaktadır.

Finans sektöründe uzman ve uzman yardımcısı olarak görev yapan 150 katılımcı ile uygulamış olduğumuz çalışmamız neticesinde elde ettiğimiz bulgu sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kurumlarda kariyer yönetiminin etkin olarak uygulandığı görüşü çok yaygın olmamasından dolayı çalışanların kuruma olan saygıları artmamaktadır.
- Kurumların işle ilgili çalışan beklentilerine yanıt vermesine karşın, uygulanan politikalar gereği yükselme kriterleri net ve anlaşılır değildir. Halbuki terfi olanaklarının çalışanlar tarafından bilinmesi kuruma olan bağlılığı artıracaktır.
- Kurumlardaki yükselme politikalarının adil olmadığı görüşü hâkim olduğundan dolayı çalışanlar terfi şanslarının olmadığını düşünmektedirler.
- Kurumlardaki kariyer politikasının değişkenlik göstermesi çalışanların kuruma olan bağlılıklarını azaltmaktadır.
- Kurumlar çalışanlarına yönelik hizmet içi eğitim olanakları sunmaktadırlar. Ancak çalışanlar, bu olanakların kurum içinde eşit dağıtılmadığını düşünmektedir.
- Çalışanlar kurumların mesleki ve bireysel gelişimlere önem vermediğini ve görevle ilgili gelişmeleri aktarabilmede yetersiz olduklarını düşünmektedirler.
- Çalışanların geliştirdikleri öneriler yöneticiler tarafından çoğunlukla dikkate alınmadığından dolayı işlerin tekdüze yapıldığı görüşü hâkim olmaktadır.
- Gerek çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini gerek kurumun ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek amacı ile kurumlar çoğunlukla periyodik olarak anket uygulamasına gitmemektedirler. Böylece durum tespiti zamanında yapılmamakta ve çalışanların kuruma olan sadakatleri sarsılmaktadır.
- Çalışanlarının işe devam etmekten mutluluk duyacakları yönündeki kurumlarına olan duygusal bağlılıkları azdır. Çalışanların büyük bir kısmı o kurumda çalışmaktan dolayı gurur duyma gibi bir hissiyata

sahip olmamakta ve kendini kurumun bir üyesi olarak görememektedirler.

- Çalışanlar kurumlarında yeterince emek harcadığını düşünmekte ve bundan dolayı çalışmaya devam etme düşüncesindedirler. Ancak, daha iyi bir iş alternatifi olduğunda ayrılma düşüncesini savunmaktadırlar. İş alternatifi olmadan kurumdan ayrılmanın ise kendileri için maliyetinin yüksek olacağını düşünmektedirler.
- Çalışanlar, kuruma sadakatin sosyal bir gereklilik olduğunu düşünmelerine ve iş alternatifi ararken kendilerinin çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı sorumlu hissedeceklerini belirtmelerine rağmen kurumdan ayrılmaları durumunda kendilerini suçlu hissetmeyeceklerini belirterek kendileri ile çelişki içerisindeyler.
- Çalışanların kuruma olan bağlılıklarında, kurumun kariyer planlama tutumlarının kariyer geliştirmeye göre daha etkili olduğu saptanmıştır. Kurumdaki terfi olanaklarının, yükselme basamaklarının ve politikasının yani kariyer politikalarının çalışanlar tarafından anlaşılır olması kuruma olan bağlılıklarını arttırmaktadır.
- Çalışanların duygusal bağlılıklarında, kurumun kariyer geliştirme tutumlarının kariyer planlamaya göre daha etkili olduğu saptanmıştır. Kurumun sağlamış olduğu hizmet içi eğitim olanakları, mesleki ve bireysel gelişime katkısı ve çalışana olan desteği kuruma olan duygusal bağı arttırmaktadır.
- Kariyer yönetimi birimi olan kurumlarda çalışanlar kurumlarına karşı daha güvenli, daha sadık ve gerek terfi basamakları gerekse kariyer politikaları hakkında daha bilinçlidirler.
- Kariyer planlaması yapılan kurumlarda çalışanlar kendilerini kuruma duygusal anlamda daha bağlı hissetmekte, kurumları ile gurur duymakta ve kariyerlerinin geri kalan kısmını aynı kurumda geçirmekten mutluluk duymaktadırlar.
- Kurumların eğitim ve gelişim programlarını uygulaması çalışanların kuruma olan bağlılıkları üzerinde oldukça önemlidir. Uygulanan eğitim

ve gelişim programlarında mesleki açıdan bilinç düzeyi artmakta ve kişisel olarak kendilerini de eğittikleri için bu durum işlerine pozitif yansımaktadır.

- Çalışanların eğitim düzeyleri kurumlarına olan bağlılıklarında bir etken değildir.
- Kurumdaki çalışma süresi çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarında etkili bir faktördür. Kurumda çalışma yılı arttıkça çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır.

Araştırma bulgularımız sonucunda kariyer yönetimi ile çalışanın kuruma olan bağlılığı arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumdan hareketle, kurumların çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik dikkate alması gereken yönetsel eylem önerilerimiz aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kurumların kişi- kurum uygunluğunu sağlayacak şekilde geçerli bir çalışan seçme sistemi oluşturması gerekmektedir. Kariyer planlama çalışmalarını yaparken ihtiyaç duyduğu iş gücü özelliklerini ve çalışanlarına sağlayabileceği imkanları doğru tespit etmeli ve değerlendirmelidir. Bu doğru işte doğru çalışanların yer almasını sağlar.
- Kurumlar, kariyer planlarını oluştururken, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini belirlemeli; kendi ihtiyaç, imkan ve olanakları ile uyum düzeyine dikkat etmelidirler. Böylelikle yanlış algılamalar ve yanlış yönlendirmelerden kaynaklanan hayal kırıklıkları ve başarısızlıklar engellenmiş olur.
- Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenebilmesi amacıyla düzenli ve periyodik anket ve/veya yüz yüze görüşmeler yapılmalıdır. Gerektiğinde danışman ve konusunda uzman kurumlardan outsourcing hizmeti alınmalıdır. Çalışanlar bu sayede ihtiyaçlarının kurum tarafından dikkate alındığının farkına varırlar.

- Kariyer planları açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Kariyer planları ile oluşturulmuş kariyer haritaları belirlenmiş olan çalışanlar kariyer hayat döngüleri boyunca, hedeflerine ulaşmak için hangi yollardan geçmesi gerektiğini, kariyer patikaları denilen bu yollarda ne gibi engel ve fırsatlarla karşılaşma ihtimali olduğunu, neler yapması gerektiğini ve basamakları tırmanma süresinin ortalama ne kadar olduğu gibi öngörülerde bulunabilmektedir. İlerlediği yolda bireysel anlamda plan yapabilen çalışan kendine ve kurumuna güven duyar.
- Kurumlar, kısa sürelerde ve sık sık reorganizasyonlar ile kıdem, unvan ve terfi basamaklarında değişiklikler yapmamaya dikkat etmelidirler. Kariyer yollarında sürekli yapılan değişiklikler, çalışanların görüş açılarını bulanıklaştırarak devamlı hedefledikleri yolun değişmesine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların kuruma olan güven ve inancını zedelemektedir.
- Kariyer planlarının ve terfi olanaklarının kurum içinde adil bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Örneğin; bir bankanın genel müdürlük ile şube çalışanları arasında ve/veya pazarlama birimi ile muhasebe birimi çalışanları arasında terfi olanaklarında farklılıklar olmamalı ve adil olmalıdır. Yatay geçişler ve dikey yükselme şansı bütün çalışanlara tanınmalıdır. Farklılıkların olması çalışanlarda kendilerinin değersiz olduğunu hissetmelerine ve motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır.
- Planların adil uygulanmasının bir başka şartı da, aynı kıdem ve özelliklerdeki çalışanlara eşit terfi hak ve şansın tanınması gerekliliğidir. Eşit tanınan haklar, çalışanların yaptıkları işte mutlu olmaları ve yarınlara umutla bakmalarını sağlamakta bu da verimli iş üretimini beraberinde getirmektedir.
- Kurum içinde terfi kriterlerinde yatay hareketlilik yer almaktaysa, iş rotasyon taleplerinin büyük oranda karşılanması gerekmektedir. Aksi durum söz konusu olduğunda çalışanlar arasında giderek büyüyen bir umutsuzluk dalgası oluşmaktadır.

- Terfi basamaklarından tırmanırken hangi aşamalardan geçilmesi gerektiği belirgin olmalıdır. Sadece yönetici inisiyatifine bırakılan terfi şansı çalışmada güvensizlik ve belirsizlik duygusuna sebep olmaktadır.
- Düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapılmalı ancak bu değerlendirmelerinde adil yapılmasına dikkat edilmelidir. Örneğin; performansa dayalı bir terfi sistemi söz konusu ise değerlendirmenin objektif kriterler ışığında yapılması ve sonucun tek tarafı olarak yönetici görüşüne bırakılmaması gerekmektedir. Sonuçların subjektif değerler içerebilme ihtimalinin yüksek olduğu düşünüldüğünde, bu durum çalışmada kuruma karşı olan inancı olumsuz etkilemektedir.
- Kariyer planlamanın bir parçası olan iş ve görev tanımlarının doğru yapılması gerekmektedir. Pozisyonlar arası iş yükü ve sorumluluk derecelerinin adil olması, yapılan görevin gereklerinin açık ve anlaşılır olması; kurum içinde rol çatışması ve belirsizliğini engellemesi ve iş tatmini sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır.
- Sadece kurumda oluşan olumsuz olaylar haricinde çalışanların kişisel problemlerinin çözümüne de yardımcı olmaları gerekmektedir. Bu sayede kişinin kuruma karşı tutumu da olumlu olmaktadır.
- Çizgileri belirlenmiş kariyer planları ile yola çıkan çalışanlara, kurumların yol boyunca destek olması ve çalışanların kişisel gelişimlerinde yardımcı olması gerekmektedir.
- Kurumlar, çalışanlarının mesleki ve kişisel eğitim ve deneyim ihtiyaçlarını tespit etmek amaçlı yazılı ve/veya uygulamalı test çalışması yapmalıdır. Bu testler ölçme değerlendirme testleri yanında özel istek ve ihtiyaçları belirlemeye yönelik seçenekler de içermelidir. Örneğin; öncelikle ölçme ve değerlendirme testleri ile eksik ve güçlü yönler tespit edilerek, belli bir eğitim ve gelişim programları oluşturulmalıdır. Bununla birlikte çalışanların özel istek ve tercihlerini de göz önünde tutmak açısından talep edilen eğitimler için ayrı bir anket çalışması yapılmalıdır. Böylelikle hem gelişimlerinin desteklendiğini hem de görüşlerinin dikkate alındığını düşünen

çalışanlar, kendilerinin kurum içinde değerli olduğunu düşünmeye başlarlar.

- Eğitim ve geliştirme programları kurum içi çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmalıdır. Farklı birimlerdeki çalışanlara daha fazla ya da daha az sağlanan olanaklar, çalışanlar arasında eşitsizlik düşüncesinin yayılmasına zemin hazırlamaktadır. Kurum içinde oluşan böyle bir kanı, çalışanların verimsiz ve isteksiz çalışmasına neden olmaktadır.
- Kurum içinde; maddi anlamda bireysel çabasıyla eğitim ve gelişimine devam eden çalışanların, kurum tarafından manevi olarak desteklenmesi gerekmektedir. Desteklendiğini bilen çalışanlar, daha özverili ve istekli çalışmakta ve kuruma faydalı olmak için emek harcamaktan kaçınmamaktadır.
- Çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimleri çerçevesinde inisiyatif ve sorumluluk alma şansı tanınmalıdır. Yöneticilerin gerektiğinde yetki devri yapmaktan kaçınmaması çalışanların güçlendirilmesi ve gelişimleri için büyük önem taşımaktadır.
- Çalışanların, belirli karar süreçlerinde fikirleri alınmalı ve kendilerinin kurum için değerli olduklarının hissettirilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışan ve kurum bağlılığı da kuvvetlendirilmektedir.
- Gelişen teknoloji ile birlikte hızlı iletişim büyük önem kazanmıştır. Bu bağlamda; kurum içi iletişimin etkin bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Gerek kurumla ilgili haberler, gerek faaliyet gösterdiği meslek sektöründeki gelişmeler ve değişiklikler ile ilgili haberler konusunda çalışanların bilgilendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sayede çalışanların kuruma güveni artmaktadır.

Sonuç olarak, kariyer planlama ve kariyer geliştirme fonksiyonlarını kapsayan kariyer yönetiminin etkin uygulanması çalışanın kuruma olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Bütün bu kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerini kapsayan kariyer yönetimi uygulamalarının, değişen çevre koşullarına uygun olarak geliştirilmesi, yapılan uygulamaların sadece

form üstünde kalmayarak gerçekten amaca ulaştığının denetlenmesi ve sürekli geri bildirim alınması da büyük önem taşımaktadır. Yapılan çalışmaların bir sonuca vardığının çalışanlar tarafından farkına varılması, onların kuruma olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışan bağlılığının varlığı; işe geç gelme, işe devamsızlık, verimsiz iş üretimi, müşteri şikayetleri, çalışanlar arası kaoslar ve işten ayrılmalar gibi kurumu olumsuz etkileyen faktörleri de ortadan kaldırmaktadır. Kendilerine bağlı çalışanlara sahip kurumlar; kurum ve kurum amaçlarına karşı duyarlı çalışanlar ile çalışma fırsatı yakalamaktadır. Bağlılığı sağlanmış çalışanlar içinde yer aldıkları kuruma; küreselleşen, rekabetin yoğun olduğu, ekonomik ve siyasi istikrarsızlığın yaşandığı günümüz pazar koşullarında beklenmedik anda karşılaşılma riski yüksek ekonomik krizlere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Ayrıca; bilgi ve deneyimin önem kazandığı enformasyon bilgi çağında, bağlılığı sağlanmış çalışanlarla yola devam edebilen kurumlar amaçlarına ulaşmada ve sürerliliklerini devam ettirmede daha başarılı olmaktadır. Kariyer yönetimi ve çalışan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna göre başarılı olmayı ilke edinmiş olan kurumların, bu bağlamda yönetsel önlemler almaları önem taşımaktadır.



## KAYNAKÇA

### Süresiz Yayınlar

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002), **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları.

Akyüz, Ö. F. (2001). **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). **Personel Yönetimi**. İzmir: Fakülteler Yayınevi- Barış Yayınları.

Ataay, İ. D. (1987). **İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Eğitim Kitapları Dizisi- 19.

Ataman, G. (2002). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydemir, N. (1995). **2000' li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Arayışları**. İstanbul: Tügiad.

Aytaç, S. (1997). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlama, Geliştirilmesi Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Balay, R. (2000). **Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bayraktaroğlu, S. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Bingöl, D. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Has Matbaa

Bozkurt, V. (2000). **Enformasyon Toplumu Ve Türkiye**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bozkurt, V. (2000). **Enformasyon Toplumu Ve Türkiye**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Can, H. (1992). **Organizasyon Ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cenzo, D. ve Robbins, S. (1996) Fifth Edition. **Human Resources Management**. New York: John Willey.

Dereli, T. (1981). **Organizasyonda Davranış**. İstanbul: Ar Yayın.

Dereli, T. (1995). **Örgütsel Davranış**. İstanbul. Mentesh Kitabevi.

Düren, Z. (2000). **2000' li Yillarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Erdoğan, N. (2003). **Kariyer Geliştirme: Kuram Ve Uygulama**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Fındıkçı, İ. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Fındıkçı, İ. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Güney, S. (2001). **Yönetim Ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

İnce, M. ve Gül, H. (2002). **Örgütsel Bağlılık**. İstanbul: Çizgi Yayınları.

Kalaycı, Ş. (2008). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karasar, N. (2006). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaynak, T. (1996). **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Kaynak, T. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Koçel , T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.

Kozak, M. A. (2001). **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1326.

Mowday, R. T. , Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1892). **Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover**. New York: Academic Press Co.

Mucuk, İ. (2005). **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Noe, R. A. (1999). **İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi**. Çev: Canan Çetin. İstanbul: Beta Yayınları.

Onaran, O. (1981). **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470.

Özden, M. C. (2001). **Bireysel Kariyer Yönetimi**. Ankara: Der Yayınları.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: A.Ü. Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı Yayınları.

Palmer, M. ve Winters, K. T. (1993). **İnsan Kaynakları**. Çev: Doğan Şahiner. Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi. İstanbul: Rota Yayınları.

Robbins, S. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çev: Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam A.Ş.

Sabuncuoğlu, Z. (1994). **Personel Yönetimi**. Bursa: Rota Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). **İşletme**. Bursa: Uludağ Üniversitesi İİBF- Alfa Basım Yayım.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Selamoğlu, A. (1998). **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**. Ankara: TÜHİS

şimşek, M. ř. (1999). **Yönetim Ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

şimşek, M. ř. (2001). **Yönetim Ve Organizasyon**. Yenilenmiş 6. Baskı. Ankara: Günay Ofset.

şimşek, M. ř. ve Çelik, A. (2004). **Kariyer Yönetimi**. Ankara: Gazi Yayınları.

şimşek, M. ř., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş Ve kurumlarda Davranış**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Taylor, M. ve Walsh, K. (2002) **Reframing Organizational Commitment Within A Contemporary Careers Framework**. Cornell University, Center for Hospitality Research.

Taymaz, A. H. (1992). **Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar İlkeler Yöntemler**. Ankara: Pegem Yayınları.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2009). **İşletme Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tınar, M. Y. (2002). **2000' li Yıllarda Çalışan İnsan**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Toffler, A. ve Toffler, H. (1996). **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**. Çev: Zülfü Dicleli. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Tortop, N. (1994). **Personel Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınları.

Torun, G. S. (2012). **Kurum Kültürün Çalışan Bağlılığı Üzerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma**. Ankara: T.C. Sanayi, Bilim Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 724- Korza Yayıncılık.

Uyarlıgil, C. (1994). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları- Yayın No: 262.

Varol, E. S. (2001). **Kariyer Yönetimi, Planlaması Ve Yeni Gelişmeler**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Walker, J. (1980). **Human Resource Planning**. USA: Mcgraw Hill Book Co.

Werther, W. ve Davis, K. (1996). **Human Resources And Personal Management**. USA: McGraw Hill Book Co.

Yıldırım, V. (2000). **Genel İşletmecilik I-II**. Adapazarı: Değişim Yayınları.

Yılmaz, A. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

### **Sürelili Yayınlar**

Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). **Örgütsel İletişim Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan Ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**. Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi. 8 (2) 2008, Ss: 487- 518.

Anafarta, N. (2001). **Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif**. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 3-7.

Angle, H. ve Perry J. (1981). **An Empirical Assessment Of Organizational Effectiveness**. Administrative Science Quarterly. Num: 26, ss. 1- 14.

Arat, M. (1995). **Stratejik Planlamada Yeni Bir Dönem: Futures Technologies**. Teknoloji Ve Yönetim Dergisi. Sayı: 21, Kasım, ss: 87-88.

Aven, F. F., Parker, B. ve Mcenvoy G. M. (1993). **Gender And Attitudinal Commitment To Organizations: A Meta Analysis**. Journal Of Applied Psychology. Num: 72, ss: 642- 648.

Aytaç, S. (1998). **Kariyer Planlaması**. Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt: 16, Sayı: 1, ss. 18.

Aytaç, S. (2000). **İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi**. Verimlilik Dergisi MPM Yayını. Sayı: 3, ss. 49-51.

Balay, R. (1999). **İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri Ve Sonuçları**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt: 32, Sayı: 1, ss. 237- 246.

Bayram, L. (2006). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**. Sayıştay Dergisi Eğitim Bilimleri Bölümü. Sayı: 59, ss: 125-139.

Berberoğlu, G. (1991). **İşletmelerde Organizasyon- Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi**. Amme İdaresi Dergisi. Cilt: 24, Sayı: 1, ss. 135-146.

Biber, L. ve Marangoz, M. (2007). **İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma**. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 8 (2),ss. 202- 217.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). **Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**. Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi. Sayı: 511, Cilt: 44, ss. 55-74.

Çakır, Ö. (2009). **Avrupa Birliği' nde Güvenceli Esneklik Ve Eğilimler**. Hacettepe Üniversitesi Piyasa Ekonomisi Ve Girişimciliği Geliştirme Merkezi Sosyo-Ekonomik Hakemli Bilimsel Süreli Dergisi. Yıl: 5, Sayı: 10, ss. 77-94.  
["http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/Sosyoekonomi2009-2.pdf#page=78"](http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/Sosyoekonomi2009-2.pdf#page=78) Son Erişim Tarihi: 12/11/2012.

Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). **Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma**. Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı: 1/2008, ss. 18- 34.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). **Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası' Ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği**. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. Cilt: 20, Sayı: 1 Bahar, ss. 77-89.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama**. Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 291- 306.

Dicle, Ü. (1999). **İşletmelerde Kariyer Yönetimi**. Ekonomik Forum TOBB Aylık Dergisi. Yıl: 6, Sayı: 6, ss:30.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma**. Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı: 32, ss. 47-80.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi**. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi. Sayı: 29, ss. 37-61.

Erkuş, A., Turunç, R. ve Yücel, R. (2011). **Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel Ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 6(1), ss. 245- 270.

Gül, H. (2002). **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi**. Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi. Cilt: 2, Sayı: 1. ss. 37-56.

Gürbüz, S. (2010). **Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum Ve Davranışlarına Etkisi**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 24/2010, ss. 229- 240.

Halis, M. (2000). **Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma**. Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 217- 230.

Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). **Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**. Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 24, Sayı: 2, ss. 121- 140.

Kaşlı, M. (2007). **İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma**. Doğuş Üniversitesi Dergisi. Cilt: 8, Sayı: 2, ss. 159- 174.

Keçecioğlu, T. (2007). **Kurum Büyüklüğünün Kurum Yapısına Etkisi Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar**. Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 10, Sayı: 2, ss.179- 207.

Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). **Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı otel İşletmelerinde Bir Araştırma**. Ege Akademik Bakış Dergisi. Cilt: 10, Sayı: 3, ss. 981-1011.

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). **Commintment In The Workplace Toward A General Model**. Human Reosurces Management Review. Vol: 11, Issue: 3, ss: 299- 326.

Ordun, G. Ve Demirbaş, H. T. (2012). **İş Tatmini Kurum Kültürü Ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Yönetim Yıl: 23, Sayı: 71, ss. 100- 117.

Ölçer, F. (1997). **İşletmelerde Kariyer Yönetimi**. Amme İdaresi Dergisi. Cilt: 30, Sayı: 4, ss. 87-103.



Özdevecioğlu, M. (2003). **Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**. DEÜ İİBF Dergisi. Cilt: 18, Sayı: 2, ss. 113- 130.

Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Kara, E. (2006). **Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması**. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi. Cilt: 13, Sayı: 2, ss. 77- 96.

Özutku, H. (2008). **Kuruma Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt: 37, Sayı: 2, Ss: 79- 97.

Sonnenfeld, J. A. ve Piepel, M. A. (1988). **Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology Of Career System**. Academy Of Management Review. Vol: 13, Num: 4, ss: 590-593. "http://www.jstor.org/" Son Erişim Tarihi: 07/10/2012.

Soysal, A. (2006). **Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme**. Çimento İşverenler Dergisi. Cilt: 20, Sayı: 5, ss: 4-25. "http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/malale1.pdf" Son Erişim Tarihi: 07/10/2012.

Tak, B. ve Çiftçiöğlü, B. A. (2008). **Mesleki Bağlılık İle Çalışanların Kurumda Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma**. Cilt: 63, Sayı: 4, ss. 155-178.

Taşlıyan, M., Ve Arı, N. Ü., Duzman, B. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması**. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 231- 241.

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). **DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Kuruma Bağlılıklarını Ve İşten**

**Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler.** DEÜ İİBF dergisi. Cilt: 19, Sayı: 1, ss: 91-99.

Uygur, A. (2007). **Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma.** Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı: 1/2007, ss. 18- 34.

Uzun, T. (2004). **Kariyer Yönetimi Planlaması.** Türk İdare Dergisi. Sayı: 442, ss. 27- 45.

Uzunbacak, H. (2006). **Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk): Emniyet Teşkilatında Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma.** Polis Bilimleri Dergisi. Cilt: 8 (3-4), ss. 29-48.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). **A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği.** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 18, ss: 483- 500.

Yaylacı, G. Ö. (1999). **Kariyer Yönetimi.** Pazarlama Dünyası Dergisi. Yıl: 13, Sayı: 77, ss. 45.

## **Tezler**

### **Kurum uzmanlık tezi**

Gündoğan, T. (2009). **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması.** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

### **Doktora Tezi**

Tok, T. N. (2004). **İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılıkları.** Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

## EKLER

### ÖRNEK ANKET FORMU :

Sayın Katılımcı,

Bu anket Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülen Yüksek Lisans Tezi araştırmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun ve gizlilik şartı içerisinde değerlendirilecek olup, soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliği, geçerliği ve başarısı için oldukça önemlidir. Anket çalışmasına katılımınızdan ötürü teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Sevtap KABADAYI

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

## 1.BÖLÜM

### Kişisel (Demografik) Bilgiler

Lütfen, size yöneltilen her soru için durumunuza uygun olan seçeneğin karşısını "X" ile işaretleyiniz ve anketin geçerliği için hiçbir soruyu yanıtız bırakmayınız.

<b>Cinsiyetiniz</b>	Kadın	
	Erkek	
<b>Yaşınız</b>	20- 30	
	31- 41	
	42 ve üzeri	
<b>Medeni durumunuz</b>	Evli	
	Bekar	
<b>Eğitim düzeyiniz</b>	Önlisans	
	Lisans	
	Yüksek lisans	
	Doktora	

<b>Çalışma süreniz</b>	1-5 yıl	
	6- 10 yıl	
	11-15 yıl	
	16 yıl ve üzeri	
<b>Görev unvanınız</b>	Uzman yardımcısı	
	Uzman	

## 2.BÖLÜM

### Kurum Bilgileri

Lütfen size yöneltilen her soruya Evet / Hayır cevabınızın karşısını "X" ile işaretleyiniz.

	Evet	Hayır
Kurumunuzda kariyer yönetimi birimi var mıdır?		
Kurumunuzda kariyer planlama yapılmakta mıdır?		
Kurumunuzda eğitim ve gelişim programları uygulanmakta mıdır?		

## 3.BÖLÜM

### Bağlılık Analizi

Lütfen size yöneltilen soruları, katılma düzeyinize göre işaretleyiniz. Her soru için tek bir işaretleme yapınız.

		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Kurumumda kariyer yönetiminin etkin olarak uygulandığını düşünmekteyim ve bu da kuruma olan saygımı artırmaktadır.					
2.	Kurumum işimle ilgili beklentilerime yanıt vermektedir.					

		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
3.	Kurum içinde yükselme basamakları net ve anlaşılır biçimdedir.					
4.	Kurumumdaki terfi olanaklarını bilmek beni motive etmektedir.					
5.	Kurumumda yükselme politikası adildir.					
6.	Yaptığım görev ve pozisyonda yükselme şansım olmadığını düşünüyorum.					
7.	Kurumumda kariyer politikası değişkenlik göstermekte ve bu da kuruma olan güvenimi azaltmakta.					
8.	Kurumumda terfi hakkım sadece yöneticilerin inisiyatifinde bu nedenle terfilerde adaletsizlik olduğunu düşünüyorum.					
9.	Kurumumda hizmet içi eğitim olanakları bulunmaktadır.					
10.	Kurumum mesleki ve bireysel gelişime önem vermektedir.					
11.	Kurumum görevimle ilgili gelişmeleri takip edebilmemi sağlamaktadır.					
12.	Görevimle ilgili geliştirdiğim öneriler yöneticilerim tarafından dikkate alınmaktadır.					
13.	Yaptığım işin tekdüze olduğunu düşünüyorum ve rotasyon talebim dikkate alınmıyor.					
14.	Yöneticilerim aldığım görevlerde bana destek olmaktadır.					
15.	Yöneticilerim gerektiğinde yetki devri yapmaktan kaçınmazlar.					
16.	Kurumumda ihtiyaç ve beklentilerimizin tespit edilmesi için periyodik anketler uygulanmaktadır.					
17.	Kurumumda mesleki ve bireysel geliştirme olanaklarının adil dağıtılmadığını düşünüyorum.					
18.	Kariyerime bu kurumda devam etmekten mutluluk duyarım.					
19.	Bu kurumda çalışmaya devam etmeyi istememdeki en büyük etken sunulan imkanların çeşitliliğidir.					

		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
20.	Kurumumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					
21.	Bu kurumda kendimi güvende hissediyor ve kendimi kurumun bir üyesi olarak görüyorum.					
22.	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
23.	Kurumun değer ve amaçları ile kendi değer ve amaçlarımın uyuşmadığını düşünüyorum.					
24.	Kuruma harcadığım emek nedeniyle bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.					
25.	Yeni bir iş alternatifi olduğunda bu kurumdan ayrılabilirim.					
26.	Başka bir iş bulmadan bu kurumdan ayrılmanın maliyeti benim için çok yüksek olur.					
27.	Şu anki işimde sahip olduğum sosyal ve hukuki haklardan vazgeçme cesaretine sahip değilim.					
28.	Bu kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
29.	Kişinin çalışılan kuruma sadakat göstermesinin sosyal bir gereklilik olduğunu düşünüyorum.					
30.	Yeni iş alternatiflerini ararken kendimi çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime karşı sorumlu hissediyorum.					

## ÖZET

KABADAYI, Sevtap. Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Ankara (2013).

Kurumlarda, verimlilik ve etkinliği etkileyen en büyük üretim faktörünün insan kaynağı olduğunun fark edilmesi ile birlikte, çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını arttırmaya yönelik yaklaşım ve çalışmalar her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. Çalışanlarının kuruma bağlılığını sağlamak, kurumların rekabet yoğun küresel ekonomi ortamında avantaj edinmesini sağlamaktadır. Çalışanların kurum içinde bireysel ihtiyaçlarının karşılanması ve hedeflerinin gerçekleşebilme olanağının artırılması bağlamında, kariyer yönetimi kurumlarda en güncel ve uygulamada en popüler olanlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar, kariyerlerinde gelişimlerini sağlayacak uygun bir kurum ortamlarını tercih etmektedir. 1900' lü yıllardaki yalnızca iş güvencesi birincil önemini yitirmiş; temel ihtiyaçlarının karşılanmasında bir araç olan ücret ve sosyal imkânlar, kariyer beklentisinin tamamlayıcısı durumuna gelmiştir. Özellikle genç nüfus artık kendine iyi bir kariyer olanağı sağlayacak meslek ve kurumları seçme eğilimindedir. Kariyer planlama ve kariyer geliştirme fonksiyonlarından oluşan kariyer yönetiminin, çalışanın kuruma bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik yapılmış bu incelemede finans sektörü çalışanları ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda; kurumlar tarafından ihtiyaçlar ve imkanlar dahilinde net bir şekilde yapılan kariyer planları ve bu planlar çerçevesinde geliştirilen kariyer geliştirme programlarının uygulanmasının çalışan bağlılığını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Kariyer yönetiminin kurum içinde etkin uygulanması, çalışanlar üzerinde güven, aidiyet ve hedeflere ulaşabilmenin mümkün olduğu hissini oluşmasını sağlamaktadır. Bu da çalışanın kuruma olan bağlılığını arttırmaktadır.

ANAHTAR KELİMELER: 1. Çalışan Bağlılığı  
2. Kariyer Yönetimi  
3. Planlama  
4. Geliştirme  
5. Örgütsel Bağlılık

### **ABSTRACT**

KABADAYI, Sevtap. A Study Related to the Impact of Career Management on the Commitment of the Employee to his Institution, Master's Thesis, Ankara (2013).

As a result of realizing that the biggest factor affecting the efficiency in organizations is the human being, approaches and efforts to increase employees' motivation and commitment to the institution are more and more increasing and improving each passing day. Ensuring the commitment of employees to the institution leads institutions to gain an advantage in the highly competitive global economy environment. Within the framework of meeting the individual needs of employees and increasing the realization possibility of their goals within the organization, career management appears to be one of the most recent methods in organizations and the most popular in practice. People demand a career position which should ensure their progress in their career, as well as an environment suitable to this. Job security in 1900's lost its primary importance; wages and social opportunities, as a means to meet basic needs, have become complementary to career expectations. Especially the younger population tends to choose professions and institutions that will allow them a good career opportunity. A survey was made with employees of financial sector for this study related to the impact of career management – consisting of career planning and career development functions – on the commitment of the employee to his institution.

As a result of this survey, we arrived at the conclusion that carrier plans made clearly by institutions within their needs and opportunities, as well as application of career development programs developed within the framework of these plans, had a positive effect on the commitment of the employee. The effective implementation of career management within the organization gives the feeling that it is possible to reach reliance and belonging on employees, and achieve the targets, which also increases the employee's commitment to the institution.

KEY WORDS:        1. Employee's Commitment  
                          2. Career Management  
                          3. Planning  
                          4. Development  
                          5. Organizational Commitment



