

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞTİRME
PROGRAMLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINI ARTIRMADAKİ ROLÜ
ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Belgin CEYLAN

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞTİRME
PROGRAMLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINI ARTIRMADAKİ ROLÜ
ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA.**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Belgin CEYLAN

Öğrenci No:
110778133

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans projesi olarak sunduğum “**Örgütlerde Kariyer Geliştirme Programlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığını Artırmadaki Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 08.05.2014

Belgin CEYLAN

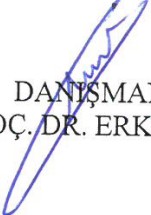


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

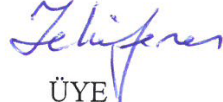
10/04/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110778133 numaralı *Belgin CEYLAN*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütlerde Kariyer Geliştirme Programlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığını Arttırmadaki Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.04.2014 tarih ve 2014/09 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. VEDAT ZEKİ YENEN

Adı ve Soyadı : Belgin CEYLAN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Kariyer Yönetimi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

ÖZ

Örgütlerde Kariyer Geliştirme Programlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığını Artırmadaki Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma

Bu yüksek lisans tezinde; kariyer yönetimi, kariyer planlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa ilişkin kuramsal bilgilere yer verilerek, çeşitli sektörlerde çalışan örneklem grubu ile yapılan bir uygulamayla, kariyer geliştirme programları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması hedef alınmıştır.

Son yıllarda giderek artan kariyer yönetimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların ve uygulamaların artmasıyla birlikte insan ve insana verilen değer daha çok önemsenir hale gelmiştir. Bu nedenle kariyer geliştirme programlarının çalışanın üzerindeki etkilerinin incelendiği bir çalışma yapılmış; sonuçlarını görebilmek için 43 sorudan ve iki bölümden oluşan, 7'li Likert tutum ölçeğinin kullanıldığı bir anket hazırlanmıştır. Anket çeşitli sektörlerde çalışan 204 çalışana uygulanmıştır. Çalışmamızda yapılan anket sonucu değerlendirilerek elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik yazılım programı kullanılarak yorumlanmıştır.

Analiz sonuçlarında özellikle kariyer yönetimi ile ilgili uygulamaların örgütsel bağlılık ve iş tatminine olan etkisinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bulgular ışığında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticilere hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

Name and Surname : Belgin CEYLAN

Supervisor : Asst. Prof. Erkut ALTINDAĞ

Degree and Date : Master, 2014

Major : Human Resources and Organizational Change

Key Words : Career Management, Job Satisfaction,
Organizational Commitment

ABSTRACT

An Empirical Study about the Role of Career Development Programs on Increasing Employees' Job Satisfaction and Organizational Loyalty.

This master thesis, career management, career planning, job satisfaction and organizational commitment related to the theoretical background given in the various sectors working sample made with with an application, career development programs, job satisfaction and organizational commitment between the ilşkiler quinine investigation was targeted.

In recent years, a growing career management, job satisfaction, organizational commitment and implementation of studies on With the increase of the value given to human and has become taken more seriously. Therefore, the impact on employee career development programs conducted a study which examined, in order to see the results of 43 questions and consists of two parts, the 7 pole of the scale is used a Likert questionnaire was prepared. Questionnaires were administered to employees 204 employees in various sectors. In our study, the survey results obtained by evaluating the data, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) were interpreted using statistical software program.

Analysis of the results, especially in applications related to career management, organizational commitment and job satisfaction, the effects were found to be at a high level. The resulting findings were discussed in the light of the results of research, and recommendations for managers as well as academics are presented.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ ix

ŞEKİLLER LİSTESİ x

KISALTMALAR LİSTESİ..... xi

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ, KARİYER PLANLAMA VE KARİYER GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ 5

1.1. Kariyer Kavramı.....5

1.2. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi.....7

1.3. Kariyer Hedefleri.....9

1.4. Meslek ve Kariyer Seçimi.....13

1.5. Bireylerin Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar 14

1.5.1. Kişisel Faktörler 15

1.5.2. Sosyal (Çevresel) Faktörler.....16

1.6. Kişilik ve Kariyer Değerleri.....16

1.6.1. Schein'in Kariyer Değerleri Kümesi.....18

1.6.2. John Holland'ın meslek tercih teorisi 19

1.6.3. Jung'ın Kariyer Değerleri Kümesi 21

1.7. Kariyer Yönetimi Kavramının Tanımı.....22

1.8. Kariyer Yönetiminin Amaçları.....23

1.8.1. Genel Amaçlar 23

1.8.2. Özel Amaçlar 24

1.9. Kariyer Yönetiminin Önemi 24

1.10. Kariyer Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler 25

1.11. Kariyer Yönetiminin Faydaları.....	26
1.12. Kariyer Yönetimi Süreci	27
1.13. Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi.....	27
1.13.1. İşe alma, Seçme ve Değerlendirme	27
1.13.2. Terfi.....	27
1.13.3. Transfer ve Yeniden Yerleştirme	28
1.13.4. İşten Çıkarılma	28
1.13.5. Emeklilik.....	28
1.13.6. Örgütsel Yedekleme Planı	29
1.14. Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaşan Kariyer Yönetimi	29
1.15. Kariyer Boyutları.....	30
1.15.1. İçsel Boyut	30
1.15.2. Dışsal Boyut.....	30
1.16. Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler	30
1.17. Kariyer Yönetiminde Yöneticilerin Rolü ve Önemi	31
 2. KARIYER PLANLAMA VE KARIYER GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	 31
2.1. Kariyer Planlamanın Tanımı.....	31
2.2. Kariyer Planlamasının Amacı	34
2.3. Kariyer Planlamasının Örgüte Sağladığı Faydalar	34
2.4. Kariyer Planlanmasının Bireye Sağladığı Faydalar.....	36
2.5. Kariyer Planlama Süreci.....	37
2.6. Kariyer Planlama Sistemi	38
2.6.1. Bireysel Kariyer Planlama	38
2.6.1.1. Kendi Kendini Değerlendirme, ...	39
2.6.1.2. Fırsatları Tanıma, ...	39
2.6.1.3. Hedefleri Belirleme, ...	40
2.6.1.4. Planları Hazırlama, ...	40
2.6.1.5. Örgütsel Kariyer Planlaması	41
2.7. Kariyer Geliştirme Programları.....	47
2.7.1. Kariyer geliştirme programlarının amaçları	47
2.7.2. Kariyer Merkezleri	47
2.7.3. Kariyer Haritaları	48
2.7.4. İş Zenginleştirme.....	49

2.7.5. Kariyer Danışmanlığı	49
2.7.6. Kariyer Rehberliği.....	51
2.8. Eğitim ve Geliştirme Programları.....	51
2.8.1. İş Rotasyonu.....	52
2.8.2. Koçluk	52
2.8.3. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

3.1. İş Tatmini Kavramı	54
3.1.1. İş Tatmininin Tanımı	54
3.1.2. İş Tatmininin Önemi	56
3.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	56
3.1.3.1. Örgütsel faktörler, ...	57
3.1.3.2. Kültürel faktörler,.....	57
3.1.3.3. Grup ve bireysel faktörler, ...	57
3.1.3.4. Çevresel faktörler, ...	57
3.1.4. İş Tatminine Neden Olan Değişkenler	57
3.1.4.1. İş Gören Devri ve İş Bırakma, ...	58
3.1.4.2. Yaş, ...	58
3.1.4.3. Meslek, ...	58
3.1.4.4. Kişisel Farklılıklar, ...	58
3.1.4.5. Toplum koşulları, ...	59
3.1.4.6. Çalışma Koşulları, ...	59
3.1.4.7. Ücret, ...	59
3.1.4.8. Örgüt Büyüklüğü, ...	60
3.1.4.9. Yükselme Olanakları (Terfi), ...	60
3.1.4.10. Denetim Biçimi, ...	60
3.1.4.11. Yönetime Katılma, ...	60
3.1.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	60
3.2. Motivasyon Kavramı	61
3.3. Motivasyonun Önemi ve Yararları	65
3.4. Başlıca Motivasyon Teorileri	67
3.4.1. Kapsam (İçerik) Teorileri.....	68

3.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	68
3.4.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı	70
3.4.1.3. McClelland’ın Başarı Güdüsü (Başarma İhtiyacı) Teorisi.....	71
3.4.1.4. Adelfer’in Vig (Erg) Teorisi.....	71
3.4.2. Süreç Teorileri.....	72
3.4.2.1. Beklenti Kuramı	72
3.4.2.2. Vroom’un Beklenti Kuramı.....	72
3.4.2.3. Lawler ve Porter’in Beklenti Kuramı	73
3.4.2.4. Adams’ın Eşitlik Kuramı.....	73
3.4.2.5. Skinner’ın Pekiştirme Kuramı	74
3.4.2.6. Edwin Locke’ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı.....	75
3.4.3. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TEORİLER

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	77
4.2. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Teoriler	78
4.2.1. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık.....	78
4.2.1.1. Kanter’in Sınıflandırması	79
4.2.1.1.1. Devama Yönelik Bağlılık, ...	79
4.2.1.1.2. Kenetlenme Bağlılığı, ...	79
4.2.1.1.3. Kontrol Bağlılığı, ...	80
4.2.1.2. Allen Ve Mayer’in Sınıflandırması	80
4.2.1.2.1. Duygusal (Efektif) Bağlılık, ...	81
4.2.1.2.2. Devam Bağlılığı, ...	81
4.2.1.2.3. Normatif (Ahlaki) Bağlılık, ...	83
4.2.1.3. Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	84
4.2.1.3.1. Ahlaki bağlılık, ...	84
4.2.1.3.2. Çıkara dayalı bağlılık, ...	84
4.2.1.3.3. Yabancılaştırıcı bağlılık, ...	85
4.2.1.4. O’reilly ve Chatman’ın Sınıflandırması	85
4.2.1.4.1. Uyum bağlılığı, ...	85
4.2.1.4.2. Özdeşleşme bağlılığı, ...	86
4.2.1.4.3. İçselleştirme bağlılığı, ...	86
4.2.1.5. Penley ve Gould’un Sınıflandırması	86
4.2.1.5.1. Ahlaki bağlılık, ...	86

4.2.1.5.2. Çıkarıcı bağlılık, ...	87
4.2.1.5.3. Yabancılaştırıcı bağlılık, ...	87
4.2.2. Davranışsal Bağlılık	87
4.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı, ...	88
4.2.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, ...	88
4.2.2.2.1.Çoklu Bağlılık, ...	89
4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	89
4.3.1. Bireysel Faktörler	90
4.3.1.1. Örgütsel Bağlılık Yaş ve Kıdem, ...	90
4.3.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi, ...	91
4.3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet, ...	91
4.3.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Diğer Bireysel Faktörler, ...	92
4.3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler	92
4.3.3. Yapısal Faktörler	94
4.3.3.1. İş Deneyimi Ve Çalışma Ortamı	94
4.3.4. Örgütsel Faktörler	94
4.3.4.1. Ücret, ...	95
4.3.4.2. Örgütsel ödülleri, ...	95
4.3.4.3. Yönetim ve yönetim tarzı, ...	95
4.3.4.4. Örgüt kültürü, ...	96
4.3.4.5. Örgüt iklimi ve iletişim, ...	96
4.3.4.6. Örgütsel güven ve çalışana duyulan güven, ...	96
4.3.4.7. Örgüt Dışı Faktörler, ...	97
4.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	97
4.3.5.1. Stres	98
4.3.5.2. Performans	98
4.3.5.3. Devamsızlık	99
4.3.5.4. İşgören devir hızı	99

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

5.1. Metodoloji ve Uygulama	101
5.2. Araştırmanın Amacı	101

5.3. Araştırmanın Önemi.....	101
5.4. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçeklerin Oluşturulması	101
5.5. Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması	102
5.6. Araştırmanın Varsayımları	103
5.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	104
5.7.1. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Şirketlerin Faaliyet Alanları ve Yüzdesi.....	105
5.7.2. Örneklem Grubunun Unvan Dağılım Yüzdesi.....	106
5.7.3. Örneklem Grubunun Çalıştığı Departman ve Yüzdesi	107
5.7.4. Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı ve Yüzdesi	108
5.7.5. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyi Dağılımı ve Yüzdesi	109
5.7.6. Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi	110
5.7.7. Örneklem Grubunun bu işyerindeki Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi.....	111
5.7.8. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi	112
5.8. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	112
5.8.1. Faktör Analizi.....	113
5.8.2. Korelasyon Analizi	114
5.8.3. Regresyon Analizi	118
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121
KAYNAKÇA.....	128
EK-1	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyer Karşılaştırması	9
Tablo 2. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması	43
Tablo 3. Kişinin Gelişim Süreci.....	46
Tablo 4. Kariyer Geliştirme Sistemi Faydaları	53
Tablo 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	68
Tablo 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör kuramının Karşılaştırılması	70
Tablo 7. Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması.....	72
Tablo 8. Teoriler ve Ağırlık Noktaları ve Katkıları	76
Tablo 9. Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri	102
Tablo 10. Çalışan Katılımcı Oranı	103
Tablo 11. Güvenilirlik Analizi	113
Tablo 12. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri.....	114
Tablo 13. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	116
Tablo 14. Regresyon Analizi (Model Summary).....	118
Tablo 15. Katsayılar	118
Tablo 16. Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi.....	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Kariyer Planlamanın Çalışan Üzerindeki Etkisi.....	37
Şekil 2. Örgüte, Bireye ve Yöneticiye Düşen Roller.....	43
Şekil 3. Araştırma Modeli	103
Şekil 4. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Şirketlerin Faaliyet Alanları ve Yüzdesi	105
Şekil 5. Örneklem Grubunun Unvan Dağılım Yüzdesi.....	106
Şekil 6. Örneklem Grubunun Çalıştığı Departman ve Yüzdesi.....	107
Şekil 7. Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı ve Yüzdesi	108
Şekil 8. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyi Dağılımı ve Yüzdesi	109
Şekil 9. Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi	110
Şekil 10. Örneklem Grubunun bu işyerindeki Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi	111
Şekil 11. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi.....	112

KISALTMALAR LİSTESİ

Sayfa No.

KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil kurumu
vb.	: ve bunlar gibi

GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Küresel rekabetin hızla artması, her geçen gün yenilenen teknoloji, daha iyi müşteri hizmetleri yönünde artan talep örgütlerde sürekli ve hızlı bir değişim olgusunu gündeme getirmiştir. Artık yöneticiler ve işverenler gerek bireysel kariyer yöntemi, gerekse örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının olmadığı bir düzlemde çalışanlarından iyi performans elde edemeyeceklerini anlamışlardır. Buna göre yeni yöntemler geliştirmenin zaruri bir sonuç olduğunu ve bu anlamda da köklü bir değişiklik yapmaları gerektiğini fark etmişlerdir. Aksi takdirde rakiplerinin, iş görenlerin gizli güçlerini çoktan keşfetmiş ve çoktan harekete geçmekte olduğunu görecektir. Örgütler için stratejik öneme sahip insan kaynağının etkin kullanılmasıyla beraber, rekabet üstünlüğü sağlayacak kariyer geliştirme programlarının, çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi çalışmanın konusu olarak seçilmiştir.

Çalışmanın Amacı: Kuşkusuz, yöneticiler yeni iş dağılımı, görevlendirme ve hatta yöneticilerle iş görenlerinin iş yerindeki sürece ortak olmaları, kararları uygulanabilir kılmak için onlara sorumluluk ve yetki vermenin gerekliliği günümüzün gerçeği olmuştur. Değişen iş dünyasında çalışanlar, eski iş yapma tarzlarını yani merkezileşmiş hiyerarşik düzeyi benimseyen şirketler, gerek iş görenlerini gerekse müşterilerini yeni yönetim tarzını benimseyen ve bunu içselleştiren kuruluşlara kaptıracaklardır. Artık iş görenler de yukarıda belirttiğimiz eski yönetim tarzını benimsemiş şirketleri terk ederek kendilerine saygı gösteren, daha fazla özerklik ve yetki vermeye gönüllü işverenlerin yanında olmak isteyeceklerdir. Günümüzün modern iş dünyasında işverenler sadece çalışanlarının emek ve çabalarının karşılığını vermek yerine ruhlarını da iş yerine çekmenin yolunu bulmak zorundalar. Bu çalışmanın amacı bahsi geçen konuların önemini belirtmek ve farkındalık yaratmaktır

Çalışmanın Önemi: Başarılı örgütlerin temelini nitelikli çalışanlar olduğunu kabul edersek yetenekli ve alanında tecrübeli çalışanları örgütte tutabilmek, örgütlerin temel amacı olmalıdır. Bu temel hedeflerin gerçekleşebilmesinin alt tabanında ise örgütlerin yeni işe başlayacak çalışanları

eğitmesi, mevcuttaki çalışanlarını ise gelişimine destek vermesi ancak etkin bir kariyer sistemiyle mümkündür. Ayrıca alışanların örgütle bütünleşmesinin sağlanması, bütünleşme sağlanırken de motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi dinamiklerle besleme yapılması önem arz etmektedir. Zira insan kaynağının gelişimi örgütsel başarı ile bağdaştırılmaktadır. Rekabet ortamında fark yaratabilmenin n koşulu ise insana yatırım yaparak gerek bireysel, gerekse örgütsel anlamda kariyer süreçlerini gerçekleştirmede yatmaktadır. Nitelikli retim nitelikli insan gücüyle sağlanır.

Rekabetin, değişimin, entelektüel sermayenin değerinin giderek arttığı iş dünyasında örgütler ayakta kalmaya ve başarılı olmaya çalışmaktadır. Bunu yapabilmekse ulaşılmak istenen seviyeye üretimdeki kalite düzeyini ve üretim hızını arttırmakla mümkün olabilmektedir. Bir rgt için yapıtaşı konumundaki yaratıcılığın, değişimin, kalite ve hız gibi faktörlerin ulaşılmak istenen seviyeye gelebilmesi insan gücünü iyi ve doğru kullanmaktan geçeceği aşıkrdır. Örgütlerin insan gücü sermayesinin rekabet koşullarında önemli avantaj sağlamasıyla birlikte işgörenleri kazanmak ve işletmede kalmasını sağlamak için daha etkin insan kaynakları politikaları uygulaması, örgütler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Artık rgtler nitelikli çalışanlarını ellerinde tutabilmesi için maddi olanakların tek başına yeterli olmadığını, maddi olanaklarla birlikte maddi olmayan (yetki veya sorumluluk verme, takdir etme, söz hakkı gibi...) imkânları da sunması gerekmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi ise alışanlarında örgütün DNA'sını esas alarak örgütün değerlerine ve amaçlarına ulaşmak için mücadele etmeleri ile mümkün olmaktadır. İşte bu noktada örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin önemi artmaktadır.

Kullanılan Metod ve Teknikler: Literatüre ve uygulamaya çeşitlilik kazandıracak, yön verecek ve sorunların tespiti ve çözümünde yol gösterici olacak bu çalışmamız toplamda altı bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde kariyer, iş tatmini, örgütsel bağlılık kavramı genel hatları ile ele alınmıştır. Birinci bölümde; örgüt, birey ve kariyer ilişkisi, ikinci bölümde; iş tatmini, motivasyon ve bazı motivasyon kuramları, üçüncü bölümde; örgütsel bağlılık kavramları ve kuramları, dördüncü bölümde; tez araştırması istatistik analizleri ve bulguları sunulacaktır. Son olarak güvenirlik, geçerlilik, korelasyon, regresyon ve faktör analizleri ile ulaşılan

sonuçlar tartışılacak ve hem yöneticiler hem de akademisyenler için çeşitli öneriler sunulacaktır.

Çalışma için aşağıdaki varsayımlar geliştirilmiştir:

- Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağılılığını artırmada etkisi vardır.
- Örgütsel bağılılık iş tatminini doğırudan ve pozitif yönde etkilemektedir.
- Kariyer geliştirme programları, iş tatminini doğırudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ, KARİYER PLANLAMA VE KARİYER GELİŞTİRME

1. KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ

1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer konusu her ne kadar iş ve işe ilişkin kavramları akla getirirse de aslında uzun soluklu ve çocukluğa uzanan bir süreçtir. Çünkü bireyin çocuklukta edindiği kazanımlar bireyin çalışma yaşamına girişte ve akabinde çalışma yaşamını etkilemektedir. Bu bölümde kariyer kavramı ve etkilendiği kavramlar ele alınmıştır.

Kariyer, Latince ‘carrus’ (at arabası) ve ‘carrera’ (yol), Fransızca ‘Carrierre’ (yarış yolu), İngilizce ‘Career’ (meslek) kelimelerinden gelmektedir (Aytaç 2005, 5). Kelimenin sözlük anlamı taş ocağı, koşu yeri, arena; mecazi anlamı ise, yaşam, ömür, meslek olarak ifade edilmektedir (Bayram 2008, 19). Günümüzde ise, bir bireyin bir iş alanında sürekli ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.

Genel anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da, kariyer kavramı bu tanımın ötesinde, daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi demektir (Yalçın 1994, 95).

“Kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır” (Kaynak 1996, 162).

Kariyer, kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı ve kişilerin tüm çalışma yaşamları boyunca üstlendikleri görevlerden, işlerden, bulundukları pozisyonlardan; bu görevlerde terfi, transfer gibi geçişlerden oluşan ve yaşanan deneyimlerden kişide bir birikim yarattığı süreçtir (Yılmaz 2006, 6).

Bu iki tanıma göre zaman içinde kazanılan iş tecrübelerine göre başarıların ve başarısızlıkların çoğu bireyin kariyerini oluşturmakta ve aynı zamanda kişinin

kariyerini geliştirmesine imkân sağlamaktadır. Bu gelişim aşamasındaki tüm tecrübeler birbiriyle etkileşim içindedir. Kariyer bireyin ait olduğu özellikleri ile bu özellikleri dışında kalan ilişkiyi oluşturmaktadır. Birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin iniş- çıkışlarını gösteren bir süreçtir (Işık 1993, 2).

“Bir başka görüşe göre kariyer, belirli bir meslekte gelişmeyi, çalışılan organizasyon içinde hiyerarşik olarak sürekli yükselmeyi ifade eder.” Kariyer başarisının terfi ve maddi imkânlarla ölçüldüğü bu görüşe göre kariyerdan söz edebilmek için bireyin çalıştığı pozisyonların birbirleriyle ilişkisinin olması ve terfi edebileceği pozisyonlarda çalışması gerekir. Kariyer kavramı bazılarına göre bir uzmanlık gerektiren bir meslek olarak algılanmaktadır (Özden 2007, 25).

Kariyer insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren, örgüt içinde verilen iş rolüne bağlı beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekteştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile beraber örgütte ilerleyebilme sürecine denir (şimşek 2007, 11).

Kariyerin farklı amaçlara yönelik tanımını birkaç madde ile özetlemek gerekirse;

Kariyer İlerlemedir: Kariyer kişinin bir şirketteki iş yaşamı boyunca aldığı terfiler veya yükselmelerdir. “Bir başka tanıma göre kariyer, bir çalışanın meslek yaşamı boyunca izleyebileceği görevler dizisidir” (Odabaşı 2008, 142).

Kariyer Meslektir: Kariyer, meslekle eş anlamlıdır fakat aynı değildir. Kariyer yönetilmesi gereken; meslek geliştirilmesi gereken bir olgudur. Bazı meslekler kariyer olarak görölürken (Örneğin doktor, avukat vs.), bazılarına ise sadece iş (Memurluk, garsonluk, işçilik gibi) gözüyle bakılmaktadır (Aytaç 2005, 9).

Kariyer İş Silsilesidir: Don Harvey’e göre kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca kişi tarafından işgal edilmiş ve kişisel olarak seçilmiş pozisyonların sıralanışı olarak tanımlanır (Taş 2012, 10). Diğer bir bakış ağısıyla kariyer, sadece hiyerarşik düzeyde bir yükselme değil aynı zamanda iş görenlerin yaptıkları işler ve

işyerindeki konumuna bakılmaksızın kişilerin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler silsilesidir (Şişman 2011, 11).

Kariyer Deneyimlerdir: Kariyer deneyimlerin yaşam boyu sıralanması olarak da tanımlanabilir. Bireylerin çalışma geçmişlerindeki işleri ve görevleri nasıl deneyimlediklerini ifade eder. Aynı zamanda bireylerin geldiği mevkiler ve iş değişiklikleri ile bireyin iş yaşamı ile ilgili duygu ve tutumlarını içerir (Noe 2009, 400).

Kariyer kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar: Kariyeri objektif ve sübjektif kariyer olmak üzere iki ayrı bakış açısıyla ele almak mümkündür. Buna göre objektif kariyer, işle ilgili deneyimler dizisi; sübjektif kariyerse insanın yaşam döngüsündeki faaliyetlerle ilgili bireysel tutum ve davranışlar dizisidir. Her ikisinin ortak özelliği ise bireysel odaklı olmasıdır (Aytaç 2005, 9).

Kariyerle ilgili bu tanımların ortak noktaları, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarıya doğru yükselmesini temel alan, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını kapsayan bir süreç olduğu öngörülmektedir (Bayram 2008, 21). Kariyer insanın davranış çeşitliliği ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bu iş hattında ilerlemekte ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk yüklenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek ve bunun sonucunda da bireyin karşılanabilecek olan imkânları, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam şeklini ifade etmektedir (Varol 2001, 4).

1.2. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi

Kariyer kavramının literatüre girişi 1937 yılında Amerikalı sosyolog Hughes ile olmuştur. Hughes kariyer kavramını “bireyin pozisyonlarının sürekliliği” olarak tanımlamıştır. Anna Roe 1956 yılında meslek ve görev dağılımı için örgütsel sistemin gelişimi üzerinde durmuştur. Bununla beraber çocukluk döneminde yaşanan tecrübelerin iş ve meslek seçimiyle yakından alakalı olduğunu vurgulamıştır. Donald E. Super, kariyeri daha geniş bir bakış açısıyla ele alarak, bir meslek seçiminden çok

sanat olarak vurgulamış, hayattaki rollerin etkileşiminden oluşan bir kombinasyon olduğunu, tek bir seçimden ibaret değil, bireyin tüm yaşamı boyunca hareket ettiği noktalar bütünü olarak tanımlamıştır (Şişman 2011, 12). Daha sonra 1963 yılında Trideman ve O’Hara’nın “Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi” ve 1966 yılında John Holland’ın yazmış olduğu “Meslek Tercihi Teorisi” kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir (Aydın 2007, 6).

Kariyer kavramının iş hayatında yerini alması ise 1970’li yıllardan sonra ortaya çıkması ile mümkün olmuştur. 1980’li yıllardan sonra çevre faktöründeki değişimler örgüt yapısında değişimlere neden olmuş ve örgütteki en önemli girdinin insan faktörü olduğu anlaşılmıştır. Bunun üzerine personel departmanları yerini insan kaynakları departmanına bırakmıştır. Kariyer kavramı bu departmanlar tarafından incelenmeye başlanmıştır. 1990’lardan sonra hızla değişen ve gelişen küreselleşme örgüt yapılarında ve bireylerin iş yaşamına ilişkin tutumlarını değiştirmelerine neden olmuştur. Buraya kadar geleneksel olarak nitelendirilen kariyer anlayışı son yıllarda yaşanan hızlı değişimle beraber muhtevasının değiştiği yapılan araştırmalarla doğrulanmaktadır. (Kırıcı 2007, 5).

Küreselleşmenin de etkisiyle kariyer kavramı olarak ilerleme, yerini gelişime bırakmakta ve bu yeni anlayışın adı da “çok yönlü kariyer” olarak ifade edilmektedir. Noe’ya göre çok yönlü kariyer; kişinin yetenekleri ve ilgilerindeki değişimler ile iş ortamındaki değişimler ve değerlendirmelere göre değişen kariyer olarak tanımlanmaktadır (Çalık ve Ereş 2006, 37).

Geleneksel kariyerle karşılaştırıldığı vakit kariyerinden bireyin sorumlu olduğu görülmektedir. Bu kavramla beraber bireyin kariyerine bakış açısı da değişmiştir. Artık bireyler sadece terfi ve maaş zammı ile yetinmemekte, bununla beraber psikolojik tatmin ve bireysel farkındalık da örgütsel yapı içinde yer almaya başlamıştır. Diğer yandan iş görenlerin firmalardaki çalışma sürelerinde de değişiklik olmuştur. Eskiden bir iş yerinde çalışmaya başlayan iş gören oradan emekli olup ayrılmayı düşünürken günümüzde çalışanların çoğu 2-3 senede bir iş değiştirir hale gelmektedirler. Bununla birlikte değişen birçok olguyla beraber iş değiştirmeye de farklı perspektiften bakılmaya başlanmıştır. Önceden iş değiştiren çalışanlara olumsuz gözle bakılırken, artık bu kavram yerini deneyim zenginliğine bırakmıştır.

Elbette bireyin beklentilerinin yanı sıra örgütün beklentilerinde de değişiklik olmuştur. Artık örgütler de, çalışanlarından beklentilerini yüksek tutmaktadır. Örneğin, işverenler çalışanlarında daha fazla özellik aramakta ve daha fazla performans beklemektedir.

Tablo 1. Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyer Karşılaştırması

BOYUT	KLASİK (GELENEKSEL) KARİYER	MODERN (ÇOK YÖNLÜ) KARİYER
Hedef	Terfi-maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik Anlaşma	İş güvencesi	Esneklik, işe yararlık
Yer Değiştirme	Dikey	Yatay
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı öğren
Gelişme	Formel eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven
Yönetim Sorumluluğu	Örgüt	Personel
Temel Değerler	İlerleme, güç	Özgürlük, gelişme
Hareket Düzeyi	Düşük	Yüksek
Davranış Boyutu	Örgütten sorumluyum. Örgütte farkındalık. Ne yapmam gerekir?	Kendimden sorumluyum. Kendini farkındalık. Ne yapmak istiyorum?

Kaynak: Temel Çalık ve Figen Ereş, *Kariyer Yönetimi Tanımlar. Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2006.

1.3. Kariyer Hedefleri

Hedef, sözlükte kelime anlamı olarak “Varılacak yer, ulaşılabilecek son nokta” olarak tanımlanmaktadır (TDK). Diğer bir anlatımla, bir kimsenin ya da toplumun ulaşmak istediği konum, düzey, erek, amaç, gaye, maksat” olarak ifade edilmektedir (<http://www.dildernegi.org.tr>, Erişim Tarihi:03.12.2013).

Kariyer hedefi ise bireyin gelecekte kendini nasıl bir firmada, hangi sektör ve alanda, hangi yetkinliklerini geliştirmiş olarak görmek istediğidir.

Başarının ön koşullarından birisi de ne istediğimizle ilgili net bir düşünce sistemi geliştirmemizde yatmaktadır. Bu nereye ulaşmak istediğimiz, neyi başarmak istediğimizle ilgilidir. Bu nedenle kariyer hedefleri gelecekte çalışma hayatında nerde olmak istediğimizle yakından ilgilidir. Bir anlamda çalışma yaşamımızdaki rotamızdır (Özden 2007, 60). Zira Lewis Carroll, “nereye gittiğini bilmiyorsan hangi yoldan gittiğinin bir önemi yok.” demektedir. Varılacak yerin bir anlam taşımasını istiyorsak önce nereye gitmek istediğimizi bilmemiz gerekir. Varmak istenilen yeri belirledikten sonra, oraya ulaşmak için plan yapmak günlük yaşam için de, iş yaşamı için de aynı şekilde geçerli bir tutumdur.

Bir şeyin hedef olabilmesi için hedefin tanımlanabilir kriteri olması gerekmektedir. Hedefle ilgili kriterlerin belli başlı özellikleri şöyle sıralanabilir (Nelson ve Economy 2010, 109-112):

- **“Hedefler ölçülebilir olmalıdır:** Hedeflerin ölçülebilir olması, çalışanların onlara ulaşma yönünde başarılı bir ilerleme kaydedip etmediklerini görmelerini sağlar. Bu da daha çok motive olmuş ve daha tatminkâr bir çalışma düzenini beraberinde getirir.
- **Hedefler mantıklı olmalıdır:** Hedef belirlerken eldeki kaynaklar da hesaba katılmalıdır. Doğal dengeyi bozacak kadar mantıksız olan hedefler gerçekleşemez.
- **Hedefler belirgin, net ve iyi tanımlanmış olmalıdır:** Hedef belirlerken genellemelere ve bulanıklığa yer yoktur. Hedefler somut olursa çalışanlara kendilerinden tam olarak neyin, ne kadar süre içinde ve ne miktarda beklendiğini anlatabilir. Hedeflerin net olması aynı zamanda çalışanların bu yönde ne kadar yol kat ettiklerini de görmelerini sağlamaktadır.
- **Hedefler ulaşılabilir olmalıdır:** Hedefler gerçekçi ve ortalama bir çalışanın ulaşabileceği zorlukta olmalıdır. Çalışanları biraz zorlayacak, ancak abartılı olmayan nitelikte olmalıdır. Çok yüksek ya da düşük olan hedefler anlamını yitirmekte ve doğal olarak çalışanların ilgi alanından çıkmaktadır.
- **Hedefler zamanla sınırlı olmalıdır:** Hedeflerin bir başlangıç bir de bitiş noktası olmalı ve belirli bir süreyi kapsamalıdır. Bu sınırlama çalışanların

hedeflerini zamanında ya da zamanından önce yerine getirmeye odaklanmasını sağlar.

- **Hedefler tutarlı olmalıdır:** Bir hedef belirlendiyse bu hedeften sapma olmaması gerekir.
- **Hedefler yönümüzü belli eder:** Bir işi gerçekleştirmek için hem örgütün, hem de çalışanın çabalarına yol gösterecek bir vizyonun olması gerekir. Ancak o zaman bu vizyonu, varılmak istenen yere ulaştıracak hedeflere dönüştürebilmemiz mümkün olmaktadır.
- **Hedefler ne kadar yol aldığımızı gösterir:** Hedefler, kat etmek istediğimiz yolun üzerindeki kilometre taşlarıdır. Kat edilecek olan yol somut bir şekilde belirlendiği takdirde, bunların bir kısmı geride bırakıldığı zaman önümüzde ne kadar kilometre taşlarının kaldığını tam olarak anlayabiliriz. Yani geldiğimiz noktayı ve daha ne kadar yolumuz kaldığını kesin bir şekilde bulabiliriz.
- **Hedefler herkesin rolünü netleştirir:** Çalışanlarla birlikte amaçlar belirlemek yapılacak işlere, kimin hangi işin yapacağına ve her çalışandan beklenenin neler olduğuna dair netlik kazandırır.
- **Hedefler insanlara uğrunda çalışacakları amaçlar verir:** İnsanların önüne belli bir amaca ulaşmak gibi zorlayıcı bir hedef bulunduğu, olağan performans düzeylerini aşan bir motivasyonla hareket ederler. Bunlar insanlara amaç duygusu vermekle beraber, aynı zamanda rutin iş akışını da hareketlendirir.”

Bunların dışında hedefler çalışanların örgüt içindeki rolleriyle bağlantılı olmalıdır. Eğer izlenecek örgütsel amaçlar çalışanların işleriyle yakından alakalı olursa, bu amaçları kavramaları daha kolay olmaktadır. Hedeflerin limiti olması gerekir. Zira fazla sayıda hedef koymak hem ilgili yöneticiyi, hem de çalışanların çabalarının etkinliğini azaltır. Sonuçta sürecin aşınmasına neden olur. Ayrıca örgütün misyonuyla en yakın ilişkili olan amaçlara odaklanmak ve hedefleri belli aralıklarla gözden geçirip, gerekli görülen noktaları güncellemek ve değerlendirmek önem arz etmektedir.

Şüphesiz kariyer hedeflerinin belirlenmesiyle meslek seçimi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Zira meslek seçimiyle, ana hatlarıyla çalışma alanı belirlenmiş olmaktadır. Örnek vermek gerekirse; Tıp Fakültesine girerek, tıp alanında çalışma düşüncesi oluşacak ve tıp doktoru olarak kariyer yolculuğuna adım atmış olunacaktır. Kariyer hedefi, seçilen meslekle uyumlu olmalıdır. Eğer meslek olarak tıp doktorluğu seçilmişse “Barolar Birliği Başkanı olmak” gibi bir kariyer hedefi olamayacağı tabiidir.

Kariyer hedeflerinin belirlenmesi uzmanlık alanlarının, çalışma ortamının, kısa ve uzun vadeli hedeflenen en üst pozisyonların belirlenmesi demektir. Kariyer hedefi, kariyer stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olarak, geniş düşünme, hedefe yönelme, motive olma konusunda yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda süreci değerlendirme ve izleme imkânı vermektedir (Sabuncuoğlu 2000, 144).

Kariyer olgusu bir çalışanın karşılanabilecek olanakları, psikolojik ödülleri, daha iyi bir yaşam biçimi olarak değerlendirildiğinde, bireyin geleceğe yönelik daha olumlu bir tutum sergilemesine neden olur. Böylece bireyin hem çalışma hem de aile ve yaşam düzeyini yükseltir.

Çalışanların bulundukları sosyal ortamları, kişisel özellikleri, pozisyon, firma, sektör vb. birçok faktör nedeniyle kariyer hedefleri birbirinden farklı olmaktadır. Bu faktörlerin etkisinden dolayı kariyer hedeflerini belirlemek, çalışanların yaşam koşullarıyla ilgili bir süreç olarak tanımlanabilir (Dolgun 2011, 137).

Değerler ve ilgi alanları zamanla değişebileceğinden, kariyer hedeflerini planlarken esnek olmaya dikkat edilmesi gerekir. Kariyer hedefleri, ilgiler, değerler, kişisel nitelik, yetkinlikler ve yeteneklerle uyumlu, çalışanı tatmin edecek düzeyde olmalıdır.

Kariyer hedefleri, çalışanın becerileri, üstünlükleri, zayıf ve güçlü yönleri, artıları ve eksileri tam olarak kendisini tanımlanıncaya kadar konulmamalı ve çevre faktörleri de dikkate alınarak gerçek kararların belirlenmesi sağlanmalıdır. Böylece belirlenen hedeflerin hayata geçirilmesi kolaylaşmış olmaktadır (Dolgun 2011, 138).

1.4. Meslek ve Kariyer Seçimi

Meslek; “Bir kimsenin hayatını kazanmak için yaptığı, kuralları toplumca belirlenmiş ve belli bir eğitimle kazanılan bilgi ve becerilere dayalı etkinlikler bütünü” olarak tanımlanabilir (Kuzgun 2003, 3).

Kariyer ise, bireyin yaşamı boyunca devam eden bir olgudur. Bireyin sadece meslek seçmesi yeterli değildir. Kariyer, sadece bireyin sahip olduğu işler değil, kendisine iş yerinde verilen iş rolüne bağlı beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmek için eğitilmiş ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi demektir (Aytaç 2005, 88).

Kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi ise bireyin doğru meslek seçimi yapması ile mümkündür. Meslek seçimi bireyin hayatının geri kalan kısmını etkileyen çok önemli bir olgudur. Birey meslek seçimi safhasında kendi ilgi ve isteklerini göz önünde bulundurmalıdır. Sağlıklı bir meslek tercihi yapabilmesi için birey, önce kendisini tanımalı, ilgi ve yeteneklerini keşfetmelidir. Bu türden değerlendirmeler kişinin mesleğe uyumunu kolaylaştırmakta ve iş başarısını etkilemektedir. Ayrıca bireyler mesleğe dair doğru karar alabilmeleri için seçecekleri iş ve meslekleri çok iyi tanımalıdır. Hatta mesleğin icrasını bizzat yerinde görmek, iş sektörünün avantajlarını veya dezavantajlarını gözlemlemek, ilgili meslek grubundan kişilerle görüşüp deneyimlerinden yararlanmak ve ne tür bir rekabet içine girebileceğini bilmek bireyin meslek seçiminde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim günümüzde birey, okul tercihlerinin doğru yapılmaması sonucu eğitimini gördüğü meslek haricindeki mesleklere yönelmek zorunda kalabilir (Erdoğan 2008, 172-173). Burada klasik değer yargıları ve öğrenci yerleştirme sistemindeki eksiklikler etkili olmakla beraber ebeveynlerin isteklerinin de meslek seçiminde etkili olduğunu söylemek gerekir. Şüphesiz gençlerin popüler meslek algısındaki etkenler de, meslek seçimini etkileyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Aytaç 2005, 87).

Bireylerin yaşantılarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirdiği düşünülürse bilinçsiz yapılan meslek tercihi, mutsuz ve tatminsiz bireyleri de beraberinde getirir. Zira Confucius “işini severek yapan birey bir gün bile çalışmış olmaz” demektedir. Kariyer seçimini etkileyen pek çok unsur vardır.

1.5. Bireylerin Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar

Kariyer, bir insanın hayatının yapı taşıdır. Günümüzün rekabetçi iş dünyasında bireyin kendi beceri ve yeteneklerini çok iyi bir şekilde özümseyip ona göre hareket etmesi gereklidir. Birey kariyer seçimini yaparken, içinde bulunduğu çevreden, çocukluk deneyimlerine, sahip olduğu kişilik ve tecrübelerden gelecekle ilgili beklentisine kadar birçok faktörden etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar bireyin sahip olduğu inanç ve tutumların kariyer seçimini etkilediğini göstermektedir (Şişman 2011, 16).

Bireyin kariyer planlaması yapısı kariyerini seçerken etkilendiği bir takım etmenler vardır. Bu etmenlerden en önemlileri ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, toplumun etkileri, kişilik gelişimi ve değer gelişimi ile bireysel beklentileri olarak sıralanmak mümkündür. Yapılan birçok çalışma, kariyer seçimini dört temel faktörün etkilediğini ortaya koymaktadır. Bunlar (Aytaç 2005, 91):

- **“Kendini tanıma:** Kariyer kişinin kendi görüşünü yansıtır ve onu şekillendirir.
- **İlgi alanları:** Kişi kendi ilgi alanına girdiğine inandığı mesleği kariyer olarak seçer.
- **Kişilik:** Bireye özgü ruhsal ve manevi niteliklerin bütününe kişilik denir. İnançlar ve tutumlar kişiliğin bir boyutudur. İhtiyaçlar olduğu kadar kişisel isteklerde bireyin kariyer seçimini etkilemektedir. Örneğin bireyin çalışma arkadaşıyla yakınlık kurması, başarılı olmak istemesi gibi.”
- **Sosyal ortalama:** Bu faktörün eğitim, içinde yaşanılan çevre, ailelerin statüleri ve gelir düzeylerinin çalışanların kariyerleri üzerinde önemli bir etkisi vardır. Ailelerin çalışma hayatına girecek olan bireylere gerekli eğitimi verebilecek imkânlarla sahip olması veya olmaması büyük önem taşır. Bu nedenle bireyin ailesinin sosyo-ekonomik durumu farklılık yaratmakta ve bireyin kariyer yolculuğunu büyük ölçüde etkilemektedir (Dolgun 2011, 139).

Kariyer seçimindeki tüm bu etkenleri çevresel ve kişisel faktörler olarak iki başlık altında incelemek mümkündür.

1.5.1. Kişisel Faktörler

Bireyin kişiliği, değerleri, inanç ve tutumları: Örgütlerde inançlar ve tutumlar birbirleri ile neden-sonuç ilişkisinden ötürü sıkı bir bağlantı içindedir. İnançlar, bireylerin kendi iç dünyaları ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular olarak tanımlanabilir. Sorgulamadan kabul ettiğimiz olaylar inançları oluşturur. İnançlar insan psikolojisinin vazgeçilmez unsurlarıdır. Zira inançlar sayesinde insanların psikolojik dünyaları devam etmektedir (Taş 2012, 10).

Tutum ise öz olarak algılama biçimini ifade eder. Diğer bir ifadeyle tutum, bireyin kendi dünyası ile ilgili olarak belli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettiği sürece devamlılıklarını sürdürürler (Şimşek ve diğerleri 2011, 69).

Bireye özgü ruhsal ve manevi niteliklerin bütününe kişilik denir. İncoğlu'na göre değerler, bireyin içinde yaşadığı toplumun yönlendirmesi sonucu, bir değerler sistemi olarak ortaya çıkar. Birey için anlamlı olan toplumsal değerler, hemen herkes için ortak değerleri ifade etmektedir (İnceoğlu 2010, 152).

Bireyler kariyerleri ile ilgili birtakım düşünceler ve değerler geliştirirler. Bireyin kişisel değerlerinin gelişiminde çevresindeki insanların ve aile bireylerinin sergilemiş olduğu davranışlar bireyi önemli derecede etkiler. Bununla birlikte toplumun kariyere yönelik tutumları ve değerlendirmeleri de bireyin kariyer seçimini önemli derecede etkilemektedir (Şahingöz 2006, 14).

Kariyer seçimini etkileyen psikolojik faktörler; değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ya da kişilik yapıları ile yakından ilişkilidir. Bununla beraber kişiliğin oluşmasında etkili olan duygular, düşünceler, başarılar, yetenek, psikolojik güç gibi faktörlerde kariyer seçimini doğrudan etkilemektedir. Kişiler kariyerlerine yön verirken doğup büyüdüğü, kültürünü aldığı sosyal çevreden mutlaka etkilenirler. Ayrıca zaman içinde bu göstergeler ışığında kariyer değerleri oluşur. Bu değerler ve tutumlarda ister istemez bireyin kariyer algısını etkiler. Örneğin hem maddi hem de manevi olarak toplumda saygınlık sağlayan mesleklere ilgi artabilir. Ayrıca

psikolojik unsur olarak kariyer seçimi; beklentiler, tutumlar, değer yargıları, inançlar ya da kişilik yapıları ile etkileşim içine girmektedir. Aile, akraba ve eğitimcilerin teşvikiyle ya da kişinin çevresine yönelik gözlemleriyle elde ettiği deneyimleri, bir taraftan toplumun bu alandaki bakış açılarını görmesine yol açarken diğer yandan kişi kendi değerlerini geliştirmeye başlamaktadır. Bireyin karakter özellikleri, zeka düzeyi ve ailenin çocuk yetiştirme biçimi kariyer seçimini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Noe 2009,139).

Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar sonucu ebeveynlerin isteklerinin çocuklarının meslek seçiminde etkin bir rol oynadığı hususu da altı çizilecek önemli bir noktadır. Ebeveynlerin çocuklarının ne istediğinden ziyade kendi istek ve hayallerini çocukların isteklerinin yerine koymaya çalıştıkları gözlemlenmektedir.

1.5.2. Sosyal (Çevresel) Faktörler

Bireyin sosyal geçmişi, ana-baba ilişkisi, ailenin toplumsal ekonomik düzeyi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre, kariyer seçimini etkileyen temel faktörler arasında yer almaktadır (Can ve diğerleri 1995, 166). Ailenin sosyo-ekonomik statüsü, gencin ne çeşit bir mesleği istediğini belirlemesine ve belli meslekteki alt kabullerin belirlenmesinde önemli role sahip olmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalarda bunu kanıtlar niteliktedir. Bu çalışmalara göre ailenin sosyal statüsünü yeterince yüksek bulmayan gençler, daha yüksek statü vadeden mesleklere yönelmektedirler (Aytaç 2005, 92).

Yöneticilerin ve uzmanların çocuklarının daha profesyonel ve yönetsel işlere yönlendikleri araştırmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sosyal geçmişe dayalı diğer bir faktörde bireyin örgüt seçimiyle ilgili olmaktadır. Bireylerin çalışmak istedikleri kuruluşların neden ve niçin seçtikleri, kariyer seçim nedenlerinden daha az bilinmektedir. Bunun dışında birey, bu seçimini kişisel özellikleri ve örgüte uygunluğundan dolayı yaptığını söylemek mümkündür (Şahingöz 2006, 13).

1.6. Kişilik ve Kariyer Değerleri

Bireyler biyolojik olarak birbirlerine benzeseler de bireyleri ayıran en önemli faktörün kişilik farklılıkları olduğu ifade edilmektedir. İnceoğlu'na göre "Kişilik, bir

insanı başkalarında ayırt eden bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünüdür” (İnceoğlu 2010, 121). Bu nedenle birçok bilim dalı için verimli bir çalışma alanı olduğu söylenebilir. Bu, kişinin çok yönlülüğüyle ilgilidir. Bir başka yaklaşımla kişilik, “bir insanı nesnel ve öznel yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce tutum ve davranış özelliklerinin tümü” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve diğerleri 2011, 99).

Kişiliği etkileyen birçok etmen vardır. Bu etmenlerin toplamı kişiliği oluşturmaktadır. Bunlar mizaç, huy, karakter ve yetenek olarak ifade edilir. Erdem’e göre karakter, kişiliğini iskeletidir ve kişilikle aynı anlamda kullanılmaması gerekir. Çünkü karakter, kişiliğin yalnızca sosyal ve etik yönünü temsil etmekte ve kişinin bulunduğu çevrenin değerlerine göre şekillenmektedir. Örnek verilecek olunursa okul, aile, içinde bulunulan sosyal çevre gibi... Karakter mutlak olarak kalıcı olmamakla birlikte zamanla bazı kimseleri örnek alarak, mantıklı düşünerek, dersler çıkararak karakterde revizyonlar yapılabilmektedir. Bu bağlamda; mutlak tembel, mutlak korkak, mutlak cimri yakıştırmayı yapmak doğru olmamalıdır (Erdem 2012, 30).

Kişiliğin ikinci unsuruna mizaç ya da huy denilebilir. Mizaç, karakterin süreklilik yönünü temsil etmekte ve kişilerin duygusal denge durumu ile ilgilidir. Örneğin, çabuk kızmak, sıkılmak, öfkelenmek, neşelenmek, hızlı ya da yavaş hareket etmek mizacı yansıtmaktadır. Aynı zamanda mizaç, bireyin duygusal tarafını yansıtır. Mizacın bir kısmı yaradılış gereği, bir kısmı da öğrenerek kazanılmaktadır. Hipokrat, mizacı dört kategoriye ayırır. Bunlar: Hareketli mizaç, soğukkanlı mizaç, sinirli mizaç ve melankolik mizaç olarak sıralanabilir (Şimşek ve diğerleri 2011, 100).

Kişiliğin üçüncü unsurunu yetenektir. Yetenek, bedensel ve düşünsel olmak üzere ikiye ayrılır. Bedensel yetenek, duyu organları aracılığıyla bazı olguları gerçekleştirebilmeleri şeklinde tanımlanabilir. Çoğunun kalıtsal olduğu düşünülmektedir. Düşünsel yetenekse, bireyin belli ilişkileri anlayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ifade eder. Bu yetenek yaş, cinsiyet ve diğer kişisel özelliklere bağlı olarak kazanıldığı gibi; doğuştan gelen yeteneklerle de ilgili olabilir (Şimşek ve diğerleri 2011, 100).

Bireyler, kariyerlerine yön verirken bireysel düşünce ve değerlerden etkilenirler. Kariyer değerlerinin üç tamamlayıcısı şöyle sıralanabilir (Taş 2012, 10):

- “Kendi kendine algılanan yetenek ve beceriler
- Kendi kendine algılanan ihtiyaç ve güdüler
- Kendi kendine algılanan ihtiyaç ve normlar.”

1.6.1. Schein’in Kariyer Değerleri Kümesi

Edgar Schein tarafından yapılan derinlemesine bir araştırma, kişilerin kariyerlerini yöneten belirli davranış şekillerinin, değer ve tutumların, hayatın ilk yıllarında oluştuğunu vurgular. Bu davranış şekilleri ihtiyaçların ve güdülerin bir birleşiminden meydana gelir ve insanın birkaç ilişkili kariyer tipinde seçim yapmasını sağlar (Bayram 2008, 80). İhtiyaç ve güdülerden meydana gelen bu değer kümeleri, bir insanın iş tecrübelerini yönetmekte, dengelemekte ve tamamlamaktadır. Böylece kişinin kariyeriyle ilgili seçim yapmasını da kolaylaştırmaktadır. Bu durum Kariyer Dengeleri veya Kariyer çapaları olarak tanımlanmaktadır (Aytaç 2005, 100).

Schein’a göre; birey kişisel değerler kümelerini, örneğin, yetenek, yönetim becerisi, bağımsızlık gibi değerleri çalıştığı ortam ile bütünleştiriyorsa kişi uygun kariyerini bulmuş demektir. Bazen birey, kariyer seçiminde karar verene kadar değer kümelerinden hangisine ait olduğunu bilemeyebilir. Bu aşamada bireyin geçmiş iş tecrübesi, ilgileri, yetenek ve eğilimleri, kişiliği, kariyer değerini bulmada yardımcı olmaktadır (Adıgüzel 2009, 280).

Schein’in orijinal çalışmasında Kariyer Değerleri Kümesi öncelikle beş grupta toplanmaktadır (Adıgüzel 2009, 281):

- **“Teknik Fonksiyonel Yetkinlik:** Bu değere sahip insanlar için başarı tanımı, terfi ve maddi ödüllerden çok, alanlarında uzman olduklarına dair geri bildirimler almak istemekteler ve bu alanlarda sürekli ilgilerini çekecek işleri tercih ederler. Bu özellikler mühendislerde, doktorlarda ve teknik işlerde çalışanlarda çok belirgindir.

- **Genel Yönetmel Yetkinlik:** Bu değere sahip bireylerin öncelikli amacı yönetmel yeteneklerini geliştirmek ve uygulamaktır. Nitekim bunun için analitik yeteneklerini ve duygusal yeterliliklerini geliştirmeye çalışmalıdır.
- **Girişimcilik – Yaratıcılık:** Bu değere sahip bireyler kreatif düşünce yapısına sahiptirler. Bu yüzden yaratıcılığı teşvik eden, geliştiren ortam ve koşulları tercih ederler. Bu bireyler, tamamen kendi ürünleri olan bir şeyi yaratma veya inşa etme ihtiyacı hissederler.
- **Özerklik/Otonomi – Bağımsızlık:** Bu değere sahip kişiler baskı ve otorite altında çalışmak istemezler ve örgütsel sınırlamalardan olabildiğince bağımsız kalmaya çalışırlar. Örneğın, ressamalar, felsefeciler, sanatçılar gibi.
- **Güvenlik – İstikrar:** Bu değere sahip kişiler, diğer kariyer değerine sahip bireylere oranla örgüte çok daha fazla güvenirlir. Onlar için güvenlik ve istikrar son derece önemlidir ve çalışma ortamlarını değiştirmek istemezler. Örneğın, polis, astsubay gibi.
- **Hizmet veya Bir olaya Kendini Adamak:** Bu değerlere sahip bireyler, topluma katkıda bulunabilme konusunda güçlü bir ihtiyaç hissederler. Topluma hizmet etme arzusu ön planda yer alır. Örneğın, hastane, okul, yardım kuruluşlarında çalışmak gibi.
- **Saf Meydan Okuma:** Bu değere sahip kişiler zoru severler. Yaşamda iş dâhil her şeyin üstesinden gelinebileceğı fikrini savunurlar. Rekabet etmek ve kazanmak bu kişiler için önem arz eder.
- **Hayat Tarzı:** Kariyeri, daha geniş olan hayat sisteminin bir parçası olarak görmek, iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak bu değerın olduğu kişilerde daha baskındır.”

1.6.2. John Holland’ın meslek tercih teorisi

Kariyer seçimini etkileyen diğer bir faktörde kişinin karakter yapısıdır. Bazı bireyler sorumluluk almaktan korkabilir ve yeterince azimli değildir. Bu bireyler için belli bir statüye kadar yükselmek yeterlidir. Bazı bireyler ise kolay tatmin olan bir karaktere sahip değildirler ve devamlı yükselmek, yüksek kazanç sağlamak, en iyi statüde olmak, sosyal rahatlığa kavuşmak onlar için önem arz etmektedir. Kariyer seçimi ile karakter yapısı arasında bağlantı kuran farklı kuramlar olmasına rağmen,

yazında en çok bilinen teori John Holland'ın "meslek tercihi" teorisi olarak yer almaktadır (Dolgun 2011, 140-141).

John Holland'ın meslek tercih teorisi üç temel özellikten bahsetmektedir. Bunlar (Aytaç 2005, 97):

- "Kişilerin farklı mesleki tercihleri vardır.
- Kişilikleriyle örtüşen işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve mutludurlar.
- İnsanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirlemektedir."

Bireyler hakkında elde edilen karmaşık bilgilerin düzene konması gerektiğine inanan Holland, ilgilerin, kişilik özelliklerinin ve davranış türlerinin birkaç geniş kategori içinde açıklanabileceğini düşünmekte ve daha sonra 6 kişilik kategorisine uygun olan özellikleri belirlemektedir. Bunlar:

- **Gerçekçi bir yapıya sahip olanlar;** Bu kişiler uygulamacı, maddeci ve diğer insanlarla iç içe olmayı tercih etmeyen kişilerdir. Düşünmeden ziyade eyleme yatkındırlar. Daha çok mekanikle ilgili konulara ve somut işlere yatkınlıkları bulunduklarından mühendislik, teknikerlik gibi işlere yatkındırlar (Kamaşak ve Bulutlar 2010, 121).
- **Araştırmacı yapıdakiler;** Bu kişiler daha çok doğal ve sosyal olayları anlamak, araştırmak, tahmin etmek ve kontrol etmekten hoşlanırlar. Bilimsel yöntemlere önem verirler, sosyal ve liderlik becerileri gelişmemiştir. Bilimsel ve matematiksel yeteneklerin ve zihinsel problem çözme becerilerinin kullanıldığı iş çevreleri ve herhangi bir şirketin Ar-Ge bölümünde araştırmacılık yapmak bu kişilik tipine uygundur. İlişkili olduğu meslekler; Bilim adamlığı, biyolog, kimyager, psikolog gibi mesleklerdir (Çalık ve Ereş 2006, 61).
- **Sanatsal eğilimleri yüksek olanlar;** Bu tipteki kişiler orijinal, yaratıcı ve kendini ifade etmeyi seven bağımsız, hassas ve içe dönük kişilerdir. Genelde tek başına olmayı yeğlerler. Tercih ettiği meslekler ise yazarlık, müzisyenlik,

tiyatro sanatçılığı, reklam ve tasarım gibi estetik değeri olan güzel sanatlarla ilgili alanlara yakındırlar.

- **Sosyal bir yapıya sahip olanlar;** Bu gruptaki kişiler beşeri ilişkileri son derece iyidir. İnsanlarla çalışmaktan ve başkalarına yardım etmekten hoşlanırlar. Nesnelerle çalışmaktan ziyade insanlarla çalışmayı tercih ederler. Bu nedenle avukatlık, insan kaynakları uzmanlığı ve öğretmenlik gibi sosyal alanlardaki meslekleri tercih etmelidirler (Aytaç 2005, 98).
- **Girişimci kişilik yapısındakiler;** Dışa dönük, insanlarla çalışmaktan hoşlanan, etkileyici, ikna edici, terbiye eden, yol göstermekten ve hatta onları kontrol ederek yönetmekten zevk alan kişilerdir. Özellikle sosyal olacakları faaliyetleri içeren mesleklere yönelirler. Örneğin yöneticilik, avukatlık, politikacılık, satışla ilgili görevler, halkla ilişkiler gibi (Kamaşak ve Bulutlar 2010, 121).
- **Geleneksel yapıdakiler;** Verilerle çalışmaktan hoşlanan, düzenli, planlı, sorumluluk sahibi, kurallara uyan, emir alıp vermeyi seven ve rutin işlerden hoşlanan kişilerdir. Sistematik düzenleme ve bilgileri işleme gerektiren iş çevreleri bu kişilere uygundur. Büro işleri, bankacılık ve muhasebecilik, vergi uzmanlığı gibi standart kuralları olan ve belli bir düzen içeren iş alanlarını tercih ederler (Çalık ve Ereş 2006, 61).

1.6.3. Jung'ın Kariyer Değerleri Kümesi

Carl Jung kariyer kişiliği, bilinçli ve bilinçdışı ve ilkel olguların bütünü olarak tanımlamakta ve kişilik gelişimini kalıtsal temellere dayandırmaktadır. Jung kişiliği dört bölüme ayırmaktadır. Bu kişilik boyutlarında farklı şahsiyetlerdeki kişiler farklı yeteneklere sahiptirler. Öte yandan bireylerin uyumlu davranışında topluma ait normlardan ziyade daha çok kendi düşünceleri ve fikirleriyle benzer özellik gösteren insanların bir arada çalışması yatmaktadır (Aytaç 2005, 98). Bu kişilik özellikleri şöyle sıralanabilir (Çalık ve Ereş 2006, 61):

- **“İçe dönüklük-dışa dönüklük:** Eğer birey kaynak olarak içe yöneliyorsa utangaç, sıkılgan, tahammül sınırı yüksek ve sabırlı kişiliğe sahiptir. Doğru yerde istihdam edilirlse başarılı olurlar. Kaynak olarak dışa yöneliyorsa girişken, atik, sosyalleşmeyi seven ve dışa dönük kişiler grubunda yer alırlar.

- **Duygu-sezgi:** Bireyin hem içsel, hem de dış dünya ile arasındaki bağı kullanarak bilgi oluşturma durumudur.
- **Düşünme-hissetme:** Hem dışsal normları, hem de içsel değerleri kullanarak bilgiyi ve olayı değerlendirme eylemidir.
- **Yargılama ve anlama:** Bireyin daha düzenli bir yaşam tarzı ile daha esnek bir yaşam tarzı arasındaki tercihini belirler.”

1.7. Kariyer Yönetimi Kavramının Tanımı

Kariyer yönetimi en basit anlamıyla kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlar yapmaları (Fındıkçı 2003, 343). Öz olarak yinelemek gerekirse organizasyonların çalışanların yeteneklerini ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak tanımlanmaktadır (Berberoğlu 1991, 143).

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecini içermektedir. Kariyer yönetimi hem çalışanların meslek hayatlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesi durumudur (Bayram 2008, 217).

Başka bir tanıma göre ise kariyer yönetimi, “bireyin yeteneklerinin ve bu yetenekler çerçevesinde şekillenen beklentilerini analiz ederek bireyin yeteneklerini kullanmak, bu sayede örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve bu amaçları gerçekleştirirken de bireyin beklentilerini karşılamak üzere bir yapı ve sistem inşa etmektir (Taş 2012, 10).”

Yalçın’a göre kariyer yönetimi, işletmenin kariyer geliştirme programının bir bölümü olarak ifade edilmekte ve genelde örgüt tarafından yapılması gereken faaliyet ve planları içerir. Kariyer yönetimi kişilerin kariyerlerine ilişkin planları ile işletmelerin ihtiyaçları arasında uyum sağlamaya çalışmaktadır (Yalçın 1994, 97).

Kariyer yönetimi sorumluluğu, işletmede çalışan bireylerde ve örgütün kendisindedir. Bir ayağı toplumsal ve ekonomik özellikler, bir ayağı birey ve diğer

ayağını da örgütün oluşturduğu üçlü bir platformdan oluştuğu söylenebilir. Kariyer yönetimi, yetenek, beklenti ve çıkar analizini kapsar ne tek başına örgütün, ne de tek başına bireyin gerçekleştirebileceği bir süreçtir. Bu süreç içinde insan kaynakları aktif bir rol oyna-maktadır. Yönetim, kariyer geliştirme programını belirlemekte, örgütteki boş veya açılacak pozisyonlar hakkında bilgi vermekte, iş görenlerin performansına bakmakta ve değerlendirmekte, çalışanların ihtiyacı doğrultusunda eğitim programları oluşturmakta ve buna paralel olarak da iş akışında iş görenlerin gelişimine katkı sağlamış olmaktadır. Fındıkçı'ya göre “kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin bireyler için önemli bir yere sahiptir. Zira kişiyi işe ve kuruma bağlamakta ve motive etmektedir. Aynı zamanda başka arayışları önlemekte ve kişinin kurumla bütünleşmesini sağlamaktadır” (Fındıkçı 2003, 343).

Yukarıda ele alınan kariyer yönetimi tanımları sonucunda kariyer yönetimi genelde örgüt tarafından gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak kariyer yönetimi örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden biridir. Bundan dolayı örgüt içinde etkili ve sürekli işleyen bir kariyer yönetimi varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı olduğu söylenebilir. Bu da beraberinde örgütleri rekabetin olduğu yerlerde bir adım önde olmasını sağlamaktadır.

1.8. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir:

1.8.1. Genel Amaçlar

Yönetimin başarılı olması için gereken insan arzını sağlamak, yetenek ve becerilerini kullanabilecek deneyim ve eğitime sahip bireyleri sağlamak, kariyer yapmak isteyen bireylerin yeteneklerini ve becerilerini kullanabilmeleri için bireylere rehberlik etmek ve cesaret vermek olarak sıralanmak mümkündür (Çalık ve Ereş 2006, 61).

1.8.2. Özel Amaçlar

Çalışanların, hem bugün hem de gelecekteki görevlerinde ihtiyaç duyacakları yetenek ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak, örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak, yeni kariyer yolları geliştirmek, kariyerinde durgunluk gösteren personeli güdülemek ve canlandırmak, çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat tanımak, çalışanların mutlu olmasını sağlayarak onları tatmin etmek ve beklentilerini karşılamak, çalışan ile örgüt arasındaki iletişimi ve bağı güçlendirmek ve örgütte adalet duygusunu yaratmak, çalışanların gerçekçi olmayan bireysel kariyer beklentilerini öğrenmek ve örgüt amaçlarıyla bütünleştirmek olarak sıralanmaktadır (Aytaç 2005, 81).

Kariyer yönetiminin temelini yönetimin, çalışanların kariyerlerini geliştirmek ve çalışanlarına destek olma düşüncesi oluşturmaktadır. Kariyer yönetimi, sadece kurumun veya çalışanın üstlenmesi gereken bir süreç değil, aynı zamanda herkesin üzerine düşen görevi yapması gerektiği ve bunu yaparken de karşılıklı koordinasyon içinde olmalarını gerektiren bir süreçtir (Eryiğit 2000, 7).

1.9. Kariyer Yönetiminin Önemi

“Kariyer konusu hem çalıştıkları organizasyonlarda başarılı olabilmek için mücadele eden bireyler, hem de çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan organizasyonlar için önemlidir” (Sabuncuoğlu 2000, 143).

Kariyer yönetimi hem örgütü, hem de bireyi ilgilendiren dinamik bir süreçtir. Bunun için örgüt ve bireylerin iyi belirlenmiş başarılı stratejiler ve hedefler doğrultusunda ilerlemeleri için etkin bir kariyer yönetimi uygulaması elzemdir. Bu stratejiler örgüt için, esnek ve hızlı değişen iş ihtiyaçlarına cevap verebilecek, organizasyonda beceriye yönelik yapılandırma ihtiyacı, yüksek performans ve yetenek isteyen müşteri odaklı ve kalite bazlı ihtiyaçlar, kilit pozisyondaki kişilerin kaybedilmesi korkusu ve yönetim düzeyinde uzun vadeli işlere ulaşmayı sağlayacak başarı puanları gibi unsurları içermesi gerekmektedir (Bayram 2008, 220).

1.10. Kariyer Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler

Özellikle 80’li yıllarla başlayan hızlı değişim, yeni anlayışların gelişmesine neden olmuştur. Küreselleşme, iş gücünün niteliğinden, küresel pazarlara; üretim teknolojilerinden işyeri organizasyonlarına kadar birçok yapılarda değişiklikler yaratmıştır. “Değişen dış çevre şartlarına ayak uydurma çabalarının iş piyasaları bakımından ortaya çıkardığı değişimlerin başında; örgütlerin ayakta kalması ve başarılı olmalarında önemli olan insan sermayesini geliştirmek ve işyeri organizasyonunda daha esnek bir yapılanmayı sağlamak gelmelidir.” Kariyer yönetimi insan sermayesini geliştirmek için önemli katkılar sunmaktadır. Kariyer yönetiminin başarısını etkileyen dört faktör şöyle sıralanabilir (Varol 2001, 32):

- “Kariyer yönetimi planlı olmalıdır.
- Üst yönetim kariyer yönetimini desteklemelidir.
- Yöneticiler kariyer yönetim süreçlerini göz ardı etmemelidir.
- Örgütsel ve bireysel kariyer planlaması uyumuna önem verilmelidir.”

İş gören açısından (Karataş 2010, 166):

- “İş görenler öncelikle kendi yetenek ve becerilerini değerlendirmeli,
- İş görenler geliştirmek istedikleri yeteneklerini düşünmeli ve hangi alanlarda gelişmek istediklerine karar vermelidirler.
- İş gören kendine özgü bir kariyer oluşturmali ve geliştirmelidir.
- İş gören işletmesi için iyi bir gözlemci olmalıdır.”

Yönetici açısından (Karataş 2010, 166):

- “Yönetici çalışanların kariyer planlamasını yapabilecek düzeyde olmalıdır.
- Kariyer stratejileri oluşturmali.
- Geri besleme yapmalıdır.
- Gerçekçi plan yapmalıdır.
- İşletme yöneticilerine eğitici programlar düzenlemelidir.”

1.11. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer yönetiminin faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Kariyer geliştirme programları örgüt içinde başlangıç düzeyinden itibaren tüm çalışanlara ilerleme gösterebilmeleri için imkân sağlar. Bu aynı zamanda kariyer yollarının belirlenmesi ve çalışanların ilerleme engellerinin ortadan kalkmasına yardımcı olur. Ayrıca kariyer durağanlığı yaşayan personelin eğitilmesini ve iş hareketliliğini sağlayarak örgüt içi bilgi akışını hızlandırmaktadır. Çalışanlar, özellikle genç çalışanlar kariyerlerini geliştirmek ve kontrol edilmek isterler. Çalışanlar daha fazla iş memnuniyeti ve daha çok kariyer fırsatı beklentisi içinde olmaları doğaldır. Bu nedenle kendilerini geliştirme çabası içine girmektedirler. Dolayısıyla kariyerlerini destekleyen ve kariyer geliştirme programları bulunan örgütleri tercih etmektedirler (Çalık ve Ereş 2006, 83-84).

Değişen Teknoloji ve tüketici taleplerindeki hızlı değişimler karşısında çalışanların bilgi ve becerilerini güncellemek gerekmektedir. Kariyer geliştirme programları bu değişimleri önceden fark etmeye yardımcı olmakta ve yeni beceriler elde etmelerini sağlamaktadır. Bir örgütte etkin bir kariyer geliştirme programı varsa ve çalışanın bireysel beklentileriyle uyum gösteriyorsa birey örgütten ayrılmak istememesi tabidir. Bu uyum aynı zamanda çalışanın performansına da yansıyacaktır. Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhis etmekte, ayrıca firma içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha iyi gelişim safhalarını önceden tahmin etmesini sağlamaktadır (Bayram 2008, 219).

Tüm bunların yanında kariyer yönetimi sisteminin bireylerde görülen olumlu ve olumsuz sonuçları da vardır. Olumlu sonuçları; Aile ilişkilerinde doyum, iş arkadaşları ve üstleriyle iyi geçinme, değişime adapte olma, fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olma, terfi, rotasyon gibi süreçleri kabul veya ret etme gibi durumlar sıralanabilir. Olumsuz sonuçlarıysa; Bireysel kariyer amaçlarının yetersiz kalması, iş görenin çalıştığı iş yeri hedef ve politikalarının kendisinininkiyle örtüşmemesi, bireyin kariyeriyle ilgili pek çok konunun açıklığa kavuşması sonucu, bireyin organizasyonun amaç ve planlarının kendi amaçlarıyla bağdaşmadığını görmesi riski kariyer yönetiminin olumsuz sonuçlarındandır (Berberoğlu 1991, 148).

1.12. Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetimi, birçok bilim dalı tarafından incelenmiş ve araştırmalara konu olmuştur. Bu bilimler arası çok çeşitlilik, farklı bakış açılarını ortaya koymak açısından son derece verimli olmaktadır. Kariyer yönetiminin bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını gidermek üzere ortak paydada bulunduğu ve karşılıklı etkileşim halinde olan dinamik bir süreç olduğunu daha önce belirtmiştik. Bu süreçte, kariyer safhaları oluşmakta ve çalışan, bu safhalar arasında kariyerinde ilerleme kaydetmektedir. Bunun için kariyeri iki boyutta incelemek yerinde olacaktır (Varol 2001, 35). Bunlar:

1.13. Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi

Bilindiği gibi bireylerin kariyer süreci, ilk işe başladıkları andan itibaren başlamaktadır. Örgütler de bireyin bu kariyer sürecinde onların kariyer yönetimini üstlenip bireyin istekleri, ihtiyaçları, hedefleri, yetenekleri doğrultusunda kariyer programı düzenlerler. Bu programlar, işe alma, terfi, transfer, eğitim ve geliştirme, planlama, işten çıkarma, emeklilik gibi kararları içerir (Bayram 2008, 219).

1.13.1. İşe alma, Seçme ve Değerlendirme

Kariyer yönetiminin en temel görevi, örgütteki birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda ve istenilen vasıflara göre personel tedarik etmektir. İlgili pozisyonlara müracaat eden personel için işe alım süreçlerini gerçekleştirmek ve yerleşmesini sağlamak olarak da ifade etmek mümkündür (Geylan ve diğerleri 2013, 140).

1.13.2. Terfi

İş görenin örgüt içinde daha üst kademelere atanması durumudur. İş görenin terfi etmesi daha fazla sorumluluk, yüksek ücret, geniş yetki ve daha az gözetim gerektiren bir durumun yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu durum bireyi hem psikolojik olarak tatmin etmekte, hem aidiyet ve güven duygusunu pekiştirmekte, hem de bireysel anlamda gelişme ve ilerleme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Örgütsel kariyer yönetiminde yukarıda ifade edilen tüm bu sonuçların aslında önemli bir belirleyicisi vardır. O da performanstır. Performansın doğru kriterlere uygun

yapılması objektiflik açısından zaruridir. Nitekim objektif değerlere uygun yapılmayan performans, kariyeri için öngörülen planların kişinin istekleriyle çatışmasına veya beklentileriyle uyumsuz olmasına; bunun sonucunda ise çalıştığı firmaya olan güveninin zedelenmesine sebep olmaktadır (Kırıcı 2007, 23).

1.13.3. Transfer ve Yeniden Yerleştirme

İş görenlerin bir kısmı için transfer, maaş artışı ve işteki pozisyonunda ilerleme olarak görünmesine karşın; bir kısmı içinse bir işten başka bir işe, bir birimden başka bir birime veya bir coğrafyadan başka bir coğrafi bölgeye atanması olarak görülebilir. Özellikle coğrafya bazında yapılan değişiklikler kişinin kendi isteği dışında geliyorsa, bireyleri çeşitli sıkıntılara sokabilir. Bunun dışında birey, yaşamındaki bir takım değişiklikler nedeniyle de yer değiştirme talebinde bulunabilir (Geylan ve diğerleri 2013, 140).

1.13.4. İşten Çıkarılma

Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerin genel sorunu, işsizlik ve iş güvencesinin olmamasıdır. Bundan en çok etkilenense iş görenlerdir. İşsiz kalmak işgören için hem maddi, hem de manevi yönden olumsuz ve travmatik bir sonuç doğurabilmektedir. İşten çıkarılma hem örgütten, hem de bireyden kaynaklanan ve çoğu zaman sıkıntılı olan bir süreçtir. Örgütten kaynaklanan sebepler; örgütün küçülmesi, maliyetin azalması, ekonomik durgunluk gibi nedenlerdir. Bireysel sebepler ise; bireyin performansının düşmesi, çalışma etiğine uygun davranmaması, işyeri disiplin kurallarına aykırı hareketler gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Etik olarak çalışan kişi işten çıkarılmadan önce, kanuni süreler doğrultusunda çalışana önceden bildirilmeli ve alacakları kanunun öngördüğü şekilde eksiksiz ve tam olarak verilmelidir (Kırıcı 2007, 23).

1.13.5. Emeklilik

Örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Genelde çalışanlar emekliliğe hak kazanmışsa kendi belirlediği tarihte işten ayrılmak isterler. Bazen emekliliğe hak kazanan iş görenler kıdemlerini ve otoritesini kaybetme uğruna çalışmaya devam istemektedirler; bazen de iş görenler emekli

olduktan sonra farklı bir firmada yeni bir başlangıç yapabilmektedir. Bazılarının emekli olduktan sonra yarı zamanlı çalıştıkları veya danışmanlık gibi hizmetlerde bulundukları görülmektedir.

1.13.6. Örgütsel Yedekleme Planı

Örgütsel yedekleme planı, kilit pozisyondaki kişilerin yerini alabilecek potansiyeldeki mevcut kişilerin yedekleme planının yapılmasını içeren bir geliştirme faaliyetidir. Bu yedekleme planının formel olarak uygulanması, kariyer planına olan güveni artırmakta, özne yargıları ve ayrımcılık endişelerini ortadan kaldırmakta; çalışanların motivasyonunu arttırarak, aidiyet duygusunu beslemektedir (Geylan ve diğerleri 2013, 140).

1.14. Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaşan Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendisi hakkında öğrendikleriyle başlar. Kendini tanıma sürecinde kişi, kendi arzuları, istekleri, zaafı, değer ve tutumları ile amaçları beraberinde örgütteki kariyer fırsatları hakkında da bilgiler edinir. Burada birey kendi kariyerini yönetirken örgüt, bireyin kariyer beklentisini değerlendirmektedir. Tarafsız bir kariyer oluşumunda bireyin kendi kariyerini kendisinin yönetmesi bireysel kariyer yönetimi olarak adlandırılır. Fakat bunu yaparken bireyin bir rehber ihtiyacı olabilir. Böylelikle birey, rehber önderliğinde kendini değerlendirebilir ve kişisel kariyer planında yardım alabilir. Kariyer sürecinin oluşumunda bireyi yönlendiren birçok faktör olabilir (Aytaç 2005, 135-136). Bu faktörleri iki biçimde incelemek mümkündür (Eryiğit 2000, 7):

- **“İçsel faktörler:** Bireyin kişiliği, bireyin duygusal yapısı, bireyin düşünsel yapısı, bireyin ilgi alanları, bireyin başarı durumu, bireyin psikolojik gücü, kendini gerçekleştirme olgusu olarak sıralanabilir.
- **Dışsal faktörler:** Bireyin ait olduğu sosyo-ekonomik durum, aile yapısı, sosyal çevre olarak sıralanabilir.”

1.15. Kariyer Boyutları

Bireylerin kariyerleri; dışsal boyut olarak tanımlanan gerçekçi ve objektif algılamalar ile içsel boyut olarak tanımlanan sübjektif algılamalar olmak üzere iki boyuttan oluşabilir.

1.15.1. İçsel Boyut

İçsel boyut, bireyin kişiliğinde oluşmaktadır. Birey, içinde bulunduğ örgüt içindeki konumunu anlama, irdeleme ve geleceğe yönelik nerede olmak, ne yapmak istediği ve hedeflerine ulaşmak için nelere sahip olduğu konusunda değerlendirme yapmaktadır. Bunun sonucunda kendini tanıma ve geleceğe yönelik planlarını belirlemiş olur ve bu doğrultuda kariyerini geliştirmek, yükselmek, hedeflerine ulaşmak için çaba gösterir. Bu çabaların da sağlıklı olması için kariyer hedefinin kişisel gerçeklerle çelişmemesi gerekir (şişman 2011, 21).

1.15.2. Dışsal Boyut

Dışsal boyut, belirli bir işe yönelik objektif ilerleme ve terfi basamakları olarak ifade edilebilir. Bireyin içinde yer aldığı örgüt, kariyerin dışsal boyutunu oluşturmaktadır. İşletme kendi amaç ve yönetimini göz önünde tutarak, kariyer planlamaları doğrultusunda şekillenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak veya zarar görmeden kendisine uydurmak zorunda olmalıdır. Bireylerin amaçlarıyla örgütlerin amaçlarının aynı doğrultuda özdeşleşmesi sağlanmalıdır. Bu ilke “amaçlarının bütünleştirilmesi” kavramıyla ifade edilir (Sav 2008, 8).

1.16. Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler

Kariyer yönetimi, tüm örgütlerin uymaları gereken bir olgu durumuna gelmektedir. Ülkemizde dışa açılma, zelleştirme, birleşme gibi yapısal değişiklikler bireylerin kariyerlerini etkilemektedir. Çalışanlar çalıştıkları esnada değişik aşamalarla karşılaşabilir, farklı etkileşim içinde olabilirler. Örgütler bireylere maddi imkân sağlamakla birlikte, çalışanların kişisel iş doyumlarını yaşamalarına olanak sağlamaktadır. Bu aynı zamanda çalışana iş yerinde bir saygınlıkta sağlamaktadır.

Birey aynı zamanda örgütün sağladığı tüm haklardan ve ödüllerden de faydalanmış olmaktadır (Varol 2001, 33).

1.17. Kariyer Yönetiminde Yöneticilerin Rolü ve Önemi

Kariyer yönetiminin özünü yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sürekli yapıcı iletişim oluşturmaktadır. Çalışanların bireysel kariyer planlarının sağlıklı bir karara dayanması ve bunların organizasyonun amaçları ile uyum sağlaması iki yönlü bir iletişimin başarısına bağlı olmaktadır. Organizasyonlarda etkili bir kariyer yönetiminin sağlanabilmesi için yöneticilerin çalışanlara iyi bir danışmanlık ve koçluk yapmaları gerekmektedir. Yöneticilerin görevlerini üç grupta toplayabiliriz (Berberoğlu 1991, 146):

- “Çalışanlarını kariyer geliştirme fikrine yönlendirmek,
- Çalışanlarla beraber kariyer geliştirmek için bireysel olarak çalışanlara zaman ayırmak,
- Çalışanlarına kariyer konuları üzerinde daha fazla zaman harcamak ve iş performanslarını yakından takip etmektir”

Kariyer gelişiminde ve danışmalığında yöneticilere bazı görevler verilmektedir. Yöneticilerin bu süreçteki rolü ise şöyle sıralanabilir (Yelboğa 2010, 413):

- “Performans analizi yapmak,
- Rehberlik ve danışmanlık yapmak,
- Geri besleme sistemini oluşturmak,
- Kontrol ve motivasyon sağlamak,
- Bilgi akışını sağlamak.”

2. KARIYER PLANLAMA VE KARIYER GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. Kariyer Planlamanın Tanımı

Basit olarak ifade etmek gerekirse, “çalışan bir bireyin kariyer yolundaki tespitindeki kişisel kararıdır.” Bir başka tanıma göre “kariyer amaçlarına ulaşma

süreci ve bu amaçları elde etmek için yerleştirilen aktiviteleri kapsamaktadır” (Aytaç 2005, 138).

Daha geniş bir perspektiften ele alındığında ise “kişinin; geçmiş, şimdiki durum ve geleceğe yönelik öğretimini, eğitimi, kişisel özelliklerini, becerilerini, deneyimlerini, seçeneklerini ve beklentilerini değerlendirerek, yapmak istedikleri ile yaptıkları arasındaki uyumun veya uyumsuzluğun sonuçlarını teşhis etmek ve çözüm yolları üretmek için harcadığı sistemli çabaya kariyer planlama denir.” (Geylan ve diğerleri 2013, 96).

Varol’a göre “Kariyer planlama, kariyerle ilgili kavramların ve amaçların tanımlanıp, hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlerin yönünü, zamanını, sırasını belirleyen çeşitli eğitim ve geliştirici faaliyet programları ile destekleyerek; bireyin kendisi, zorunlulukları, gelecekteki fırsatları, seçenekleri ve sonuçları hakkında bilgi sahibi haline gelmesini sağlayan, uzun soluklu bir süreçtir” (Varol 2001, 44).

Kariyer planlama bireysel yeteneklerin kariyer yaşamı boyunca değerlendirilmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda bireylerin sahip olduğu bilgi birikimleri ile kariyer yaşamlarını kontrol edebilme yeteneklerinin geliştirilmesini kapsamaktadır. Çevrenin, örgütlerin ve bireylerin sürekli değişim durumunda olmasından dolayı değişime uğrayan ve etkilenen bir süreçtir. Bu süreç boyunca bireylerin, geleceklerini daha doğru karar verip, yönlendirebilmeleri için kariyer planlarının gerçekçi ve esnek tercihleri içermesi gerekmektedir (Eryiğit 2007, 35).

Kariyer planlaması kavramını açıklamaya yönelik yapılan bu açıklamaların tamamının vurgu yapmış olduğu iki nokta vardır. Kariyer planlaması, çok net bir şekilde bireyin kendi geleceğine ilişkin bir karar alma ve bu kararları gerçekleştirme üzerine planlar yapması anlamına gelmektedir.

Karar vermek, alternatifler arasından seçim yapmaktır. Bireyler ve yönetici hem kendileri, hem de içinde bulunmuş oldukları örgütlerle ilgili olarak sürekli karar almaktadırlar. Kararın alınmadığı bir durum hem birey hem de örgütler için belirsizliğin hızla arttığı, bununla birlikte birey ve örgüt için harekete geçmeme yani atalet durumunun ortaya çıktığı ve buna bağlı olarak da hem bireyin hem de örgütün

sahip olduğu kaynakların boşa aktığı bir durum anlamına gelmektedir. Netice itibariyle bireyin olması gereken yerde olamadığı sonucu ortaya çıkmaktadır (http://www.giv.org.tr/media/dokuman/karar_verme_ve_problem_cozme_teknikler%c4%b0%20notlarz.docx, Erişim tarihi: 10.12.2013).

Karar verme bir sũreçtir. Bu sũreç problemin ya da amacın tanımlanması ile başlamaktadır. Bu amaca ya da probleme ilişkin alternatiflerin oluşturulması ve oluşturulan bu alternatiflerin arasından seçim yapılmasıyla son bulmaktadır. Burada birey alternatifler arasında seçim yaparken çok iyi bir analiz yapması gerekir. Birey burada ۆzellikle tercih etmediği karar alternatiflerinin kendisine ne kaybettiirdiği ۆzerinde iyice dũřũnmesi ve ona gۆre karar vermesi gerekir (http://www.giv.org.tr/media/dokuman/karar_verme_ve_problem_cozme_teknikler%c4%b0%20notlarz.docx, Erişim tarihi: 10.12.2013).

Planlama ise, gelecekte yapılacak işlere ilişkin bugũnden dũzenlemeler yapmak ve gerçekteşirmeyi dũřũndũđũmũz faaliyetlere ilişkin kararlar almak demektir. Bir yerde 5N1K yapmaktır. Birey dũzeyinde bu soruyu sorarsak ne yapacağım, neden yapacağım, ne zaman yapacağım, nasıl yapacağım, nereye varmak istiyorum, ben kimim? Gibi sorulara cevaplar aranır. Çoğunlukla planlama etkin kullanılmadığı için “ne yapıcam ben” sorusu olarak gelişir. Bu da planlamaya doğru anlamlar yũklenmediđi anlamına gelmektedir. Bir diğer faktۆrde planların gerçekçi olmasıdır. Yani gerçeklikle paralellik arz etmesi gerekmektedir. Gerçekçi olmayan planların çoğu zaman uygulanamadığı ۆngۆrũlmektedir. Plan yapmanın girdileri; arzu ve heyecan olarak ifade edilmektedir. İnsanoğlunun asıl gۆrevi duyguyu, aklı, arzuyu, heyecanı dengede tutmak olmalıdır. Plan yapmak aynı zamanda olgun olmayı da gerektirir. Aksi takdirde bireyin plan yapamayacağı tabiidir. Bir planın uygulanması için iyi hazırlanmış olması yetmemekte, aynı zamanda planın uygulanması bir gũte gerektirmektedir. Zira kişi ya da ۆrgũt bu plandan yoksunsa, yani hazırlanan planlar sahip olunan gũlerle doğru orantılı değilse hũsranla sonuçlanmaktadır. (Taş 2012, 10-15).

2.2. Kariyer Planlamasının Amacı

Kariyer planlamasının temel amacı, motivasyonu ve kaliteyi sağlamak amacıyla insan ve örgütün hedeflerini ortak paydada buluşturarak, örgütün verimliliğini arttırmak ve yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmak olarak ifade edilmektedir (Taşlıyan ve diğerleri 2011, 235).

Diğer amaçlar şöyle sıralanabilir (Tunçer 2012, 220):

- “Verimlilik kayıplarını en aza indirmek,
- Örgütte ilerde doğacak boş pozisyonlara eleman yetiştirmek,
- Çalışanların iş doyumunu ve işe bağlılığını arttırmak,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak,
- Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişmesine fırsat vermek,
- İnsan kaynaklarını etkili kullanmak,
- Yükselme ihtiyacının tatmini için personelin geliştirilmesi,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,
- Eğitim ve kariyer imkânlarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi
- Bireylerin kariyer başarılarını sağlamak.”
- İş güvenliğini sağlamak (Bayraktaroğlu 2006, 142).

Örgütlerde kariyer planlama, birey ve örgüt açısından değerlendirildiğinde şu şekilde açıklanabilir:

2.3. Kariyer Planlamasının Örgüte Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydalar sıralanacak olunursa (Aytaç 2005, 143-144):

- **“İşgücü Çeşitliliğine Yardımcı Olmak;** Kariyer planlama ile bireylerin mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin örgütsel beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkânı tanınır.

- **Uluslararası İstihdamı Kolaylaştırmak:** Uluslararası şirketler kariyer planlamasını, iş görenlerin diğer ülkelerdeki atamalarına ön hazırlık olması amacıyla buna alt zemin oluşturur.
- **İş Sadakatini Sağlamak:** Örgütler, bireysel kariyer için gerekli imkânları sunarak bireylerin etkin ve verimli çalışmasını sağlar.
- **Yerleştirme ve Örgütsel Yedeklemeyi Oluşturmak:** Mevcut personeli işe yerleştirme aşamalarını ve ihtiyaç duyulan pozisyonlardaki personelin, ilgili birimlere yerleşmesini sağlar.
- **Terfi Edecekleri Belirlemek:** İstifa, emeklilik veya işgücü ihtiyacı dâhilinde işletme içinden personelin gelişimini ve yerleşmesini sağlamayı ifade eder.
- **Stokları Azaltmak:** Kariyer planlaması çalışanlara, yöneticilere ve insan kaynakları departmanına iş görenlerin nitelikli olması hususunda uyarıma neden olur.
- **Yer Planlamasını Oluşturmak:** Örgüt içindeki çalışan ihtiyacının tespit edilerek, yerleşme planını oluşturmayı kapsar.
- **Eşit İşe Eşit Ücret Yaratmak:** Kariyer planlama sayesinde çalışanları ayırmadan eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanması sağlanır.
- **Eşit İş Fırsatı Oluşturmak:** Eşit iş fırsatı, personel seçerken, terfi ve kariyer değişimi ile ilgilidir.
- **Hedef Belirlemeyi Kolaylaştırmak:** Kariyer planlamanın temel kilometre taşı hedef koymaktır. Zira varılmak istenen planlar başarıya ulaşabilir.
- **Örgütsel Hareketlilik Sağlamak:** Kariyer planlama, örgüt içinde yatay ve dikey hareket imlanı sağlar.
- **Ekip Oluşturmak:** Kariyer planlama, örgüt içi ekosistemde sistemli bir işleyiş için ekip kurmaya yardım eder.
- **Performansı Yönetmek:** Kariyer planlaması, performans değerlendirmenin, eğitim ve geliştirmenin, performansı harekete geçirmenin, ücretlendirme ve kişisel ihtiyaç ve planlarla ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir.”

Tüm bunların dışında kariyer planlama, nitelikli iş gücü sayesinde işgücünün kalitesinin artmasına bu da beraberinde personelin geç gelme veya devamsızlık

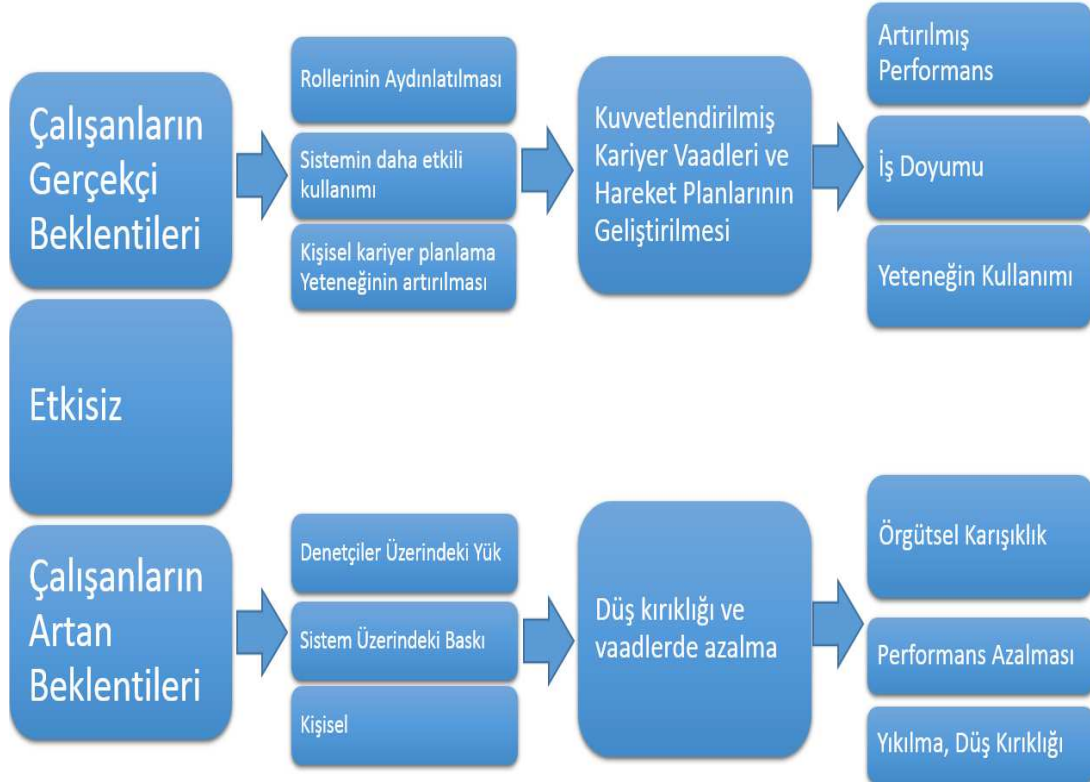
yapmamasına ve buna bağılı olarak da iş gören devir hızının düşmesine veya çalışanların örgütte daha fazla çalışmasına ve kalıcı olmasına neden olarak önemli yararlar sağlamaktadır.

2.4. Kariyer Planlanmasının Bireye Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının bireye sağladığı faydalar en az örgüte sağladığı faydalar kadar önemlidir. Temel ihtiyaçlardan sonra gelen kendini gerçekleştirme, saygınlık, önemsenme, yeteneklerin fark edilmesi gibi duyguların tatmininde kariyer planlama aktif bir rol oynamakta ve böylece iş görenin yetkinliklerinden yönetimin haberi olur. Yönetim de, kariyer planlama sayesinde iş görenlerin becerilerinin gelişmesine ön ayak olup, bu sayede iş görenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını sağlamış olmaktadır. Motive olmuş iş gören de terfi gibi olanaklar doğrultusunda daha çok yetki ve sorumluluk alarak hem kendine, hem de örgüte sağladığı katma değeri arttırmış olmaktadır (Eryiğit 2000, 16).

Öte yandan kariyer planlamanın sağladığı faydaların yanı sıra olumsuz etkilerinden de bahsetmek gerekir. En kötüsü de iş görenlerin üzerinde yaratacağı stres ve baskıdır. Nitekim iş görenin beklentilerini örgütün beklenti ve istekleriyle çakıştığı noktada iş görenlerin motivasyonu düşecek; bu da performanslarına yansiyacaktır. Dolayısıyla bu noktada iş görenin farklı arayışlara gidebileceği söylenebilir. Ancak söz konusu bireysel kariyer planlama, iş görenlerin yükselmesi perspektifinden değil de bireylerin gelişimi odaklı yaklaşımlarda daha gerçekçi bir kariyer beklentisi oluşur. Böylelikle iş görenler daha hoşnut ve daha az stres altında çalışmış olurlar. Kariyer planlamanın çalışan üzerindeki etkisini aşağıdaki tabloda şematize etmek mümkündür (Aytaç 2005, 146-147).

Şekil 1. Kariyer Planlamanın Çalışan Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Serpil Aytaç *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: 4 Nokta Matbaacılık, 2005, 147.

2.5. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama, bir öğrenme sürecidir. Bireyin yalnızca iş dünyasını, meslekleri tanımasını kapsamamakta, aynı zamanda iç dünyasını ve kendisini tanıma ve keşfetme adımlarını da içermektedir (Erdoğan 2008, 169).

Birinci aşamada, birey açısından ele alındığında kişinin işe başlamasıyla kariyerine ilk adımı atmış olur. İkinci aşamada, kariyer isteklerinin incelendiği bu evrede birey ne istediğini sorgulamak, yeteneklerini ve becerilerini irdelemek gereği duyar. Üçüncü aşamada, işin gereklerinin belirlenmesi, kariyer, vasıf ve sorumlulukların araştırılması gelmektedir. Birey işin özelliklerini, olumlu ve olumsuz yönlerini bu aşamada değerlendirmektedir. Ayrıca birey, kendi kişisel özelliklerini, rekabet avantajını, eğitimi, kişisel karakteri ve ilişkileriyle zayıf yönlerini ortaya koymalıdır. Dördüncü aşamada, tam anlamıyla gerçekçi kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır. Beşinci aşamada, kişi ne istediğini net olarak bilmektedir. Hedeflerine ulaşmak için ve mevcuttaki eksiklerini gidermek için eğitim

almak ve bunun için işvereni ikna etmesi gerekmektedir. Altıncı aşamada birey, mesleki hedefleri doğrultusunda ve kişisel özelliklerine uyumlu bir iş arayışına girebilir. Son aşamada, bireyin kariyerini gözden geçirdiği aşamadır. Burada birey, gerçekleştirmek istediği bireysel beklentileriyle, gerçekleştirdikleri arasındaki mesafeyi tespit edip; örgütün de yardımıyla daha etkin bir kariyer planı oluşturabilir (Aytaç 2005, 148-149).

2.6. Kariyer Planlama Sistemi

Kariyer planlama süreci, iki aşamadan meydana gelmektedir.

2.6.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama kısaca, “kişilerin kendi beceri, yetenek, tecrübe ve ilgi alanlarını göz önünde bulundurarak, kariyer fırsat ve hedeflerini değerlendirme ve geliştirmeye yönelik çabaları” şeklinde tanımlanabilir (Kamaşak ve Bulutlar 2010, 120). Bireysel kariyer planlama tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Başarıya ulaşmak içinse kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirerek, kariyer hedeflerini belirleyerek bunlara ilişkin plan yapması gerekmektedir (Yalçın 1994, 97).

“Rasyonel bir kariyer planlama süreci, bireyin kendi yetenek ve ilgi alanlarının tespiti ve analizi ile başlamaktadır. Birey kendi zayıf ve güçlü yanlarını istihdam edilebilirlik ışığında değerlendirmelidir. Birey kendi ilgi alanlarının, yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin farkında olmalı ve bu noktada objektif bir tavır ortaya koymalıdır. Bireysel kariyer plan ve hedeflerinin açıkça ortaya konması, bireyin kendi değerlerini objektif bir biçimde değerlendirmesi ile mümkün olmaktadır” (Gümüştekin ve Gültekin 2010, 3)

Pek çok kişi herhangi bir iş veya faaliyete başlamadan önce, hangi alana dair ilgisi ve yeteneği olduğundan habersizdir ve ancak yaşadığı deneyimler sonrasında kendi ilgi alanlarını keşfedebilir. Bu aşamaları sırasıyla yer vermek gerekirse;

2.6.1.1. Kendi Kendini Değerlendirme,

Bireyin kendini tanıma süreci olarak ifade edilmektedir. Öncelikle birey kendine şu soruları sormalıdır: “Ben kimim?” ve “Ben ne olmak istiyorum?” ilk soru ilke ve değerlerimizle ilgilidir. Kuşkusuz ilke ve değerlerimizi bilirsek nelerden ödün verip veremeyeceğimizi de bilmiş oluruz. Bu da ilke ve değerlerimizle birlikte üstlendiğimiz rollerle beraber ne olmak istediğimiz konusunda bize yardımcı olmaktadır (Özden 2007, 58).

Kendini tanıma, bireyin geleceğine ait beklentilerini somutlaştırmasını sağlar ve bireye geleceğini biçimlendirmede yardımcı olur. Birey, hedeflerine ve kariyer beklentilerine ulaşmak için bireysel değerlendirme yapmalı, potansiyelini bilmeli ve bunların kariyeri üzerindeki etkisini analiz etmelidir. Bu noktada kariyer konumlanması önem kazanmaktadır. Birey kimdir, özellikleri nelerdir, sahip olduğu bilgi ve beceriler ve bunların iş yaşamındaki karşılığı nedir gibi sorular kariyer konumlanmasının sınırlarını çizmektedir. Başarılı bir kariyer konumlanması ve bunu temel alan bir kariyer planı, bireye önüne çıkacak engelleri ve sorunları aşmada kolaylık sağlamaktadır (Erdoğan 2008, 176).

Diğer bir unsurda kişinin yetenek ve ilgileri doğrultusunda şu soruları sorması gerektiğidir: “Yeteneklerim nedir?”, “İlgi duyduğum şeyler neler?” gibi sorulara yanıt aranmalıdır. Birey kendini değerlendirirken kariyerine yönelik ne yapmak istediğini belirlemesi ve bu istekleri gerçekleştirmek için gerekli bilgi, yetenek ve beceriye sahip olup olmadığını analiz etmesi; kendisini kariyer hedeflerine ulaştıracak güçlü yönlerinin ne olduğunu ortaya koyarak bunları daha da güçlendirmesi, zayıf yönlerini güçlendirecek stratejiler belirleyip bunları etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir (Geylan ve diğerleri 2013, 144).

2.6.1.2. Fırsatları Tanıma,

Bireyin kendini değerlendirdikten sonra, sahip olduğu nitelikler, bilgi ve yetenekler doğrultusunda önüne çıkan fırsatları ve alternatifleri değerlendirme sürecini kapsar. Bu örgüt içinde olabileceği gibi, örgüt dışında da olabilir. Fırsatlar bireyin güçlü yönlerini kullanabileceği imkân alanlarıdır. Bu fırsat alanlarının

mümkün olduğunca geniş tutulmasında yarar vardır. Zira daha sonra alternatifler değerlendirilirken bunlar elenip Bir'e düşürülecektir (İbicioğlu 2003, url:sdu.edu.tr/diger/ugik/sunumlar/hibici-bireyselkariyeryonetimi.ppt).

2.6.1.3. Hedefleri Belirleme,

Bireyin kendini değerlendirmesinden ve fırsatları tanımasından sonra amaçlanan kariyer olanaklarına ulaşmak için hedeflerin belirlenmesi ve ilgili planların yapılması gerekir (Fındıkçı 2003, 346). Herhangi bir tür başarının ilk koşulu, ne istediğimizle ilgili açık bir düşünce sistemi geliştirmemizde yatmaktadır. Bu bağlamda kariyer hedefi gelecekte çalışma yaşamında hangi noktada bulunmak isteyişimizle paralellik arz etmektedir (Özden 2007, 60). Hedefler kısa ve uzun vadeli olarak belirlenebilir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için kariyer seçenekleri öncelik sırasına göre belirlenmelidir (Çalık ve Ereş 2006, 103). Hedeflere ulaşıldıkça yenilerini eklemek gerekir. İnsanlar yaşamlarını sürdürürken bir hedefi gerçekleştirmekte, daha sonra yaşamının geriye kalanında başka hedefler koymaları gerekmektedir. Birey için her hedef, hayata bağlanma ve hayata tekrar motive olmayı ifade etmektedir (Mavisu 2010, 34).

Bireyin çalışma yaşamına ilişkin hedefler belirlerken dikkat etmesi gerekli en önemli husus; bireyin belirlediği hedefin, güçlü yönleriyle uyumlu olması gerektiğidir.

2.6.1.4. Planları Hazırlama,

Noe'ya göre bu aşama, istenilen kariyer düzeyine ulaşabilmek için belirlenen hedeflere yönelik planların oluşturulma sürecini ifade eder. Hareket planlaması olarak da kabul edilen bu aşama, çalışanların kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içermektedir. Bu plan; eğitim, kurs, seminerlere katılma, örgüt içindeki yeni iş imkânlarına başvurmayı kapsamaktadır (Çalık ve Ereş 2006, 104).

Bireysel kariyer planının başarıya ulaşmasını sağlayacak beş temel şart şöyle sıralanabilir (Uzun 2003, 16):

- “Bireysel performansın geliştirilmesi başarının temel şartıdır. Ancak iyi bir performans kazanımı, güç uğraşların sonunda ortaya çıkabilir.
- Bireysel kariyer yönetimi kişinin kendi elindedir. Karar almada aktif olma ve sorumluluktan kaçınmama kariyer gelişiminin ilk şartıdır.
- Kariyerin üst basamaklarına çıkabilmek için çalışmak ve mücadele etmek gerekir.
- Bunlar iyi bir kariyer planlaması sonucu gerçekleşir.
- Örgüt içinde alt ve üst katmanlarla iyi ilişkiler kurulmalıdır.
- Kariyer gelişiminde işin iyi öğrenilmesi önemlidir.”

Bireysel kariyer planlamasının sonucunda, bireylerin yürüttükleri işler ve örgüte karşı tutumlarında değişiklik olabilir. Birey, bu yöntem sayesinde örgüt tarafından önemsendiğinin bilincine varıp, bunun sonunda çeşitli düzeylerde ihtiyaçlarını karşılayabilir (Uzun 2003, 16).

2.6.1.5. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlama, organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı eleman ihtiyacını karşılamak amacına karşın; bireysel kariyer planlama, bireylerin bireysel özellikleri ve amaçları üzerinde durur. Bireylerin kendilerini algılamalarıyla seçtikleri kariyer yolu arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bir kariyer planı ile bireyin ilgi alanı arasında bir paralellik olmalıdır. Bireyler güçlü oldukları ve ilgi duydukları alanlarda başarılı olma ihtimalleri daha fazladır. Örneğin, ilgi duymayan bir öğrenciyi anne ve babanın illaki tıp okuyacaksın diye ısrar etmeleri başarısızlığa davetiye çıkarmakla eş anlamlıdır (İbicioğlu 2003, url:sdu.edu.tr/diger/ugik/sunumlar/hibici-bireyselkariyeryonetimi.ppt, Erişim tarihi: 25.12.2013).

Kariyer yönetiminin odak noktasını insan oluştursa da, yönetimin desteği ve çalışmaları yakından takip etmesi de kuşkusuz bir gerekliliktir. Yönetimin bireyle bütünleşmesi, ancak yönetimin bireye kariyer planlama konusunda verdiği destek ile mümkün olmaktadır.

Kariyer yönetimi; bütüncül bir şekilde örgüt çalışanlarının gelişmeleri ve bu doğrultuda planlarla ilgili faaliyetleri kapsar. İşe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, terfi gibi kariyer geliştirme programlarıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlamda örgütün görevi; yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının anlaşılmasına, olası kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için ihtiyaç duyulan eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasına olanak sağlamaktır (Yaprak ve diğerleri 2010, 401).

Bazı görüşlere göre örgütün yapması gereken faaliyetler aşağıdaki gibidir (Fındıkçı 2003, 347):

- “Örgütün sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmek, kişilerin mesleki gelişme ihtiyaçlarına cevap vermek ve kariyer olanaklarını belirlemek.
- İş görenlere ihtiyaç duydukları kariyer gereksinimlerinde gerekli desteği vermek.
- İş yerindeki kariyer fırsatlarını çalışana sunmak ve gelişimini sağlamak.
- İş görenlerin yetenekleri ve isteklerini kariyer imkânları doğrultusunda uyumlaşmasını sağlamak.
- İş görenlerin izlenmesi ve performansının değerlendirilmesi
- Kariyer danışmanlığı yapması ve eğitimlerle desteklemesi şeklinde sıralanabilir.”

Tablo 2. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması

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

Kaynak: Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: 4 Nokta Matbaacılık, 2005, 167.

Tablo 2’de örgütsel ve bireysel kariyer yönetiminin bir özeti gibi düşünülebilir. Aşağıdaki şekil 2’de de örgüte, bireye ve yöneticiye düşen rollere yer verilmiştir.

Şekil 2. Örgüte, Bireye ve Yöneticiye Düşen Roller



Kaynak: Süleyman Eryiğit, *Kariyer Yönetimi*. Kamu-İş, Cilt:6 S:1, 2007, 20.

Kariyer geliştirme kısaca, bireyin mevcut kapasitesinin ve birikiminin hem kişisel hem de örgüt amaçlarına ulaşabilmek yönünde iyileştirilmesi ve yönlendirilmesi sürecini ifade eder (Eryiğit 2000, 9). Öz olarak kariyer geliştirme, kişinin eğitim, beceri edinme, kişisel gelişim, iş ağı ve iş tecrübesi yoluyla kariyerine ilişkin olarak yaptığı bütün planlarını adım adım gerçekleştirmesini içerir (Taş 2012, 23).

Kariyer geliştirme bireyin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yoluyla kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesi için gerekli faaliyetlerin organize edilmesi işlemi olarak tanımlanabilir (Geylan ve diğerleri 2013, 97).

Diğer bir görüşe göre kariyer geliştirme sistemi, “bireyin beklentileri ve örgütsel amaçlar arasında bir denge kurmak amacıyla planlı, biçimli ve stratejik bir süreçtir” (Taş 2012, 10).

Başka bir tanıma göre kariyer geliştirme, bireyin çalışma hayatı boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir (Akat ve Budak 2002, 452).

Aydemir’e (1995, 7) göre “kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılacak aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir”.

Buraya kadar ele alınan tanımlamalar ışığında kariyer geliştirme sürecinin dört varsayım üzerine inşa edildiği söylenebilir. Bunlar:

- “Her örgütün ortak amacı örgütsel amaçlar ve hedef grupların belirlenmesi olmalıdır. Burada önemli olan eylem örgütsel amaçlarla, hedef grupların dışında kalınmamasıdır. Başka bir ifadeyle örgütün amaçlarının bireysel beklenti ve arzularla örtüşmesidir.
- Mevcut iş gören topluluğunda insan kaynağının yapısını iyi analiz etmek gerekir. Örgütler fayda-maliyete bakarlar. Çalışanların nitelikleri ve

potansiyelleri ile örgütün beklentileri uyuşmuyorsa birey, zayıf halka içindedir.

- Kariyer geliştirme sistemi, örgüt kültürüyle uyumlu olmalıdır. Stratejiler plana dönüştüğü zaman uygulanabilir. Dolayısıyla kariyer geliştirme sistemleri uygulanırken “İnsan Kaynakları” fonksiyonlarıyla (İnsan gücü planlaması, tedarik ve seçim, eğitim ve gelişim, performans ve ücret gibi) ilişkili paralel bir işleyiş arz eder. Kariyer geliştirme sistemiyle insan kaynakları fonksiyonları arasında birebir ve örten fonksiyon vardır” (Taş 2012, 15).
- Kariyer geliştirme, işi yapan birey ve işi tanımlayan örgütü ilgilendiren bir süreçtir. Kariyer geliştirme için, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi denilebilir (Sağdıç ve Demirkaya 2009, 234).

Bireysel anlamda kariyer gelişimi, bireyin kendi kariyer planına ulaşabilecek ve başarı sağlayacak bir gelişimi ifade etmektedir. Bu bağlamda kariyer geliştirme bireysel bir kariyer planının uygulanması için gerekli programları ve faaliyetleri içermektedir (Geylan ve diğerleri 2013, 97). Bu programlar ve faaliyetler hem örgüt için hem de çalışanların amaç veya hedeflerine ulaşmasında önemli bir yer tutmaktadır. Bireyin işe girmesinden itibaren başlayan bu süreç eğitim ve geliştirme programlarıyla iş görene psikolojik tatmin sağlamakta; bu da bireylerin gelişme ve ilerlemesine katkı sağlayarak, bireyleri motive etmekte ve ruhsal kazanç sağlamaktadır (Toprak 2005, 82).

Örgüt açısından bakıldığında ise bu programlar çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi yöntemlerle gerçekleştirilmektedir (Yalçın 1994, 97). Bu da etkin bir insan kaynakları sisteminin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Örneğin, eğitim programları, rehberlik, danışmanlık gibi kişinin bulunduğu pozisyona göre ve bireyin kariyerine ilişkin yaptığı planların hayata geçirilmesi eylemine göre uygulanması gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar, kariyer geliştirme programlarını uygulayan örgütlerin üretim, yönetim, planlama gibi organizasyonel faaliyetlerde daha başarılı olduklarını

göstermektedir (Ata 2006, 53). Buna bir de örgütlerin büyümesi ve gelişmesi realitesini eklersek, örgütün çalışanlarına sunacağı destek kaçınılmaz olacaktır. Örgütler, iş görenlerin kariyerlerini geliştirme konusunda üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmekle; iş görenlerde örgütün imkânları doğrultusunda kariyer planlamasında izleyecekleri rotaya göre hareket etmek ve mesleki rollerini aktif bir şekilde icra etmekle yükümlüdür. Örgütün ve bireyin sorumluluklarını bir tabloyla özetlemek gerekirse;

Tablo 3. Kişinin Gelişim Süreci

Örgütün Sorumluluğu	Bireyin Sorumluluğu
İş görenlerin mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak.	Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak.
Örgütün sağladığı olanakları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek.	Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak.
İçeriden terfi politikası uygulamak.	İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek.
Elemanları kendilerine uygun işlere yerleştirmek.	Yeni fırsatlar aramak.
Elemanlara mesleki danışmanlık hizmetleri sağlamak.	Örgütün sunduğu imkânlardan yararlanmak.
Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak.	Bütün seçenekleri araştırmak.
Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek.	Kişisel hayatındaki mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak.
Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak, kariyer planlama grupları oluşturmak.	İyi bir performans sergilemek.

Kaynak: Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: 4 Nokta Matbaacılık, 2005, 207

Yukarıda ifade edilen tanımlar ışığında organizasyondaki kariyer geliştirme süreçlerinde hedeflenen, bireyin sahip olduğu yetenekleri hem bireysel amaçlar hem de örgütsel amaçlar için değerlendirmesinin sağlanması ve buna paralel olarak da kişinin gelişiminin takip edildiği bir süreci kapsamaktadır. Bu noktada bireye etkin bir kariyer planlaması yapması sağlanarak örgütsel anlamda çeşitli destekler sunulmalıdır. Bireyin yeteneklerinin artırılması ile başlayan bu süreç aynı zamanda bireyin işe yönelik kişisel doyumlarının sağlanması ve özlemlerinin gerçekleştirilmesi sürecini de bünyesinde barındırmaktadır.

2.7. Kariyer Geliştirme Programları

2.7.1. Kariyer geliştirme programlarının amaçları

Bazı farklı yazarlar, kariyer geliştirme programlarının amaçlarını şu şekilde belirtmektedir;

- “Hedef belirsizliği ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan verimsizliği azaltmak,
- Onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini sağlamak,
- Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik olarak tatminini arttırmak,
- Örgüt sadakatini oluşturmak; örgütsel değerleri arttırmak,
- Tamamlayıcı unsur olarak kalitenin artmasını sağlamak,
- Nitelikli personeli işletme içinde kalmasını sağlayarak, örgütsel yeteneği geliştirmek,
- Kadınlara gelişme, ilerleme fırsatı sağlamak” (Bayram 2008, 123).
- “Çalışanların iş yerinde yükselmede karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olmak,
- Organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyabileceği yeni görevler için nitelikli eleman yetiştirmek,
- Kariyer beklentilerinin yüksek olduğu olumlu bir kurum kültürü geliştirmek,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına profesyonel olarak yardımcı olmak,
- Organizasyonda yaratıcılığı geliştirmek ve teşvik etmek,
- Örgütün ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini yaratmak,
- Örgüt içinde çalışanların bireysel gelişimi, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturmak,
- Kültürel çeşitliliği arttırmak” (Aytaç 2005, 198-199).

2.7.2. Kariyer Merkezleri

Değerlendirme merkezi olarak da bilinen bu merkezler, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi

birimler olarak tanımlanabilir (Tunçer 2012, 223). Personale istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra, bu merkezlerde iş gören adaylarının yeteneklerini geliştirmek üzere mülakat yapılmakta, atölyeler (workshop) oluşturulmakta, bireylerin kariyerlerinin gelişimine katkı sağlamak için gerek görsel, gerekse yazınsal materyalleri bilgi kaynağı olarak sunulmaktadır. Detaylandırmak gerekirse (Geylan ve diğerleri 2013, 99):

- “Grup atölyeleri, (workshoplar) oluşturmak,
- Bilgilendirici yazılı kaynaklar sunmak ve kurslar düzenlemek,
- Bireylerin kariyer yollarına ilişkin bilgi sunmak,
- Beceri, yetenek testleri uygulamak,
- Eğitim, seminer, danışmanlık gibi hizmetler sunmak.”

2.7.3. Kariyer Haritaları

Kariyer Haritası, bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda, tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının ve şartlarının net olarak belirlendiği bir örgüt şeması olarak tanımlanabilir (Tunçer 2012, 223). Kariyer haritasında işin tanımı, işin niteliği, o pozisyona hangi pozisyonlardan geçiş yapılabileceği, geçiş yapılan pozisyondan da başka hangi diğer pozisyona geçiş yapılacağı belirtilir (Bayram 2008, 225). Sadece dikey değil, aynı zamanda yatay geçişe de olanak sağlamaktadır. Örnek verecek olursak; muhasebe bölümünde çalışan bir kişinin finans bölümüne geçiş yapması gibi. Kariyer haritaları aynı zamanda, yetenek ve hedef geliştirmeyle ilgili aktivitelerin ve bu konularla ilgili yatırımların gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda kariyer haritalarının önceden belirlenmesi uzmanlaşma, deneyim kazanma ve etkinliği artırma gibi olguları içerir (Şişman 2011, 33).

Kariyer haritalarının hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken unsurlar şöyle sıralanabilir (Geylan ve diğerleri 2013, 98):

- “Hedef işin gerektirdiği davranış ve becerilerin belirlenmesi ve periyodik olarak gözden geçirilmesi,

- Çalışanların beceri ve deneyimlerini içeren verilerin temin edilmesi ve güncel tutulması,
- Çalışanları ve hedef işleri bir arada ele alan ihtiyaç analizi karşılaştırması yapılması,
- Çalışanların kariyer hedefleri, gelişme ihtiyaçları ve hedefledikleri işin gerekleri ile örgütsel kariyer yönetiminin hedef ve gereksinimlerinin uzlaştırılması,
- Çalışanların eğitim ihtiyaçları doğrultusunda bir eğitim programı geliştirilmesi,
- Her bir çalışan için kariyer yollarının belirlendiği ayrı bir kariyer haritasının hazırlanması.”

2.7.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme bir işin, çalışanın daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi anlamına gelir. İş zenginleştirme, personele kendi işini planlama, örgütleme, denetleme ve değerlendirme konusunda daha fazla sorumluluk verilmesini ifade eder (Geylan ve diğerleri 2013, 99).

Bireyin yeteneklerinin artırılmasının umulduğu iş zenginleştirme, bireye daha fazla sorumluluk, daha anlamlı bir iş ve geribildirim sağlamaktadır. Bunun yanında iş zenginleştirmesi yoluyla motivasyon artırılmış olmakta ve yapılan işin kalitesi artmaktadır. Ancak bu durum tüm çalışanlar için geçerli olmayıp, bazı çalışanlar açısından iş zenginleştirmesi stresi artırıcı bir etki yapabilir. Bu konu ilgili nihai karar verilmeden, iş görenlerin fikrinin de alınması gerekir (Gümüştekin ve Gültekin 2009, 151).

2.7.5. Kariyer Danışmanlığı

Bireyin belirlediği kariyer çizgisinde ilerleyebilmesi ve kariyer olanakları hakkında bilgi sahibi olabilmesi için bir yol göstericiye ihtiyacı vardır. Kariyer danışmanı işte burada devreye girmektedir. Kariyer danışmanı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için iş görenlerin ilgi, istek, becerilerini dikkate alarak kariyer

yolları ve gereklilikleri hakkında çalışanlara bilgi verir ve yol gösterir (Tunçer 2012, 223).

Kariyer danışmanlığı insan kaynakları bölümünün en önemli görevlerinden biridir ve çalışanlara danışmanlık yapmakta bunun bir parçasıdır. Örneğin işgören kendi konumundaki terfi olanaklarını, iş genişletmeyi, rotasyon şartlarını ve benzerini bilmelidir (Fındıkçı 2003, 347). Bunun yanı sıra “mentor” olarak nitelendirilen akıl hocaları da çalışana destek vermek üzere danışman olarak yardım ederler. Bu kişiler, çalışanların kariyerlerinde gelişmelerine önderlik eden kıdemli yöneticilerdir (Aytaç 2005, 219). Mentorluğun bireyin özellikle ilk ve orta kariyer basamaklarında çalışanın gelişimine büyük bir katkısı olduğu belirtilmektedir (Şişman 2011, 33).

Kariyer geliştirme programları uygulayan işletmelerde danışmanlık en çok başvuru yöntemleri arasında yer alır. Kariyer danışmanlığı sağlanmasındaki temel amaç, bireylere kariyerlerinin geleceği ile ilgili gelişme, gereksinme ve imkânları, kendi potansiyeli, ilgi alanları, kişilik özellikleri, bireysel kariyer amaçlarıyla, organizasyonun çeşitli yönlerden sunduğu alternatifleri ortaya koymaktır (Berberoğlu 1991, 145). Bu sayede çalışanlar kariyer basamaklarını uygulamada daha sistemli ve başarılı olurlar. Böylelikle sonrasında oluşacak kariyer problemleri de bertaraf edilmiş olur.

Kariyer danışmanlığı örgüt içinde üç şekilde yapılabilir:

- **İnformel Danışmanlık:** Yetenek ve çeşitli konulardaki eğilimlerini değerlendirmek isteyen personele verilen danışmanlık hizmetidir. Bireysel endişeler ve yaşam sorunlarıyla alakalı hizmetlerde verilebilir. Nitekim yaşam sorunları kariyer beklentilerini gidermede önemli bir etkiye sahiptir (Çalık ve Ereş 2006, 115).
- **Formel Danışmanlık:** Workshoplar, kariyer değerlendirme merkezleri, kariyer geliştirme merkezleri, iş görenlere kariyerleri konusunda bilgi sağlar. Aynı zamanda özel çalışma gruplarına, yüksek potansiyelli ve yönetim alanında ilerleme kaydedebilecek kişilere de hizmet verir (Aytaç 2005, 221).

- **Denetçi kariyer danışmanlığı:** Genellikle performans değerlendirmeyi kapsar. İş görenlerin performanslarının da kullanıldığı kariyer danışmanlığı, bireylerin hedeflerini, istek ve beklentilerini, mevcut işiyle ne kadar örtüştüğünü ve mesleki yeterliliğe ulaşmada ne yapmaları gerektiğini tespit etmede ve çalışanların kariyer gelişimleri için uygulanacak stratejilerin belirlenmesinde destek vermektedir. Bunun gerçekleşmesi için de danışman ve çalışanın birbirini iyi tanınması ve anlaması gerekmektedir (Çalık ve Ereş 2006, 115).

2.7.6. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır. Kariyer rehberliği çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve doğru bir kariyer planı yapabilmeleri açısından önemli bir yer teşkil etmektedir (Şişman 2011, 33). Bununla beraber kariyer rehberi, işletme içindeki insan kaynaklarına bağlı çalışan, iş görenlere hangi kitapları okuyacakları, hangi kurslara katılacakları, kariyer olanaklarını, yeteneklerini geliştirmek için bilgilendirmekte, örgüt içinde ve dışındaki eğitim imkânları hakkında kişiy yön vermektedir. Aynı zamanda kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsuru olduğunu söylemek mümkündür (Çalık ve Ereş 2006, 114).

2.8. Eğitim ve Geliştirme Programları

Örgütlerde uygulanan eğitim ve yetiştirme teknikleri, bireysel kariyer planlaması ve geliştirilmesine yardımcı olan araçlar arasında yer almaktadır. Örgütlerde eğitim, işgörenlerin, kişilerin ya da onların oluşturduğu grupların, çalıştıkları yerde üstlendikleri ya da üstlenecekleri yeni görevleri daha iyi yapabilmek için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarda olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eğitsel eylemlerin tümü olarak ifade edilebilir. Rotasyon, oryantasyon, yetki devri, işbaşı eğitim programları yanı sıra; rol oynama, örnek olay, konferans, seminer gibi iş dışı etkinlikler uygulamada sıkça kullanılan geliştirme programları olarak sıralanabilir. Çeşitli basamaklardaki eğitim

programları bireylerin, daha verimli olabilmesi ve kariyerine yön vermede etkili olacak biçimde bilgilendirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Berberoğlu 1991, 146).

2.8.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesi eylemi olarak ifade edilmektedir (Geylan ve diğerleri 2013, 99). İş rotasyonu, iş görenlerin çalıştıkları kurumda yatay olarak farklı işlerde çalışması ve yer değiştirmesini ihtiva etmektedir (Şişman 2011, 36). Bu yöntem, çalışanların örgütteki farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan sistemli bir programdır (Tunçer 2012, 224). Özellikle işe yeni başlayan çalışanların farklı işlerde deneme yoluyla kendilerini test etme ve kişisel değerleri ile iş arasında uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirme yapmalarını sağlamaktadır (Çalık ve Ereş 2006, 119).

2.8.2. Koçluk

Koçluk, kişilere belirli hedefleri gerçekleştirmek, yeni koşullar oluşturmak ya da var olan mevcut koşulların seyrini değiştirmek üzere girişimlerde bulunmayı amaçlayan, bazen belli bir zümreye hizmet aktarma, bazen de bire bir ilişki içerisinde olmayı gerektiren geleceğe yönelik stratejiler geliştirme eylemi olarak tanımlanabilir (Şişman 2011, 38). Burada amaç bireylerin veya grupların kişisel zenginliklerini ve potansiyellerini daha etkin kullanmasını sağlamak; ayrıca ihtiyacı olan bilgileri konferans, seminer, özel ders gibi yöntemlerle öğrenene kadar anlamasını sağlamaktır (Tunçer 2012, 223).

2.8.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer geliştirme sistemini, kariyer planlama ve kariyer yönetiminin birleşmesinden doğan bir süreç olarak ifade etmek mümkündür (Yalçın 1994, 96). Yukarıdaki “kariyer geliştirme” tanımlarında da belirtildiği gibi kariyer geliştirme sisteminin amacı, çalışanların beklenti, arzu ve hedeflerini yerine getirmek; aynı zamanda da örgütün gerçekleştirmek istediği amaç ve hedefler doğrultusunda çeşitli stratejiler geliştirmek ve bunları uygulamak için etkin bir kariyer geliştirme sistemini

oluşturmak gerekir. Kariyer geliştirme sistemi hem bireyin, hem de örgütün etkinliğini etkileyen ve fayda sağlayan önemli bir unsurdur. Bu faydaları bir tabloda belirtmek gerekirse;

Tablo 4. Kariyer Geliştirme Sistemi Faydaları

Yöneticiler İçin Faydası	Çalışanlar İçin Faydası	Örgüt için faydası
Astlarıyla daha iyi bir iletişim kurmak,	Doğru hedef belirlemek ve plan yapmak,	Örgütsel bağlılık artar,
Astların performanslarını yakından izlemek ve gelişmesini sağlamak,	Performans hakkında geri bildirim almak,	Çalışanların gelişmesini ve farkındalıklarının artmasını sağlamak
Motivasyonlarını arttırmak,	İş tatmini sağlama ve motivasyonda artış göstermesi,	İyi bir örgüt imajı oluşturmak,
Çalışanların örgütte kalmasını sağlamak,	Bireysel sorumluluk almak,	Çalışanların arasındaki iletişimin daha sağlıklı olması,
Kariyer gelişim planlarını desteklemek,	Örgüt ve kendisi hakkında bilgi sahibi olmak,	Kilit pozisyonundaki iş görenlerin başka iş arayışına girmemesi,
Kendi kariyer değerlerinin artması,	Kariyer fırsatlarında örgütün terfi gibi olanaklarından yararlanmak,	Çalışanların hedefleri gerçekleşmesini sağlayarak insan kaynaklarının etkinliğinin artması,
Nitelikleri yüksek personeli kaybetmeme,	Sahip olduğu beceri ve yeterliliklerin farkında olmak,	Örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinin kolaylaşması,
Bireysel gereksinimler ve istekler ile işletme gereksinimlerini ve fırsatlarının benimsenmesini sağlamak.	Örgüt için ifade ettikleri değeri arttırmak,	Gelecekteki çalışan ihtiyacını öngörme,
	Kariyer basamaklarını net bir şekilde görmek.	Doğru işe doğru eleman alınmasının sağlanması.

Kaynak: Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: 4 Nokta Matbaacılık, 2005, 211

İKİNCİ BÖLÜM

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

Örgütlerin temel amacının kar ve verimlilik olduğu günümüz iş dünyasında hızlı gelişim ve artan yoğun rekabet koşulları, insan ve insan kaynağı üzerinde oldukça önem kazanan iş tatmini ve motivasyonu sağlayan faktörlerin neler olduğu üzerinde yoğunlaşmış; öte yandan bu iki kavram sayısız araştırmanın konusunu oluşturmuştur. Zira iş tatminin arttırmak verimliliği de beraberinde getirdiğinden iş tatmini ve motivasyon birbirinden ayrı düşünülmemesi gereken iki kavramdır. Öyle ki motivasyon ve iş tatmini sadece örgütlerdeki yönetim birimlerini değil aynı zamanda hem psikolojinin, hem ekonominin hatta siyaset bilimini ilgilendirdiğini söylemek mümkündür. Hülasa geri kalmış ülkelerin kalkınmasında toplumun motive edilmesi bilhassa üretimin azaldığı kriz dönemlerinde büyük önem taşımaktadır (<http://www.turansam.org/makale.php?id=6441>, Erişim tarihi: 30 11, 2013).

İş tatmini ve motivasyon arasında ikili bir ilişki varlığı söz konusudur. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri istekleri ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle işlerinden umduklarını bulan çalışanlar, beklentilerini gerçekleştirdikleri ölçüde tatmin olurlar. Bu da çalışanların motivasyonuna ve performansına pozitif yönde katkı sağlar (Şimşek 2003, 152).

3.1. İş Tatmini Kavramı

3.1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini tanımlarına baktığımızda literatürde çok fazla tanıma yer verilmektedir. İş tatmini kavramı genel olarak çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ve olumlu duyguları, tutum ve davranışları ifade etmektedir. İş tatmininin değişik kişiler tarafından yorumlanmış tanımları şöyle ifade edilebilir (Köroğlu 2011, 248):

“Speroff’a göre iş tatmini, kişinin işine, mesai arkadaşlarına, yönetimin tutum ve davranışlarına, yönetime duyduğu güvene karşı gösterdiği reaksiyondur.

Schneider ve Snyder, iş tatminini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirilmesidir. Oshagbemi'ye göre iş tatmini, bireyin işine yönelik arzulanan, beklenen, hak edilen çıktılar ile gerçek çıktılarının kıyaslanması ile ortaya çıkan sonuçlara gösterdiği duygusal tepkidir. Dhanasarnsilp ve diğerlerine göre iş tatmini, bireyin hem bugünkü ihtiyaçlarını karşılayan hem de gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân sağlayan işe yönelik geliştirdiği tutumlardır. ChenYi iş tatminini, çalışanın işine yönelik zihinsel, duygusal ve fiziksel duyguları şeklinde tanımlamaktadır. İş tatmini, genellikle çalışanların işlerine yönelik duygusal (hem olumlu, hem de olumsuz) tepkilerini ifade etmektedir.

Werner'a göre iş tatmini, bireyin kendi içinde algıladığı ve işe almaya hakkı olduğu şeyleri iş çevresinin bütününden karşılayabildiğini duyumsamasıdır. Bunlar elbette yaş, cinsiyet, medeni durum, zekâ, kişilik ve kariyer hedeflerine göre farklılık gösterebilir. İş tatmini doğası gereği zihinsel olmaktan çok duygusaldır. Çoğu zamanda paradan daha önemlidir ve mutluluk gibi kişisel bir şeydir (Uzun 2003, 24)

Şimşek ve arkadaşlarına (2003, 150) göre iş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın, beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur”. Bu tanımdan yola çıkarak iş tatminini, iş görenin birlikte çalışmaktan zevk aldığı mesai arkadaşlarıyla ortak bir amaç doğrultusunda iş birliği yaparak sonuca ulaşmanın verdiği mutluluk neticesinde elde ettiği sosyal ve ekonomik çıkarlar diye tanımlamak mümkündür.

İş tatminini ifade eden çok farklı tanımlar elde etmek mümkündür. Ancak, iş tatmini genel perspektifte iki temel faktöre bağlanabilir. İlki bireyin kişisel durumu; kişinin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddeti ile alakalıdır. Bir anlamda fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve bunların öncelikli durumları denilebilir. Tatmini etkileyen ikinci faktörse işe yönelik koşullardır. İşe yönelik fiziksel ve psikolojik koşullarla bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiğidir. Kuşkusuz koşulların beklentileri karşılama düzeyinin büyüklüğüne paralel olarak tatmin de artmaktadır (Kök 2006, 293).

Bingöl'e göre iş tatmini aşağıdaki faktörlerle ilgilidir (Bingöl 1996, 266-267):

- “Çalışanın iş sonucu ulaştığı maddi çıkarlarını kapsar.
- İş güvenliğini kapsar.
- İşten duyulan haz ve işle barışık olmasını kapsar.
- İşe dair katma değer yaratmanın gururunu kapsar.
- Umut vaat eden işe ilişkin planları kapsar.
- İşin akış ve hızının kontrolünü elinde bulunduran çalışanın becerilerini kapsar.
- Bireyin çalıştığı ortamdaki diğer bireylerle olan müspet münasebetini kapsar.
- İşyerindeki sergilenen tutumu kapsar.
- Yöneticinin davranışını kapsar.
- Sendikal ilişkileri kapsar.”

3.1.2. İş Tatmininin Önemi

1910’lu yılların başından bu yana iş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisinin anlaşılması üzerine birçok araştırmacı tarafından iş tatmininin alt faktörleri ve diğer değişkenlerle ilişkisini inceleyen sayısız araştırmalar yapılmaktadır. Bu kavramın popüleritesinin nedeni, geçmişten bu yana örgütlerin ve çalışanların varlığı ve iş tatmininin çalışanın işe devamlılığı yada devamsızlığı, çalıştığı kuruma bağlılığı, işin kendisinden hoşnut olması ve işini severek yapması gibi hem örgütü, hem de çalışanı ilgilendiren, stratejik ve spesifik açıdan önemli bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Şimşek ve diğerleri 2003, 150).

Örgütlerin uzun vadede karlılığı ve başarıyı sağlayacak enstrümanların, çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışlarında belirleyici olması, iş tatmininin önemini artırıcı niteliktedir. Ayrıca iş tatmini yüksek olan bireylerin genel olarak yaşama bakış açıları pozitif, fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlıklarının iyi, ayrıca davranış bozukluklarının da oldukça az olduğu gözlemlenmektedir (Köroğlu 2011, 249).

3.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Demirel’e göre iş tatminini etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir.

3.1.3.1. Örgütsel faktörler,

Ücret, terfi ve kariyer, ödüllendirme, işin içeriği, yönetim desteği, yönetim politika ve stratejileri, iş koşulları gibi temel örgütsel araçlar iş tatminini etkileyen önemli araçlar olarak ifade edilmektedir (Demirel 2008, 5).

3.1.3.2. Kültürel faktörler,

İşgörene ait inançlar, değerler ve tutumlardır. Örnek verecek olursak, çalışanın amaçlarına aşırı bağlı olması, amaçlarının gerçekleşmemesi durumunda çalışanı tatminsiz hissettirecektir (Köroğlu 2011, 252).

3.1.3.3. Grup ve bireysel faktörler,

İş tatminini etkileyen unsurların başında bireysel faktörler gelir. Zira iş tatmini ya da iş tatminsizliği kişiden kişiye değişir. Örneğin, örgüt içinde bir iş çalışanın iş ilişkilerinde paylaşımcı, yardımsever, katılımcı, iş birlikçi bir zihniyete haiz olması iş tatminini yükseltir. Bireysel faktörler, bireyin demografik özellikleri ve psiko-sosyal özellikleri olmak üzere ikiye ayrılır (Köroğlu 2011, 252). Bireysel istek ve gayretlerde tatmini etkilemektedir. Nitekim kişi, gayret ve beklentilerinin karşılandığı oranda tatmin olmaktadır (Demirel 2008, 5).

3.1.3.4. Çevresel faktörler,

Sektörel dalgalanmalar, ekonomik durgunluk, toplumsal düzensizlik, iş hayatı ve özel hayatın çatışması iş tatmini etkileyen elemanlar olarak sayılabilir. Ayrıca alternatif iş imkânları da iş doyumunu etkileyen unsurlar arasındadır (Köroğlu 2011, 252).

3.1.4. İş Tatminine Neden Olan Değişkenler

Yapılan araştırmalar, işgörenin mutluluğu ile işyerine bağlılığı arasında kuvvetli bir bağ olduğunu göstermektedir. Mutlu ve işine bağlı bir personelin, işyerindeki arkadaşları ve yöneticileriyle daha iyi geçindikleri, zorlukları aşma ve değişikliklere adapte olmada daha az zorluk yaşadıkları, stresle başa çıkmada diğer çalışanlara göre daha başarılı oldukları, yaşamdan daha çok haz aldıkları

gözlemlenen bulgular arasındadır. (http://www.dbe.com.tr/trTR/Content/Kurumsal_Gelisim/Kurum_Ici_Arastirmalari/Calisan_Memnuniyeti_ve_Baglilik_Arastirmalari.aspx, Erişim tarihi: 25.11.2013).

İş tatmininin örgütteki birçok değişkenle ilgisi vardır. Bunlardan bazıları;

3.1.4.1. İş Gören Devri ve İş Bırakma,

İşgörenlerin devamsızlık yapmamasıyla iş tatmini arasında sıkı bir bağ vardır. Eğer çalışan işini seviyorsa devamsızlık yapmak istemeyecektir. Öte yandan örgütlerin iş tatminini önemsememesi de işgören devrini artırıcı bir unsurdur. Nitekim yapılan bir araştırmada, iş tatmininin azaldığı bir kurumda işgören devrinin %70 arttığı gözlemlenen bulgulardandır (Kök 2006, 295).

3.1.4.2. Yaş,

Yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir bağlantı olduğu belirlenmiştir. Buna göre kişiler yaş aldıkça iş doyumları da artmaktadır. Genç çalışanların yükselme ve başka işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, doyumsuz olma olasılıklarını yükseltmektedir (Kök 2006, 295).

3.1.4.3. Meslek,

Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında istikrarlı bir ilişki bulunduğu araştırmalarca ortaya konmaktadır. Mesleğe ilişkin bir başka olguda statüsü yüksek mesleklerde iş tatmininin fazla olduğu, saptanan başka bir durumdur. Öte yandan vasıfsız ve yarı vasıflı çalışanlarda ise iş tatmininin düşük olduğu saptanan diğer bir durum olarak aktarılmaktadır (Çalışkan 2005, 10).

3.1.4.4. Kişisel Farklılıklar,

Yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeylerinde kişisel farklılıkların etkili olduğu görülmektedir. Mizaçları ve huyları bakımından uyumlu, kendine güvenen, kendini gerçekleştirme düzeyi ve beceri düzeyi yüksek olan kişilerin, diğerlerine göre daha fazla iş tatmini yaşadıkları düşünülmektedir. Ayrıca iş tatmini kişilere göre değişen bir kavramdır. Nitekim bir birey için tatmin sağlayan bir iş diğer birey için

tatmin sağlamayabilir. İş tatmin düzeyini etkileyen kişisel özellikleri şöyle sıralayabiliriz; Cinsiyet, yaş, bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri, ihtiyaçları, aynı işte kalma süresi, zeka, kişilik, eğitim ve sosyo kültürel çevre vb. (Çalışkan 2005, 10).

3.1.4.5. Toplum koşulları,

Kötü toplum koşullarıyla iş tatmini arasında ters orantılı bir ilişki varlığından söz etmek mümkündür. Şöyle ki; araştırmalar bir toplumda, işe yönelik şartlar vasat, toplum koşulları kötüyse bu durumda işgören iş tatmini yüksek; iş imkânlarının çok olduğu dönemlerde ise iş tatmininin düşük olduğunu göstermektedir. Toplumlar arasındaki ekonomik gelişmişlik, kültürel ve sosyal farklılıklar da çalışanların iş tatminine farklı bakış açıları gelişmesine neden olmaktadır. Örneğin ekonomisi iyi olan bir ülkede iş standartları yüksek olmakla birlikte çalışanlar ek ücret ve ödüllerden ziyade terfi imkânlarına yönelmekte; tam zıttı olan ülkelerde ise ek maddi getirecek imkânlarla yönelmektedirler (Kök 2006, 295).

3.1.4.6. Çalışma Koşulları,

Çalışanlar çoğunlukla çalışma koşulları ve şirket politikaları iyi olan işleri tercih edebilirler. Çalışma saatlerini göz önünde bulundurursak çalışma ortamındaki atmosferin ve iklimin iyi olması iş tatmininin belirleyici unsurlarındandır. Örneğin çalışılan yerin temiz, bakımlı ve ferah olması gibi... Bunların yanı sıra çalışanın yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla olan iletişimi de etkili olan diğer bir unsurdur. Zira örgüt içindeki iletişimin iyi olması, örgüt içi çatışmalara engel olmakta; bu da daha huzurlu ve tatminkâr bir ortama zemin hazırlamaktadır (Aşık 2010, 42-43).

3.1.4.7. Ücret,

Çoğu çalışan için en önemli iş tatmin kaynağı aldığı ücret olarak ifade edilir. Bununla birlikte ücret her şey demek değildir. Ücret emeğin karşılığı olmakla birlikte, ihtiyaçlarımızı da karşılamamızı sağlar. Lawler'e göre çalışanın aldığı ücret beklentilerine eşit veya üzerindeyse tatmin; beklentilerini karşılayamıyorsa tatminsizlik meydana gelir. Ücretin önemli olmasının bir diğer nedeni de ücretin

başarı ve tanıma simgesi olmasıdır. Ayrıca çalışanlar adil, anlaşılabilir, tatminkâr bir ücret sistemi ve terfi politikalarının uygulanmasını ister (Çalışkan 2005, 10).

3.1.4.8. Örgüt Büyüklüğü,

Örgüt büyüklüğü işgörenler için prestij göstergesi olmakla birlikte getirdiği iş yükü bakımından iş tatmini azaltıcı etkiye sahip olmaktadır.

3.1.4.9. Yükselme Olanakları (Terfi),

Terfi, çalışan için maddi olanakların artması, statünün yükselmesi, sorumlulukların artması ve kişisel gelişim gibi maddi ve manevi kazanımlar olarak ifade edilmektedir. Burada verilen terfi kararının adil ve dürüst olması da iş tatminini arttıran etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

3.1.4.10. Denetim Biçimi,

Denetim biçiminin iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür. Zira baskıcı ve otoriter bir yönetimin çalışanları de motive ettiği ve yönetici ile çalışanın arasında negatif etkiler yarattığı yapılan çalışmalarla sabitlendiği sonucuna varılmaktadır (Çalışkan 2005, 10).

3.1.4.11. Yönetime Katılma,

Yönetime katılma, hem kişinin kendini gerçekleştirme edimini, hem de psikolojik doyumu sağlamakta ve bu sayede de iş tatmini ve örgütsel bağlılık gerçekleşmiş olmaktadır. Çalışanın önerdiği fikirlerin hayat bulmasının da iş tatminini arttıran bir unsur olduğunu söylemek mümkündür (Bingöl 1990, 201).

3.1.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği genel anlamda bireyin işiyle alakalı memnuniyetsizliğini ifade etmektedir. Çalışanların işi yapabilme hızı, zaman yönetimi, yüksek motivasyon gibi etmenler, günümüz iş dünyasında çalışanların işlerini yaparken dikkatli olmaları, yaptıkları işleri kontrol etmeleri, konsantre olmaları gibi işe ilişkin psikolojik etkenleri uygularken dinamik olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu durumda yapılan iş

ister bedensel, ister zihinsel olsun işgörenlerin ruh ve beden sağlığını etkilemekte, bu da kişide yorgunluk, stres, kaygı gibi sağlıklarını olumsuz yönde etkileyen sonuçların çıkmasına neden olarak iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Kök 2006, 295).

Örgüt politikalarının katı ve kuralcı oluşu da çalışanları örgütsel stresle başa çıkmada çalışanları zorlamakta ve buda iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Demirel 2008, 6).

Bu nedenle örgütlerin amaçlarına ulaşmasında arz ettiği önem dolayısıyla, çalışanların iş yerlerinden ve iş ortamından memnuniyet duymaları vurgulanması gereken önemli bir konudur.

3.2. Motivasyon Kavramı

Türk Dil Kurumunda isteklendirme, güdüleme olarak geçen motivasyon, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türemiştir. En basit anlamıyla itici güçtür. Bundan hareketle motivasyon, insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Şimşek 2002, 208).

“Kişiliğin oluşmasında, biçimlenmesinde tutum ve davranışı başlatan, açığa çıkaran, sürdüren, yönlendiren bilinçli ya da bilinçsiz etkenlere motive (güdü) denir. Motivlerin etkisiyle oluşan süreç de motivasyon (güdüleme) olarak tanımlanmaktadır. Motivler yönünü ve öncelik sırasını da belirleyerek, bireyleri bilinçli ve amaçlı eylemlerde bulunmaya yönelten, iç ya da dış etkenlerdir” (http://home.anadolu.edu.tr/~odogan/isl101_06.ppt, Erişim tarihi: 10.11.2013).

Maslow’a göre motivasyon, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleridir” (Koçel 2011, 619). Bu tanıma destekleyen başka bir tanıma göre motivasyon, “insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Fındıkçı 2003, 373). Vroom’a göre bu kelimeler aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Bu arzu, ihtiyaç, korku gibi duygular davranışı meydana getirmektedir ve bunlar bireyin psikolojik çabalarını bir gayeye varmak için organize etmekte, süreklilik ve canlılık kazandırmaktadır (Öztürk ve Dündar 2003, 58).

Atkinson’a göre motivasyon; “etki ve etkilere yol açan eyleme yönelik bir eğilimin uyandırılmasıdır.” Robbins’e göre “Motivasyon, bireyin bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik çabasındaki yoğunluğunu, yönelimini ve ısrarını ifade eden bir süreçtir” (<http://www.e-motivasyon.net> Erişim tarihi: 11.11.2013). Başka bir tanıma göre ise motivasyon, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne veya amaca doğru, devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak ifade edilmektedir (Karakaya ve Ay 2007, 56).

Yüksel’e göre motivasyon, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecini kapsamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97’si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92’si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğu belirtilmektedir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanan bulgular arasında yer almaktadır (Çeltek 2004, 1).

Örgütsel psikoloji açısından motivasyon “işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlardır” (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 118).

Görüldüğü üzere motivasyon kavramının tanımı bir çok kez farklı otoriteler tarafından tanımlanmaktadır. Bu tanımlamaların ortak yönü ise motivasyonun, insanın davranışını etkileme ve bu etki doğrultusunda onu belirli hareketlere sevk etme anlamını taşımasıdır. Yapılan tanımlardan anlaşıldığı gibi motivasyon, ihtiyaç, beklentiler, davranış, amaçlar ve geribildirim konularından oluşmaktadır (Şimşek ve diğerleri 2011, 177). Dolayısıyla motivasyon ile davranış arasındaki ilişkiyi irdelemek gerekir. Nitekim bireylerin davranış şekli motivasyonu gösterdiğinden doğru yorumlanması ve ona göre hareket edilmesi gerekir. Motivasyon, istekleri, dürtüleri, arzuları, ihtiyaçları ve ilgileri kapsayan genel bir kavram olarak ifade edilmektedir. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik güdüler “dürtü”; insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de “ihtiyaç” adı verilmektedir (Koçel 2011, 619-620).

Bu hususlar dikkate alındığında motivasyonun temelinde bireylerin belli bir amaç doğrultusunda kendi istekleriyle bilinçli bir şekilde çaba göstermeyi, bu süreçte iç ve dış uyarıcılardan etkilendiği, duyguların ve güdülerin davranışı etkileyerek bir itici güç oluşturduğunu ve bu sayede aksiyon aldığını söylemek mümkündür.

Mitchell motivasyonun dört genel özelliği üzerinde durmaktadır. Bunlar:

- “Motivasyon, kişisel bir olgudur bu nedenle, her insan farklıdır ve tüm motivasyon teorilerinin temelinde, bu farkları vurgulamak yatar.
- Bir niyet olarak görülen motivasyonun işgörenlerin kontrolünde olduğu varsayımıyla davranışlar, çabanın genişletilmesi gibi olgular motivasyon tarafından belirlenir.
- Motivasyon çok yönlüdür. Bireyleri harekete geçirecek faktörleri ve zamanla değişen motivasyon faktörlerinin neler olduğunun bilinmesi gerekir.
- Motivasyon bir davranış ve performans değildir. Motivasyon bireyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgilidir. Ancak, motive olmayan personelin de performans göstermesi beklenmemelidir” (Genç 2007, 256-257).

Örgütlerin verimlilik düzeyiyle çalışanların motivasyonları arasında sıkı bir bağ olduğu söylenebilir. Örgüt ve çalışanların ortak amacı karşılıklı olarak beklenti ve istekleri karşılamak olduğuna göre örgütün verimliliğinin çalışanların beklenti ve arzularının gerçekleşmesine bağlı olduğunu ve bunun için de çalışanları etkin ve verimli çalıştırılması gerektiğini söylemek mümkündür. Bu durumda çalışanlar da örgütün beklentileri doğrultusunda görevlerini en iyi şekilde icra etmek durumundadırlar. Motivasyonda burada devreye girerek çalışmayı isteklendirme teşvik ve sürdürme gibi bireysel istekleri desteklemektedir. Bu sayede işgörenin güdüleri olumlu davranışlara, davranışlarında motivasyona dönüştüğü ve buna paralel olarak da örgütün daha verimli olduğu bir platformdan bahsetmek mümkündür. “Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlara ulaştığı ölçüde mutludur” (Tütüncü ve Küçükusta 2008, 2).

Şüphesiz, iş yaşamında bireyin motive olmasında kendisinin olduğu kadar işletmenin sağladığı olanaklarda son derece etkilidir. Çalışanların maddi ve manevi kazanımlarının gerçekleşip gerçekleşmemesi, örgüt içindeki havanın nasıl olduğu, çalışanın iş arkadaşlarıyla olan münasebeti gibi unsurlarda motivasyonu belirleyen etkenlerin başında gelir. Zira örgüt, çalışanın ihtiyaçlarını görmezden gelirse, çalışanda ya başka iş arayışına gidecek veyahut kendi çabalarıyla yaptıkları girişimlerin olumsuz sonuçlar vermesi neticesinde hayal kırıklığı yaşayarak belki de örgüt için fayda yerine zarar getirecektir.

Güdülemenin tabanında insanı harekete geçiren ve hareketlerin yönlerini tayin eden güdü ve duyguların bireyin davranışlarını etkilediğini, buna paralel olarak işlerinde başarılı olmalarında güdülerin etkin bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Örnek vermek gerekirse başarılı bir öğrencinin daha çok çalışarak daha fazla başarı elde etmek istemesi, işinde başarılı olan bir çalışanın keyifle ve istekli olarak işe başlaması, işini severek yapan birinin kendi işiymişçesine titizlenerek ve özen göstererek yapması gibi örnekler çoğaltılabilir. Görüldüğü gibi tüm bu davranışların temelinde kişinin yaptığı şeye yönelik arzu ve istek duyması yatmaktadır (Fındıkçı 2003, 373-374).

Organizasyonel olarak bir yöneticinin en önemli işlevi çalışanlara enerji vermek diğer bir ifadeyle motivasyonlarını arttırarak işlerinde daha heyecanlı, daha istekli çalışmalarını sağlamak ve bu isteği sürekli ve sistemli biçimde aktive etmek olmalıdır. Bunun olabilmesi içinde yönetici astlarının davranışlarını iyi gözlemlemeli ve bu gözlemlere dayanarak onları motive edici unsurları belirlemesi gerekmektedir. Nitekim bir çalışanı motive eden bir durum diğer bir çalışanı motive etmeyebilir. Yapılan araştırmalar ihtiyaçları giderilmiş bireylerin, düşünmeye, üretmeye ve çalışmaya daha hevesli olduklarını göstermektedir (Nelson ve Economy 2010, 209).

Dessler'e (1991, 325) göre personel yönetim aktivitelerinin motivasyon üzerindeki etkileri şunlardır:

- “İş analizi: Doğru işe doğru personelin yerleşmesi için iş analizi yapılması gerekir. Eğer kişi işe uygun değilse motive olmamaktadır.

- Personel planlaması ve istihdam: Çalışanın işinde uzman olması iş yerindeki kaliteyi arttırmaktadır.
- Test ve seçim: Test ve seçim teknikleri nitelikli çalışanı bulmada etkili olmaktadır.
- Adaylarla görüşme: Etkili bir görüşme de personel seçiminde tesir göstermektedir.
- Oryantasyon ve eğitim: Çalışana işi hakkında yol göstermek ve eğitmek bireyi motive etmektedir.
- Gelişim yönetimi: Yöneticilerin etkinliği için gelişim imkânları sağlanmaktadır.
- Ödeme planları oluşturmak: Ücret önemli bir motivasyon aracı olmakla beraber tek başına hiçbir zaman yeterli olmamaktadır.
- Finansal teşvikler: Prim, ikramiye gibi enstrümanlarda motivasyonu artırıcı etkiye sahip olmaktadır.
- Kariyer yönetimi: Kariyer yönetim programları da motivasyonu arttırmaktadır.”

3.3. Motivasyonun Önemi ve Yararları

Motivasyon, işgörenlerin maddi imkânlarını gerçekleştirir ve işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarını düzenler (Mesai saatleri, sosyal güvenlik gibi). Ayrıca işgörenlerin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına cevap verir (Karar alma, inisiyatif kullanma, yönetimde söz hakkı gibi). Aynı şekilde işgörenlerin yeteneklerini artırıcı planlar yapılmasını sağlamakta ve örgütlerin, işgörenlerin verimliliğini arttırmakta ve bu sayede daha iyi koşullarda çalışmaya yönelik rekabet koşulları oluşmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların kreatif düşüncelerini ve liderlik vasıflarını sergilemelerine olanak sağlamakta ve işgörenleri, mevcut motivasyon imkanlarından daha çok faydalanmalarını sağlayıp, çalışanlar arasındaki olumlu rekabeti arttırmaktadır. Motivasyon, işgörenlerin hedefleri ile örgütün hedeflerini uyumlaştırma sürecinde örgüt verimliliğini artırma, diğer taraftan da işgörenlerin örgütten umdukları iş tatmininin yükseltilmesi için çeşitli metotların icra edilmesini içermektedir (Şimşek ve diğerleri 2011, 178-179).

Bireyleri motive eden maddi ve manevi motivasyon araçları sıralanacak olunursa;

- **“Ücret, prim ve ödüller,** en büyük motivasyon kaynağı olarak bilinmektedir.
- **Sosyal kolaylıklar,** çalışanın iş standartlarındaki kalitesinin yükseltilmesiyle ilgilidir. Örneğin, mola saatlerinin yeterli olması, servis, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı gibi...
- **Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri,** çalışanın işyerindeki patronu veya yöneticisi tarafından takdir edilmesi çalışanı onore edici ve motivasyonu artırıcı bir etkiye sahiptir.
- **Terfi ve kariyer geliştirme olanakları,** terfi beraberinde kişiye maddi destek sağlasa da aslında kişiyi manen onurlandıran, motive eden ve iş tatmini sağlayan bir öğedir.
- **“Sosyal statü sağlamak,** her birey çalıştığı kurumda saygınlık kazanmak, itibar görmek, güç ve söz sahibi olmak ister. Bunlarda bireyin yaşantısında ve motivasyonda önemlidir.
- **Çalışma ortamı ve koşulların iyileştirilmesi,** çalışanın çalışma ortamındaki fiziki koşulların iyi olması veya iyileştiriliyor olması, çalışanı her zaman motive eder.
- **İş güvenliği,** iş güvenliği bireylerin geleceğini etkileyen ve iş yerindeki kalıcılığını belirleyen çok önemli bir faktördür” (Şimşek ve diğerleri 2003, 133)
- **“Çalışma düzeni sağlamak,** iş yerlerindeki yetkili kişilerin disiplini sağlamaya yönelik davranışlar işgöreni olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Ancak uyguladıkları otoriter veya katı tutum işin yapılmasını sağlasa da çalışanların motive olmasını sağlamamaktadır.
- **Moral vermek,** işyerinde çalışan kişinin enerjisinin yüksek olmasında yöneticinin de büyük bir payı vardır. Nitekim moral ile başarı ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Prestij sağlamak,** bireyler toplumda itibarlı firmalarda çalışmak veya adımlarını buna göre atmak isterler. Nitekim bu vesileyle kişiler saygınlık kazanırlar.

- **Sosyal etkinlikler**, sosyal etkinliklerde bireyin motivasyonunu artırıcı bir unsurdur” (Genç 2007, 259-260).
- **İlginç ve önemli iş vermek**, bir çalışan yaptığı işi seviyor ve değer veriyorsa hatta övünüyorsa motivasyonu var demektir. Aksi takdirde başarıdan söz edilemez (Şimşek ve diğerleri 2003, 133).
- **Yetki vermek**, hem yöneticinin hem de çalışanın gelişimine katkı sağlayan aynı zamanda yönetimi rahatlatan bir uygulamadır. Yetki vermek, sorunların giderilmesini ve karar almayı kolaylaştırdığı gibi, alt kademedeki personelin yetişmesine ve onların yaratıcılığından istifade edilmesine imkân verir. Dolayısıyla bu zihniyetle birlikte grup bilinci oluşacak, sorunlara beraberce değinme eğilimi gelişecektir. Bu sayede hem çalışanın onore olması sağlanabilecek, hem de astların yetişmesi için uygun bir platform oluşabilecektir (Sabuncuoğlu 1985, 118-119).
- **“İnisiyatif ve sorumluluk vermek**, çoğu çalışan yeterliliklerini göstermek için bağımsız olmak, inisiyatif kullanmak ve sorumluluk almak ve kendilerinin başında olduğu bir iş yapmak isterler. Bu, onların başarıya ulaşmasında önemli bir etkiye sahiptir.
- **Önem ve değer vermek**, bireyi örgütün bir parçası olarak görmek işgöreni mutlu eden ve işgörenin yapmak istediklerini kolaylaştıran bir etkiye sahiptir.
- **Açık yönetim politikası uygulamak**, çeşitli yönetim politikalarını çalışanlarla paylaşmak ve fikirlerini almak her zaman işgörenin verimini artırmaktadır.
- **Eğitmek ve yetiştirmek**, işgörenin işini tam olarak yapabilmesi için yetiştirilmeye ve eğitime ihtiyacı vardır. Bu nedenle çalışanın gerek işyerinde gerekse iş dışında kurs, seminerlere katılmasını sağlamak, bireyi uzmanlaştırarak ve bilgi düzeyini artırarak daha çok randıman alınmasını sağlar” (Genç 2007, 260).

3.4. Başlıca Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerini iki ana başlık altında göstermek mümkündür. İlki Kapsam teorileri olarak adlandırılan ve içsel dinamiklere yönelik teoriler, ikincisi de Süreç Teorileri olarak adlandırılan dışsal dinamiklere yönelik teorilerdir.

3.4.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam Teorileri; insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorularına cevap bulmayı içerir (Şimşek ve diğerleri 2011, 185). Koçel’e göre bu teoriler, bireyi davranışa götüren unsurları anlamaya önem verir. Kapsam teorileri davranışın öncesine dikkat çekerken, “Süreç Teorileri” davranışın sonucuna yöneliktir (Koçel 2011, 622). Temel savları, bireylerin davranışlarını anlamaya çalışarak, örgütsel hedeflere yönlendirebilmektir (Tortop ve diğerleri 2006, 129).

Belli başlı Kapsam teorileri, Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg’in Çift Faktör Yaklaşımı, David McClelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi, son olarak Aldelfer’in VIG Kuramı sırasıyla incelenmiştir.

3.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir ve temelde iki varsayıma dayanır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre; “1. İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanır. 2. Tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici faktör olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır” (Şimşek ve diğerleri 2011, 185). Bu teoriye göre ihtiyaçlar beş aşamadan oluşmaktadır.

Tablo 5. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bireysel Hiyerarşi	İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Örgütsel Hiyerarşi
Eğitim, inanç, alışkanlık, kişisel gelişme	Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	Eğitim, ilerleme, gelişme ve kendini kanıtlama
Ailenin, arkadaşların ve toplumun onayı	İtibar ve saygı görme ihtiyacı	Kabul görme (tanınma, yüksek statü, terfi)
Gruba ait olma, sevgi, arkadaşlık, paylaşma	Sosyal ihtiyaçlar	Çalışma grupları, müşteriler, iş arkadaşları, nezaretçiler
Fiziksel zarardan korunma	Güvenlik ihtiyaçları	Güvenlik, yan ödemeler, iş güvenliği, sigorta, emeklilik
Yeme, içme, üreme, hava, uygun ısı	Fizyolojik ihtiyaçlar	Ücret

Yüksel 1997, 124 ve Şimşek ve Diğerleri 2011, 186 dan esinlenerek düzenlenmiştir.

Maslow'un alt düzey ihtiyaçlar olarak belirlenen fizyolojik ihtiyaçlar, tatmin olununcaya kadar öteki ihtiyaçları bastırmaktadır. Ancak bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyacı devreye girmektedir. İnsan kendisini tehlikede hissederse güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Birey ancak bu iki ihtiyaç giderildikten sonra sosyalleşme ihtiyacını, yani sevgi, gruba aidiyet, arkadaşlık gibi ihtiyaçları karşılamaya yönelebilmektedir. Sosyal ihtiyaçlar engellendiğindeyse kişi paylaşımdan uzak, muhalif ve düşmanca tavırlar sergiler. Aslında bu tavırlar sebep değil sonuçtur. Bu üç ihtiyacın da giderilmesiyle kendini geliştirme, saygınlık, toplumsal ihtiyaçlar gibi üst düzey ihtiyaçlar önem kazanır. Saygı ihtiyaçları iki türdür. Kendine güven, bağımsızlık, başarı, yetenek, bilgi gibi bireyin kendisine yönelik ihtiyaçlar; statü, tanınma, değer verilme, saygı görme gibi üne ilişkin ihtiyaçlar olarak belirtilmektedir. İlk basamaklardaki ihtiyaçlar giderilse bile bu ihtiyaçlar ender olarak tatmin olmaktadır. Zira alt kademede çalışan kişilerin saygı-benlik ihtiyaçlarını karşılamadaki imkânlar yetersizdir. Kendini kanıtlama ihtiyacı en üst kademede yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar bireyin yeteneklerini keşfetmesi, kendini geliştirmesi gibi kişisel gelişime yönelik ihtiyaçlardır (Yüksel 1997, 124-125).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise kişiden kişiye fark gösterebilir veya bu ihtiyacın şiddeti kişiye göre değişebilir. Şöyle ki, en üst basamakta yer alan bu ihtiyacın giderilmesi için birey, sosyal hayatta yerini bulmuş ve arzu ettiği işi elde etmiş, ayrıca psiko-sosyal açıdan olgunluğa erişmiş olması gereklidir (Dereli 1995, 156).

Maslow'a göre insanların verimlilik düzeylerini arttırmak için bireylerin potansiyelini en üst seviyeye çıkaracak biçimde ihtiyaçlarını karşılamalı ve iş hayatında başarı sağlayacak destek verilmelidir. Ancak bu sayede kişinin sıhhatli, mutlu, kendine ve topluma faydalı olması beklenebilecektir (Varol 2001, 16). Maslow'un bu teorisinin, bir ihtiyacın karşılanmasından sonra diğerinin devreye girdiği düşüncesi, bir kısım görüşler tarafından eleştirilmiştir. Nedeni ise; örneğin güvenlik ihtiyacı karşılanmayan bir bireyin de sevmeye, sevilme, ait olma gibi duyguları hissetmeye olan ihtiyacıdır (Fındıkçı 2003, 382).

3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kapsam Teorileri içinde yer alan diğer bir motivasyon kuramı olan Fredrick Herzberg tarafından geliştirilen “Çift Faktör” teorisi 1950’li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan bu araştırmada sorulan soru “İşinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı bir şekilde açıklayınız?” şeklindedir (Şimşek ve diğerleri 2011, 187). Bu sorudan aldığı cevaplar ışığında verilen yanıtlar doğrultusunda çalışanlar, işle ilgili başarıma, sorumluluk alma gibi durumlarda kendilerini iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini; ücret, çalışma koşulları gibi iş yaşantısında önemli bir yer teşkil eden durumların olumsuz olması halinde de kendilerini kötü ve tatminsiz hissettiklerini aktarmışlardır. Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri motive edici faktörler ve sağlık (hijyen) faktörleri olarak iki grupta toplamıştır (Varol 2001, 16).

Hijyen şartlarının başında; işyeri koşulları, ücret ve ücret sayılan sair haklar, güvenlik, çalışanlar arası ilişkiler ve şirket politikaları gelmektedir. Güdüleyici faktörlerse; kendini kanıtlama, başarıma, tanınma, terfi etme, bireyin istediği ve severek çalıştığı iş olması, sorumluluk alma ve işteki alınan ödüller gibi faktörler sıralanabilir. Herzberg, bu faktörleri tatmin edici faktörler olarak da adlandırmaktadır (Şimşek ve diğerleri 2003, 140). Koçel’e göre bu faktörlerin varlığı tek başına kişiyi motive etmez. Bu faktörler yoksa kişi zaten motive olamayacaktır. Bu faktörlerin varlığı halinde bireyin motivasyonu için alt zemin oluşmakta ve bu faktörler varsa kişi motive olabilmektedir (Koçel 1995, 388).

Tablo 6. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg’in Çift Faktör kuramının Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
Kendini gerçekleştirme (benliğini idrak ihtiyacı)	İşin ilginçliği, başarıma, işte gelişme ve sorumluluk
Statü ve saygınlık (takdir) görme ihtiyacı	Yükselme, takdir görme ve statü
Aidiyet (sosyalleşme) ihtiyacı	Beşeri ilişkiler, şirket politikası ve yönetimi
Güvenlik ihtiyacı	Denetimin kalitesi, çalışma koşulları ve iş güvenliği

Kaynak: Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7.Baskı)*. Ankara: Özbaran Ofset Matbaacılık, 2011, 186.

3.4.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü (Başarma İhtiyacı) Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen Başarı İhtiyacı Güdüsü, insan ihtiyaçlarını üç gruba ayırmaktadır. Bu teori başarı, baēlılık ve güçlülük üzerine inşa edilmektedir.

McClelland, başarı ihtiyacı olan kişilerin sürekli başarıyı aradıklarını, kendilerine zor ama ulaşılabilir hedefler belirlediklerini, her zaman tedbirli, realist, risk alan, çalışma hayatlarındaki başarıları hakkında geri besleme isteyen, esnek saatlerde mesai yapan, başarısızlıēın ilerlemelerine engel olmayacağını düşünen bireyler olarak ifade etmektedir (Tortop ve diēerleri 2006, 131).

Baēlılık ihtiyacının temelinde anlatılmak istenen; sosyal bir varlık olan insanın yalnız kalamayacağını, bu nedenle sosyalleşme ve baēlanma ihtiyacını gidermek için ise sevmek, sevilme, arkadaşlık kurma ve gruba dâhil olma gibi duyguların yaşanması gerekliliēini savunmaktadır (Eren 2012, 526-527). Bu kişiler için yardımlaşma, dayanışma ve samimiyet önemlidir. Sosyal etkinliklerden hoşlanırlar.

Güçlü olma ihtiyacının temelinde ise, bireyin çevresinde hâkimiyet kurma isteēi yatmaktadır. Bu kişiler, başkalarını etkilemek ve kontrol altına almak isterler. Liderlerin tipik özelliklerini taşırlar ayrıca rekabet etmeyi severler (Tütüncü ve Küçükusta, 12).

3.4.1.4. Adelfer'in Vig (Erg) Teorisi

Clayton Adelfer, insan ihtiyaçlarını Var olma, Ait olma ve Gelişme olarak üç kategoriye ayırmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamaklara denk gelmektedir fakat ihtiyaç sıralaması daha kısadır. Mantalite olarak fark yoktur. Maslow'daki gibi önce alt basamaklardaki ihtiyaçlar giderilmeli, ardından üst basamaklardaki ihtiyaçlar giderilmelidir. Ařaēıdaki tabloda da grleceēi üzere var olma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarına eş deēerdir. Ait olma ihtiyacı da sosyal ve kendine güven ihtiyaçlarına denk gelmektedir. Gelişme ihtiyacıysa, kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelmektedir (Varol 2001, 17).

Tablo 7. Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması

Modeller	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	Ait Olma	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7.Baskı)*. Ankara: Özbaran Ofset Matbaacılık, 2011, 186.

3.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, Kapsam Teorilerinin tersine birey ihtiyaçlarını gidermede etkili olan amaç (sonuç) diyebileceğimiz dışsal unsurlar üzerinde durmuştur. Süreç teorilerinin odak noktası bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı yinelemesi nasıl sağlanabilir? Sorusuna cevap aramaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 13). Başlıca Süreç Teorileri: Wroom'un Bekleyiş Kuramı, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Skinner'in Pekiştirme Kuramı ve EdwinLocke'ın Amaç Kuramı olarak sıralanmaktadır (Şimşek ve diğerleri 2011, 194).

3.4.2.1. Beklenti Kuramı

Motivasyon kuramları içinde önemli bir yere sahip olan beklenti kuramı iki ayrı teori üzerine bina edilmiştir. Birincisi Vroom tarafından geliştirilen, öbürü de Lawler ve Porter tarafından üzerine eklemeler yapılarak geliştirilen teorilerdir.

3.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu kuramın inşası 1930 ve 1940'lı yıllarda Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın araştırmalarına dayanmakla birlikte Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir (Şimşek ve diğerleri 2003, 144). Bu kuram üç esasa dayanmaktadır;

- “Davranışı meydana getiren unsurlar hem bireysel hem de çevreseldir.
- Kişilerin beklentileri farklıdır.
- Kişiler, istedikleri ödüllere ulaştıracak alternatif davranışlar arasından seçim yaparlar” (<http://www.turansam.org/makale.php?id=6441>, Erişim tarihi:30.11.2013).

Bir bireyin arzuları ve ihtiyaçları farklı olduğu gibi ödülü arzulama dereceleri ve istekleri de farklıdır. Örnek verecek olursak verilecek ödül bir çalışan için önemsiz veya çok basit olarak algılanırken, bir diğeri için çok çekici ve uğraşmaya değer bir ödül olarak algılanabilir (Koçel 2011, 632-633).

3.4.2.3. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı

Bu beklenti kuramı ilerleyen yıllarda Lawler ve Porter tarafından yapılan çalışmalarla genişletilmiştir. Lawler ve Porter'in kuramı, Vroom'un kuramına ilaveten bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin yapılacağı tezine dayanmaktadır (Şimşek ve diğerleri 2011, 196). Buna göre kişi başarıya ulaşmak için ne kadar uğraşsa da bilgi ve yetenektan yoksunsa başarıya ulaşamaz. Ayrıca bireylerin başarılı olması için örgütün kişiye yüklediği rolle, kişinin algıladığı rol uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde rol çatışması yüzünden gene başarısızlık durumu hâsıl olacaktır (Yüksel 1997, 130). Bir diğer husus ise algılanan ödülle gerçekleşen ödül arasındaki dengenin olması gerekliliğidir. Eğer alınan ödül beklentinin altındaysa da tatminsizlik oluşmaktadır (Koçel 2011, 635). Bunların dışında ödül sistemi hakkaniyet ilkesinden uzaklaşmadan tatbik edilmelidir. Ancak herkesi eşit oranda tatmin etmek mümkün değildir. Bu kuram bir örgütte başarı oranı düşük fakat iş anlamında amacına ulaşmış kişilerin olabileceğini; öte yandan çok başarılı fakat beklediği ödülle gerçekleşen ödülü farklı olan bireylerinde olduğunu varsaymaktadır (Eren 2012, 542).

3.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams ve Weick tarafından geliştirilen bu kuram, kıyaslama mantığı üzerine inşa edilmektedir. Buna göre birey elde ettiği çabalar sonucu kendisini, aynı ortamdaki diğer kişilerin çabaları ile elde ettiği sonuçları karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma çaba ve sonuca binaen bir çeşit kıyaslama ile olmakta ve kıyasta bir eşitsizlik söz konusu ise motivasyonları düşmektedir. Bu durum ise iş hayatına yönelik gerçeklerle uyum sağlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere teori dört ana unsuru vurgulamaktadır (Tortop ve diğerleri 2006, 133):

- “Birey: eşitliği veya eşitsizliği duyumsayan,

- Diğer birey: Ödül ve çaba sonucu kıyas yapılan,
- Ödüller: İş ve başarı sonucu alınanlar,
- Katkılar: Çalışanın bilgisi, deneyimi, yeteneği gibi özellikleri.”

Burada asıl vurgulanmak istenen; bireyin ödülü, diğer çalışanların aldığı ödülünden daha fazlaysa zaten sorun olmayacaktır. Fakat ödül daha küçükse çalışan eşitsizlik olduğunu düşünecek ve buna göre konum alacaktır. Bu durumda çalışanın motivasyonunu ve performansı negatif yönde etkilenecektir (Tınaz 2013, 11). Dolayısıyla bu durumlar kişinin işe yönelik davranışlarını direkt olarak etkilemektedir. Şimşek’e göre paranın ödül sisteminde belirleyici etken olması nedeniyle eşitlik kuramı, mali ödüllere ve bu ödüllerin pay edilme yöntemine ehemmiyet vermektedir (Şimşek ve diğerleri 2011, 198).

3.4.2.5. Skinner’ın Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramları literatürde klasik şartlanma ve işlevsel şartlanma olarak ikiye ayrılmaktadır. Klasik şartlanma Pavlov tarafından köpek-zil deneyi ile şartlı öğrenme kuramını geliştirmiştir. İşlevsel şartlanma ise psikolog Skinner tarafından geliştirilmiştir. Teori, insan davranışının nedenlerini doğrudan çevresel faktörlere bağlamış ve kural olarak ödüllenen davranışın yineleneyeceği üzerinde durulmuştur (Tortop ve diğerleri 2006, 132).

Bu pekiştirme kuramının mantalitesine göre; bireyin müspet veya menfi sonuçlara göre bir davranışın tekrar edilme sıklığını ödüllendirilen davranış belirlemektedir. Bu nedenle ödüller davranışı pekiştirici durumundadır. Bu teoride gaye, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır (Şimşek ve diğerleri 2003, 148). Örneğin işine fikirlerini katan ve yeni bir proje geliştiren bir çalışanın ödüllendirilmesi ile çalışanın hem motive olması sağlanacak; hem de davranışın tekrar yinelenmesi teşvik edilmiş olacaktır. Buna olumlu pekiştirme denmektedir. Eğer davranışlar işyeri tarafından olumsuz olarak nitelendiriliyorsa, bu çalışanın bu davranışı tekrarlamaması için ceza yöntemi uygulayarak bu davranışın tekrar etme olasılığı azaltmış olunacaktır. Örneğin işe geç kalan çalışanın aylığından kesinti yapılması gibi.

Daha önce tecrübe ile “olumsuz davranış” olarak tanımlanan bir davranışı önlemek için tedbir almaya olumsuz pekiştirme denmektedir. Burada ceza yoktur. Amaç çalışanın davranışının onaylanmadığını hissettirmektir. Örneğin yapılan bir hatanın teşhir edilmesi gibi.

Ödüller ücret, maaş artışı, terfi, yönetimde söz sahibi olma, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi maddi ödül olabildiği gibi; övgü, takdir, destek olma gibi manevi ödüller de olabilmektedir. Ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe düşürülmesi, daha pasif görevlere atamak, uyarı cezası vermek, kişiyi afişe etmek gibi uygulamalar da cezalandırma kapsamına girmektedir (www2.aku.edu.tr/~hozutku/ayfalar/motivasyon.doc, Erişim tarihi 25.12.2013).

3.4.2.6. Edwin Locke’ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen teori, bireylerin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşacak motivasyon derecelerini ele almaktadır. Locke göre zor hedefler daha çok performans gerektireceğinden zor hedefleri olan bir kişinin motivasyonu, hedefleri basit olan diğer bir kişinin motivasyonundan daha fazla olacaktır. Teorinin vurgulamak istediği esas nokta bireylerin amaçlarına ulaşma bilirlilik seviyesidir (Koçel 2011, 638).

Yapılan araştırmalar amacın zorluk derecesiyle başarı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Öte yandan yukarıdaki tanıma paralel olarak amaçları net olarak belirlenmiş bir kişi, amaçları net olarak belirlenmemiş bir kişiye göre daha çok başarılı olabilir. Kabul derecesi amaçların birey tarafından benimsenme derecesidir. Örneğin, amaçlar ilgili amir ve onun astı ile beraber kararlaştırılmışsa, sadece amirin öngördüğü amaçlardan daha fazla kabul görecektir (Yüksel 1997, 138). Diğer bir unsurda performansla doğrudan ilintili geribildirim kavramıdır. “Geribildirim, çalışanın performansı ile ilgili fiili sonuçlar hakkında sahip olduğu bilgi derecesidir” (Bingöl 2010, 112). İşgörenin iyi bir geri veri alması da performansını artıran unsurlardandır (http://www.turansam.org/makale.php?id=6441, Erişim tarihi:30.11.2013).

Teoriye göre;

- “Amaçın belirlenmesi, bireylerin işlerine yoğunlaşmalarını sağlar.
- Çalışanın gayretlerinin organize olmasını ve bu gayretlerin artırılmasını sağlar.
- Amaçlar aynı zamanda işgörenin emeline ulaşmasında azmini kamçılar.
- Örgüt tarafından belirlenen amaçların belirlenme sürecine katılım, bireylerin verilen görevlere sonuç odaklı yaklaşımlarını sağlar” (Şimşek ve diğerleri 2003, 149).

Amaçlar ister bireysel, ister örgütsel olsun önemli olan sonuca ulaşmak olmalıdır. Bireysel amaçların muhtevası, bireyin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri içermektedir. Örgütsel amaçlarda önemli olan; amaçların açık ve net olması ve bunu bireyinde iyi idrak etmiş olması gerekliliğidir.

3.4.3. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları

Kapsam ve süreç teorileri başlıkları altında açıklamaya çalışılan teorileri motivasyon konusuna yaptıkları katkı bir tablo ile göster-il-ecek olunursa (Koçel 2011, 638);

Tablo 8. Teoriler ve Ağırlık Noktaları ve Katkıları

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Bireyler, belli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranırlar.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar, ana motivasyon kaynağıdır. Bazı kaynaklar motive etmez ancak motivasyon için elzemdir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı başarı ihtiyacı ile doğrudan ilişkilidir.
Erg Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Şartlandırma Teorisi	Ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, istenilmeyen davranışlar da zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi	Bireyler işle ilgili ödüllere belirli değerler biçerler. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi	Bireyler çabalamaları sonucu ulaştıkları sonuçları, benzer görevdeki çalışanlarla kıyaslar.
Amaç Teorisi	Amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile bireylerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: Tamer Koçel. *İşletme Yöneticiliği (13.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2011, 638

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TEORİLER

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılığı her bilim dalı kendi uzmanlık görüşüne göre yorumladığı için birçok farklı tanım ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık genel anlamda çalışanların, çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını ve o kurumda kalma isteğini ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç 2007, 38).

Bağlılığın Türk Dil Kurumunda karşılığı “bağlı olma durumu” olarak ifade edilmektedir. Bağlılık kavramının mantalitesine bakıldığında “toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir”. Muhtevasında kölenin efendisine, bir çocuğun annesine, bir çalışanın görevine olan bağlılığı, diğer bir deyişle sadakati olarak ta tanımlanabilir. Bağlılığı bir kişiye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz sadakat ve bir işi yapma zorunluluğu olarak ifade etmek mümkündür (Saldamlı 2009, 7). Psikolojide bağlılık kavramı, “bir kimseye, düşünceye, hatıraya sevgi ve saygı ile yakınlık duymak ve göstermek demektir”

(<http://e-psikoloji.com/forum/archive/index.php/t-6827.html>, Erişim tarihi: 26.02.2014).

Mayer ve Allen’a göre örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı psikolojik tutumunu ve örgütle münasebetini ifade eden, örgütle ilişkisini devam ettirme isteğine yol açan bir durumdur. Mowday ve arkadaşlarına göre, işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi, örgütün hedeflerine yönelik emek verme, örgütün planlarını uygulamak için gayret gösterme ve örgütte kalma istekliliği olarak ifade edilmektedir (Gülova ve Demirsoy 2012, 56). Leong’a göre örgütsel bağlılık, örgütle bireyin kimlik bütünleşmesi ve bağlılığını ifade eden bir kavramdır. Davis ve Newstrom’a göre kimlik bütünlüğünün yanında örgütte kalma isteğini de kapsar. Schermerhorn’a göre ise çalışanın örgütün bir parçası olarak görme düzeyiyle ilgilidir. Farnham ve Pimlott’a göre herhangi bir zorunluluk olmadan, gönül bağı

kurulması durumudur. Brewer'e göre çalışanın Sheldon'a göre işgörenin çalıştığı örgüt hakkında olumlu duygular beslemesi ve örgüt amaçları yönünde hareket etmesini sağlayan bir olgudur. Hrebiniak ve Alutto'ya göre madden ve manen başka örgütlerden aldığı tekliflere bile olumsuz cevap verecek kadar bağlı olmasını ifade etmektedir (Bakan 2011, 7-9).

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bir örgütte çalışanlar, örgütsel amaçları ve değerlerini içselleştirmiş ve örgütün başarıya ulaşması için çaba sarf eden aynı zamanda da örgütte kalmaya istekli bireylerdir. Vurgulanan tüm bu özellikler yeni işe başlayacak olan kişiler için de örgütün bir parçası olma arzusu ve örgüt değerlerinin benimsenmesi bakımından çalışanlar arasındaki kimlik bütünleşmesini sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşmayı teşvik ederek örgütsel bağlılığın güçlenmesine taban oluşturmaktadır (Yüceler 2009, 448).

Porter ve arkadaşlarının örgütsel bağlılığa ilişkin üç boyutlu tanımında örgütsel bağlılık; 1. Örgütün amaçları ve değerlerinin kabul edilmesi, 2. Örgütün değerleri için çaba harcanması, 3. Örgütte kalmaya istekli olunması şeklinde ifade edilmektedir (Bakan 2011, 11).

4.2. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Teoriler

Örgütsel bağlılığa ilişkin farklı otoriteler tarafından yapılan birçok tanımda olduğu gibi, sınıflandırma da farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Ancak literatürde bilhassa üç sınıflandırma türünden bahsedilmektedir. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde sıralanmaktadır. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya ayrı perspektiften bakmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışlardır. Aşağıda tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere yaklaşımlar detaylandırılacaktır.

4.2.1. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık

Çalışan ve örgüt arasında benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu bir etkileşimi ifade eder. Bu durumda çalışan kendisiyle örgüt arasındaki benzerlikten

yola çıkarak örgüte karşı sempati ve ilgi duyar. Bunun uzantısı olarak çalışan ile örgüt arasında bir sevgi bağı oluşur. Bu bağlılıkta çalışan kendisini örgütle özdeşleştirir ve örgütün taleplerine her zaman açık bir tutum sergiler. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği İçin örgütte kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir.

4.2.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlardan en bilineni Kanter'in yaklaşımıdır. Kanter örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel amaçlara ulaşmak üzere gayret göstermesi; kendi amaçlarına ulaşmak için de örgütün sosyal sistemiyle kendi kişiliklerini bütünleştirme ve sadakatle bağlanma olarak ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütün normlarına uymak, örgütün değerlerini benimsemek, örgüte bağlanmak ve örgüt için her türlü fedakârlığı yapmaya hazır olmalıdırlar (Bakan 2011, 82).

Kanter bağlılığı, devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üçe biçimde ele almaktadır:

4.2.1.1.1 Devama Yönelik Bağlılık,

Bireyin örgütte kalması gerektiğini ve örgütün devamlılığı için her şeyi yapması gerektiği fikrini savunur. Ayrılmanın getireceği kayıpların, örgütte kalmanın getireceği kayıplardan daha fazla olacağı zihniyetini yansıtır. Bu bağlılık türüne göre çalışan mevcut pozisyonuyla örgütte kalmanın kendisi için daha karlı olduğunu düşündüğü noktada, örgütüne ve örgütsel rolüne daha çok bağlanacağı düşünülmektedir. Ya da çalışanlar örgüte yaptıkları fedakârlıkları ve yatırımları boşa çıkarmamak adına örgütte kalmayı ve örgüte bağlanmayı tercih edeceklerdir (Saldamlı 2009, 15).

4.2.1.1.2 Kenetlenme Bağlılığı,

Kenetlenme bağlılığı özünde uyumlu olmayı ve birleşmeyi ihtiva etmektedir. Kanter, bu bağlılığı önceki sosyal ilişkilerden ödün vererek grubun bağlılığını artırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi araçlarla örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma

olarak nitelendirmektedir. Bu bağıllıkta grup bilinci ve bu gruptakilerle uyumluluk önem arz etmektedir. Grubun her elemanı ile alakadar olmak, iletişim kurmak, yardımlaşmak, aidiyet duygusunu tatmak, grubun başarısına ortak olmak çalışanı tatmin edecek ve örgüte bağlanmasını sağlayacaktır (Gül 2002, 42).

Oluşan grup bilinci ve kenetlenme sayesinde grup içi çatışmalar, kıskançlıklar, çekişmeler azalacak; birlik ve beraberlik artacaktır. Ayrıca örgütler kenetlenme bağıllığını pekiştirmek için gruba katılan çalışanları tanıştırmak, işe alıştırma eğitimi vermek, üniforma ve rozet gibi semboller kullanmak, ödül sistemini hakkaniyet çerçevesinde gerçekleştirmek, çeşitli sosyal faaliyetler düzenleyerek “biz” duygusunu aşılama bağıllığı artırıcı dinamikler olarak ifade edilmektedir (Bakan 2011, 84-85).

4.2.1.1.3 Kontrol Bağıllığı,

Örgütün kural ve felsefesine bağıllık olarak bilinen kontrol bağıllığı, örgüte karşı normatif yönelimleri içermektedir. Bu bağıllık türünü Kanter, çalışanın örgütün belirlediği emir ve kuralları benimsemesi ve davranışlarını örgütün istediği şekilde yapılandırması olarak ifade etmektedir. Bu yapılandırmanın esas sebebi, bireyin örgütün belirlediği normları zaruri olduğu için değil, bu normları kendi doğruları olarak kabul ettiği için uyguladığı gerçeğidir. Be nedenle kontrol bağıllığı, bireyin örgütün değerlerini özümseyerek, örgütün beklentilerine uygun hareket etmesi ve otoriteye itaat etmesi sonucu oluşur (Alamur 2005, 75).

Netice itibarıyla Kanter, üç bağıllık çeşidinin sebeplerinin ve sonuçlarının farklı olmasına rağmen, bu üç bağıllık çeşidinin birbiriyle ilişkili olduğunu, birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ve bağıllığın pekiştirilmesi için örgütlerin bu üç bağıllık çeşidini beraber kullanmaları gerektiğini savunmaktadır (Bakan 2011, 85).

4.2.1.2. Allen Ve Mayer’in Sınıflandırması

Allen ve Mayer örgütsel bağıllıkla ilgili yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağıllığı üç boyutlu olarak değerlendirmiş ve geliştirmişlerdir. Bunlar literatürde örgüte karşı duygusal bağı ifade eden (efektif-tutumsal) “duygusal bağıllık”, rasyonel

bağlılık veya algılanan maliyet'i ifade eden “devamlılık bağlılığı” ve son olarak da kişisel sadakat olarak ifade edilen “normatif veya ahlaki bağlılık” olarak yer almaktadır.

4.2.1.2.1 Duygusal (Efektif) Bağlılık,

Tutumsal bağlılık olarak da adlandırılan duygusal bağlılık, örgüte karşı olan duygusal bağlılığı ve gönüllü olma durumunu ihtiva etmektedir. Bu bağlılık türü örgütün amaç ve değerleriyle, çalışanın amaç ve değerlerinde paralellik olduğunu varsaymaktadır. Bu da akabinde örgütsel bütünleşmeyi doğurmakta ve bu sayede hem çalışanın örgütsel faaliyetlere daha fazla katılmasını sağlamakta; hem de örgüt amacına yönelik daha çok çaba sarf etmesini sağlamaktadır. Duygusal bağlılığı fazla olan çalışanlar özünde zorunluluktan ziyade kendi istedikleri için örgütte kalırlar. Öte yandan sayılan bu özellikler neticesinde çalışanların daha çok işlerine sarıldıklarını ve daha çok mesleklerine bağlandıklarını ve daha çok iş tatmini sağladıklarını söylemek mümkündür. Bu nedenle örgütlerde en çok empoze edilmeye çalışılan bağlılık türü olduğu söylenebilir (Yüceler 2009, 448; Taşkın ve Dilek 2010, 39).

Allen ve Mayer'in öne sürdüğü çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörlerse; çalışana verilen işin çekiciliği, örgütün çalışandan tam olarak ne beklediğini net bir şekilde beyan etmesi, çalışanın vazifelerini yerine getirirken ki isteklerine kulak vermesi, örgüt içi iletişim ağının iyi olması, çalışanların örgüte olan inancı, çalışanların gözünde örgütün herkese eşit davrandığını düşünmesi, çalışanın yaptığı işin örgüte fayda sağladığı düşüncesini pekiştirme, çalışanların performansları ile alakalı geri bildirimde bulunma, çalışanların kendi işlerine yönelik kararlara katılma ortamı yaratmak olarak sıralanabilir (Doğan ve Kılıç 2007, 44-45).

4.2.1.2.2 Devam Bağlılığı,

Becker'in yan bahis teorisinden yola çıkarak geliştirdikleri “rasyonel bağlılık” veya “algılanan maliyet” olarak da adlandırılır. Yan bahis, bir kişinin mevcut bir etkinliğe devam etmemesi durumunda önceden bilinen bazı haklardan veya kazançlardan yoksun kalacağıdır (Gülova ve Demirsoy 2012, 57). Bu bağlılık türünde örgütten ayrılmanın sağlayacağı fayda veya başka bir deyişle ayrılma

olasılığında katlanılacak maliyetlerin farkında olma durumunu ifade eder. Duyguların arka planda olduğu varsayılır (Yüceler 2009, 448).

Devamlılık bağlılığında örgütten ayrılmanın getireceği fayda ile örgütte kalınarak sağlanacak fayda kıyaslanarak bir yerde fayda-maliyet analizi yapılmaktadır. Diğer bir deyişle örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olacağı öngörüldüğü takdirde çalışmaya devam etme durumudur. Buna bağlı olarak istihdamın az olduğu dönemlerde örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacağından devamlılık bağlılığı gelişmiş olmaktadır (Taşkın ve Dilek 2010, 39). Örnek verecek olursak bir çalışanın kıdemi ve örgütten elde ettiği faydalar, ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, çalışan örgütte kalmaya devam edecektir (Balay 2000, 22). Çalışanlarda devam bağlılığına neden olan bazı örgütsel ve bireysel etkenler kısaca şöyle sıralanabilir (Doğan ve Kılıç 2007, 46):

- **“Yetenekler:** Çalışanın çalıştığı kurumdaki edindiği tecrübe ve deneyimlerin başka örgütlerde değerlendirme kaygısı,
- **Eğitim:** Çalışanın geçmişteki eğitiminin, dış örgütlerde fayda sağlamayacağı algısı,
- **Yer değiştirme:** Çalışanın örgütten ayrılması halinde, ikametinin değişmesi düşüncesi,
- **Bireysel yatırım:** Çalışanın örgütte geçirdiği zaman ve tecrübe dahilinde kendine yaptığı yatırım,
- **Emeklilik primi:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda primlerinin yol olacağı zihniyeti,
- **Toplum:** Çalışanın ikamet ettiği yerde uzun yıllardır yaşaması ve yaş faktörü,
- **Seçenekler:** Çalışanın işten ayrılması neticesinde benzer pozisyonda ve nitelikte iş bulamayacağı zihniyeti.”

Yukarıda vurgulanan tüm bu özellikler doğrultusunda işgörenin çalıştığı iş yerinden vazgeçemeyecek ölçüde emek harcaması, çalıştıkları örgütte kalmak istemeseler de ayrılmanın getireceği yüksek maliyet, başka alternatiflerin kısıtlılığı, bireysel kazanım gibi unsurlar duygusal bağlılığı güçlendirmektedir. Bunların yanı sıra yaş, medeni durum, cinsiyet, çalışma süresi gibi demografik unsurlar da

duygusal bağıllığı etkilemektedir. Örnek verecek olursak nişanlı ya da evli kişiler özellikle kadın çalışanlar, evlenmemiş çalışanlara göre örgütten ayrılmanı daha fazla maliyetli olacağını düşünebilirler (Bağcı 2013, 167).

Öte yandan kişisel bir takım nedenler, sağlık nedenleri, kıdem süresi fazla olan işgörenlerin emekliliklerinin yaklaşıyor olması gibi zaruri nedenlerden ötürü, ayrılma düşüncesine daha çekimser yaklaştıkları düşünülmektedir. Diğer bir görüşe göre kendilerini çalıştıkları örgütte “kapana kısılmış” gibi hisseden çalışanlar aslında en iyi çalışanlar değildir. Bilakis başka örgütlerde çalışmayı göze alabilen bireyler diğerlerine göre daha nitelikli ve donanımlı işgörenlerdir (Çetin 2004, 95).

4.2.1.2.3 Normatif (Ahlaki) Bağlılık,

Bu bağlılık türü, bireysel sadakat ilkelerini içerir ve örgütte kalma istekliliğini mecburiyet duygusu ve ahlaki bir yükümlülük olarak gören bir tutumu ifade eder. Mantalite olarak duygusal bağıllığa benzese de içerik olarak farklılık göstermektedir. Duygusal bağıllıktan farkı çalışan gönülden bağlı olduğu için değil, ahlaki olarak böyle davranmanın doğru olduğuna inandığı için örgütte kalmayı kabul etmektedir (Bağcı 2013, 167). Örgütten ayrılma neticesinde kişisel maliyet hesaplarını hesaba katmadığı için de devamlılık bağıllığından ayrıldığını söylemek mümkündür (Yüceler 2009, 449).

Bu bağlılık türüne göre işgörenler sadakate önem verirler ve bunun ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşünürler (Boylu ve diğerleri 2007, 58). Diğer bir ifadeyle bir örgüte sadık olma eğilimiyle ilgilidir. İşgörenin örgütte kalma isteğinde sorumluluk ve zorunluluk hissi baskındır. Normatif bağlılık, aynı zamanda psikolojik sözleşme unsurlarını içerir (Taşkın ve Dilek 2010, 40). Normatif bağıllığın biçimlenme aşamasında sosyalizasyon (aile ve kültürden), örgütsel uygulamalar ve bireysel değerler önemlidir. Örnek verecek olursak çalışana sunulan eğitim, kişisel gelişim gibi kişiye katma değer sağlayan destekler sonucunda çalışanda buna karşılık ilgili örgütte çalışmaya devam ederek borcunu ödediğini düşünmesi gibi örnekler çoğaltılabilir (Gülova ve Demirsoy 2012, 57).

Her üç bağıllıktaki ortak nokta, çalışanları örgüte bağlayan unsurları içermesi ve örgütten ayrılma ihtimalini azaltıcı bir etki yaratmasıdır. Fakat birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime, üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Yüceler 2009, 449). Mayer ve Allen bu üç bağıllık modelinin, bağıllık türünden ziyade, bağıllığın tamamlayıcısı olarak görmek gerektiğini savunur. Nitekim bir çalışan örgüte bağıllık hissi duymadan da görev ve sorumluluk bilincine sahip olabilir veya örgüte bağıllık hissetmesine rağmen kendini örgütte kalma konusunda zorunluluk duyabilir. Diğer bir çalışansa, çalıştığı işyerinden memnun olmasına rağmen, çok cazip bir teklif aldığı takdirde örgütten ayrılabilir. Bazen de birçok duyguyu aynı anda hissedebildiği söylenebilir (Saldamlı 2009, 21).

Örgüte bağıllığın çok farklı tanımı, birçok boyutu olmasına rağmen araştırmaların çoğu “duygusal bağıllık” üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunun nedeni, işgörenlerin örgüte duygusal bağıllıklarıyla yüksek performans arasında çok yönlü ve sıkı bir ilişki olduğunun düşünülmesidir (Çetin 2004, 97).

4.2.1.3. Etzioni’nin Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Örgütsel bağıllığa ilişkin yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzio’ninin yaptığı çalışmadır. Etzioni, örgütsel bağıllığı; ahlaki bağıllık, hesapçı (çıkara dayalı) bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak üç grupta incelemektedir.

4.2.1.3.1 Ahlaki bağıllık,

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirerek örgüt gücüyle bütünleşme ile birlikte örgüte olumlu ve derin bağlar kurmaya yöneliktir (Gülova ve Demirsoy 2012, 58). Ahlaki bağıllık anlayışına göre çalışan örgütsel amaçlarla işindeki amaçları bütünleştirerek ve işine gerçekten değer vererek yapmaktadır (Saldamlı 2009, 16).

4.2.1.3.2 Çıkara dayalı bağıllık,

Diğer adıyla hesapçı bağıllık olarak da bilinen bu bağıllık türünde çalışanlar örgütün kendilerine değer verdiği ve sunduğu imkânlar ölçüsünde çalışmayı, diğer bir ifadeyle alınan ücrete karşılık yapılması gereken iş miktarı ölçüsünde

çalışmaktadır (Gülova ve Demirsoy 2012, 58). Bir anlamda örgüt ile çalışan arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanlar, örgütlerine kazandırdıkları ölçüde alacakları ödüllerden ötürü bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç 2007, 42).

4.2.1.3.3 Yabancılaştırıcı bağlılık,

Çalışanın hareket alanının kısıtlandığı duruma tepki olarak ortaya çıkan negatif yönelimi ifade etmektedir (Gülova ve Demirsoy 2012, 58). Bu bağlılığa göre çalışan örgütte istediği için değil, zaruriyetten dolayı çalışmasını devam ettirmektedir (Doğan ve Kılıç 2007, 42). Hatta çalışan örgütün kendisine yönelik davranışlarını bir tehdit olarak algılamakta ve bu nedenle kendini örgüte yabancı gibi hissetmektedir (Saldamlı 2009, 16).

Netice itibarıyla ahlaki bağlılıkta pozitif ve içten bir bağ söz konusu iken hesapçı bağlılıkta örgütle daha mesafeli ve çıkarıcı bir yaklaşım hâkimdir. Yabancılaştırıcı bağlılıktaysa davranışlara sınırlama getiren bir anlayış ve negatif bir tutum yer almaktadır.

4.2.1.4. O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, psikolojik bir bağ olarak ele almışlar ve üç gruba ayırmışlardır.

4.2.1.4.1 Uyum bağlılığı,

Bu bağlılıkta, birey için önemli olan örgütsel değerler değil, ödülün çekiciliği ve cezaların caydırıcılığı durumudur (Doğan ve Kılıç 2007, 43). Bu sebeple çalışan örgütün kurallarına isteyerek değil, zorunluluktan uyum sağlamaktadır. Handy'e göre uyum, çalışanın vazifelerini yerine getirmesi için kişiyi kontrol altında tutmayı gerekli kılar. Örneğin bir amirin altındaki kişiye otoritesini ve gücünü kullanarak kumanda etmeye çalışması, astında buna katlanarak örgütsel uyumu sürdürmesi ile ilgilidir. Aynı zamanda çalışanın uyumlu olması bir takım maddi ve manevi beklentilerini gerçekleştirmek isteğini doğurduğu söylenebilir. Örneğin, terfi, zam, prim, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, takdir edilme, söz hakkı vb. gibi ödüllere

sahip olacağını anlayan işgören, örgütsel amaçlara göre hareket edecek ve örgütte kalmaya devam edecektir (Bakan 2011, 86-87).

4.2.1.4.2 Özdeşleşme bağlılığı,

Bu bağlılık türünde kişi örgütün hedefleri, değerleri, iş yapma tarzını ve örgütün zihniyetini kendisiyle özdeşleştirerek uyguladığı takdirde bağlılık gerçekleşmiş olmaktadır (Gülova ve Demirsoy 2012, 58). Özdeşleşme bağlılığında çalışanın gönüllü olarak örgütün bir elemanı olma isteği söz konusudur. Birey diğer kişilerle iletişime girmek ve bir ilişki ağı kurup bunu davranışlarıyla pekiştirmek istediğinde özdeşleşme gerçekleşmiş olmaktadır (Saldamlı 2009, 17).

4.2.1.4.3 İçselleştirme bağlılığı,

İçselleştirme, genel olarak çalışanın değerleriyle, örgütün değerlerinin örtüşmesi veya aynı çizgide ilerlemesi anlamına gelmektedir (Gülova ve Demirsoy 2012, 58). Açacak olursak örgütün çalışandan beklediği tutum ve davranışların çalışanın kendi tutum ve davranışları paralellik arz etmesi halinde örgütsel bağlılıkta içselleştirme gerçekleşmiş demektir (Saldamlı 2009, 17). Yapılan araştırmalar çalışanın, örgütün değer ve normlarını benimsediği takdirde, kendi isteğiyle örgütün amaç ve isteklerine uygun hareket ettiğinde daha mutlu olduğu ve örgütte daha uzun süre kalmaya hevesli göründüklerini ortaya koymuştur. İçselleştirme bağlılığının örgüt için diğer bir avantajı, çalışanın olası değişimlere çabuk adapte olmasıdır. Bu yüzden özellikle yeniden yapılanma, üretimde kalitenin artması gibi hızla değişim gösteren iş dünyasında bu bağlılık türü büyük önem arz etmektedir (Bakan 2011, 88).

4.2.1.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould, Etzioni'ni esas alıp örgütsel bağlılığı ahlaki, çıkarıcılık ve yabancılaştırıcı olarak üç boyutta mercek altına almışlardır.

4.2.1.5.1 Ahlaki bağlılık,

Çalışanın örgütün değerleri ve misyonlarını gerçekleştirmek için elinden geleni yaptığı, örgütün başarı ve başarısızlığından kendini sorumlu tuttuğu bir bağlılık türünü ifade eder (Gülova ve Demirsoy 2012, 58). Bu bağlılık türünde

alışan rgte gönülden bağlı olduğu için örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için elinden gelenin en iyisini yapmayı bir sorumluluk olarak kabul etmektedir (Bakan 2011, 89).

4.2.1.5.2 ıkarcı bağlılık,

Bu bağlılık türü alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanlar rgte sağladığı katkı neticesinde bekledikleri ödüllere ulaşmaya bağlı olarak duyumsadıkları bağlılık türüdür. Diğer bir deyişle çalışan, karşılıklı menfaatler ile çalıştığı işyerinden beklediği maddi ya da maddi olmayan ödüller karşılığında örgüte bağlı kalmayı bir araç olarak görmektedir (Bakan 2011, 89).

4.2.1.5.3 Yabancılaştırıcı bağlılık,

Bireyin çalıştığı rgttn başka iş imknının olmaması veya çalışanın örgüt içinde kontrolünün olmadığı durumlarda oluşan bağlılık türüdür. Bu çerçevede çalışan, ödül ve cezaların çalışanların hak etme durumuna göre değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bu duygu da çalışanı örgüte yabancılaştırmakta ve kendini köşeye sıkışmış hissini yaşamasına neden olmaktadır (Gl 2002, 44).

4.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyal psikologlar tarafından ele alınan ve sosyo-psikolojik bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Mantalite olarak çıkarcı bağlılık modeline benzemektedir. Burada da çıkar ilişkisine dayalı bir örgüt-çalışan profili ortaya çıkmaktadır. Eğer imkânlar çalışanın lehine ise çalışan örgütün istediği biçimde davranacak ve örgütte kalmaya devam etmek isteyecektir (Bakan 2011, 91).

Davranışsal bağlılık, rgttn ziyade, çalışanın davranışları doğrultusunda gelişmektedir. Örneğin kişi bir olay karşısında oluşturduğu davranış modelini devam ettirmekte ve zamanla bu davranışı benimsemekte ve ilerleyen zamanlarda bu davranışı meşru kılacak tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın yineleneneği anlamına gelmektedir (Saldamlı 2009, 22).

Yapılan literatür taramalarında davranışsal bağlılıkta iki tür bağlılık yer almaktadır.

4.2.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı,

Becker’in (1960) yan bahis yaklaşımının ön görüşü, “hesapçı” veya “zorunlu” olarak nitelendirilen ve işten ayrılma maliyetlerinin bahis konusu olduğu bir görüşe dayanmaktadır. Bu görüşe göre çalışan ile örgüt arasındaki ilişki, çalışanın örgüte yapmış olduğu yatırımlar ve örgütten ayrılması durumunda katlanmak mecburiyetinde olduğu maliyetleri kapsamaktadır (Saldamlı 2009, 22).

Becker’a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte “bahse girmesi” neticesinde örgüte sağladığı katkılar bahis konusu olmaktadır. Bahse konu olan girdiler ne kadar mühim ve değerliyse örgüte bağlılığı da bu oranda fazla olacaktır (Gülova ve Demirsoy 2012, 59). Burada kişinin örgüte bağlılığı kendisini örgüte bütünleştirdiği için değil, kişisel amaçlarına ulaşmak istediği için bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle gönülden bağından ziyade devam bağlılığı söz konusudur. Şöyle ki; çalışanın örgüte sağladığı katkılar sonucunda alacağı maddi ve manevi ödüllerin, örgütten ayrılması durumunda heba olma düşüncesi veya başka örgütlerde bu katkıları kullanamama düşüncesi de örgütte kalmaya iten nedenler arasında yer almaktadır. Aslında bahse konu olan katkılar çoğu zaman emek, zaman, ücret, yan gelirler ve statü gibi enstrümanlardır (Bakan 2011, 94). Bunların yanı sıra çalışanın yaşı ve örgütte çalışma süresi arttıkça örgüte sağladığı katma değeri de artacak ve örgütten ayrılma arzusu azalacaktır. Ayrıca çalışanın maddi ve manevi kayıplarının fazla olacağı düşüncesi de örgütte kalmayı zorunlu kılan diğer bir etmendir (İnce ve Gül 2005, 50).

4.2.2.2. Salancik’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı,

Bu yaklaşımda Salancik örgütsel bağlılığı, “bireyin davranışlarına bağlanması” görüşünü temel almaktadır. Birey, önceki davranışlarına bağlanarak, bu davranışları haklı gösterecek tutumlar sergilemektedir (Gül 2002, 49).

Salancik’in yaklaşımı, bireyin davranışlarının altında yatan nedenlerin inanç ve tutumları olduğunu varsayar. Başka bir ifadeyle bireyin bağlılığı, davranışları ile tutumları arasındaki ahenge bağlıdır. Aksi takdirde birey, gergin ve stresli olmaktadır (Gülova ve Demirsoy 2012, 59).

Salancik'te Becker gibi bağıllığı, davranışı devam ettirme isteği olarak ifade etmektedir. Fakat Becker, bağıllıkla ilgili davranıştan vazgeçtiği zamanki olası kayıplarını temel alırken; Salancik ise bağıllığı, davranışı devam ettirme sürecinde tutum ve inançların etkili olduğunu ve davranışı devam ettirme isteğinin olması gerektiğini savunmaktadır (Saldamlı 2009, 24-25).

4.2.2.2.1 Çoklu Bağlılık,

Reichers, davranışsal bağıllığı daha da geliştirerek çoklu bağıllık kavramını ortaya koymuştur. Örgütsel bağıllıkla ilgili yaklaşımların mantalitesinde örgütün bütününe duyulan bağıllık söz konusu iken, çoklu bağıllık yaklaşımında örgüt içindeki diğer faktörlerin bağıllık düzeyini farklı boyutlarda etkileyeceği görüşü savunulmaktadır. Bu nedenle diğer davranışa yönelik bağıllık türlerinden farklı bir yerde durmaktadır (Saldamlı 2009, 25).

Çoklu bağıllık yaklaşımına göre örgüt içinde bağıllığı etkileyecek değişik faktörler vardır. Bu faktörler çalışma arkadaşları, yöneticiler, müşteriler, çalışanın işinin kendisi gibi birçok elemandan oluştuğu söylenebilir. Bu varsayıma göre bu faktörlerin her birinin çalışanın bağıllığına etki derecesinin farklı olabileceği ve örgütün geneline duyulan bağıllık derecesinin kişiye göre de değişkenlik arz edebileceği savunulmaktadır. Yani bir çalışanın örgüte bağıllığını yöneticisi ile arasındaki bağ oluştururken, diğer bir çalışana göre bağıllığın nedeni örgütün çalışana verdiği değer olabilmektedir. (Gül 2002, 50).

4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Mowday, Porter ve Steers'a göre örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler; bireysel faktörler, demografik faktörler, rol ve işin özellikleri, yapısal faktörler ve iş deneyimi olarak sıralanmıştır. Bunların yanı sıra bağıllığı etkileyen başka birçok etmen saymak mümkündür. Çalışanların örgüte bağıllığını etkileyen örgütsel faktörleri genel olarak şöyle sıralayabiliriz: Yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, yapılan işin önemi, alınan destek, karar alma sürecine katılım, iş içinde yer alma, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret dışı haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik, terfi imkânları, ücret, iş arkadaşları,

liderlik davranışları, diğer örgütlerdeki iş imkânları, çalışanlara gösterilen alaka gibi değişkenler etki etmektedir (Boylu ve diğerleri 2007, 59).

4.3.1. Bireysel Faktörler

Demografik unsurlar, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, çalışanın psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol merkezi, içsel motivasyon, çalışma değerleri gibi başlıklar altında sıralamak mümkündür (Doğan ve Kılıç 2007, 50). Örgüte ilişkin kişisel özellikleri ise örgütteki çalışma süresi, eğitim durumu, örgütteki konumu olarak sıralamak mümkündür (Saldamlı 2009, 32).

4.3.1.1. Örgütsel Bağlılık Yaş ve Kıdem,

Yaş ve örgütte çalışılan süre, zamanla alakalı unsurlardır ve çalışanın örgüte bağlılığını kanıtlayıcı niteliktedir. Çünkü çalışanın örgütteki mesaisi arttıkça maddi ve manevi kazanımları da artmakta; bu kazanımlar ve yaş arttıkça örgütsel bağlılıkta artmaktadır (Doğan ve Kılıç 2007, 50).

Ayrıca çalışanlar yaş aldıkça tecrübeleri de artacak ve böylelikle mevki olarak da daha iyi yerlere gelecektirler. Zaffane ise genç çalışanlarda yaş ile örgütsel bağlılığın ters orantılı olduğunu savunmakta, gençlerin örgüte olan katkılarının az olması örgütsel bağlılığı azaltıcı etkiye neden olmakta ve farklı iş alternatifleri ortaya çıktığında hiç düşünmeden örgütle ilişkisini keserek, başka bir örgütte işbaşı yapabildiklerini söylemektedir. Öte yandan zıt bir görüş olarak Morris ve arkadaşlarıysa genç çalışanların bir an önce işlerinde ilerleme ve başarı sağlayabilmeleri için yüksek performans ve motivasyonla çalıştıklarını, yaşlı çalışanlarının ise beklenti ve taleplerinin yüksek oluşu nedeniyle gençlerin yaşlılara göre örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiklerini savunmuşlardır. Benzer şekilde Meyer ve Allen, genç çalışanlarda iş tecrübesinin azlığı, buna mukabil diğer iş olanaklarının da seyrek olmasının çalışanların bilincinde olmaları nedeniyle örgüte bağlılığı artırdığı fikrini savunmaktadır (Bakan 2011, 122-123).

Bunun yanı sıra çalışma süresinin çok olması psikolojik bağlılığı, daha az devamsızlığı, örgütte daha fazla kalma arzusu, örgütsel sadakati ve aidiyet duygusunu beraberinde getireceği sonucuna varılmaktadır. Pek çok araştırmacı

Çalışanların yaş ve kıdemi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir bağın olduğunu belirtmişlerdir. Kişilerin yaşı ve kıdemi arttıkça örgüte daha çok bağlandıklarını, böylelikle örgütsel bütünlüğün gerçekleştiğini ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede daha başarılı oldukları vurgulanmıştır. Ayrıca çalışanın kıdeminin fazla oluşunun nedeni, örgütün çalışana sunduğu çalışma standartlarının yüksekliği ya da çalışanın iş bakımından başka bir alternatifinin olmayışı örgütsel bağlılığı etkileyen nedenler olarak kabul edilmektedir (Saldamlı 2009, 34-35).

4.3.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi,

Çalışanın eğitim düzeyi ile bağlılığı arasında negatif bir ilėileřim vardır. Nitekim çalışanın eğitim seviyesi arttıkça, beklentileri de artmakta ve iş alternatiflerinin çekiciliğiyle beraber örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Doğan ve Kılıç 2007, 50). Buna karşılık eğitim seviyesi düşük çalışanların iş alternatiflerinin azlığı örgüte daha çok bağlanmalarına yol açtığı söylenebilir. Başka bir görüşe göreyse eğitim seviyesinin yüksek olması çalışana başka iş alternatiflerinde sevdiği işi tercih etmesine olanak sağlamakta ve örgütsel bağlılığın artırılmasında diğer çalışanlara göre daha olumlu yönde yansıyacağı fikri savunulmaktadır (Bakan 2011, 124).

4.3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet,

Çalışanın bağlılığını etkileyecek diğer bir unsursa cinsiyettir. Mowday, Porter ve Steers'e göre kadınlar, erkeklere göre daha çok bağlılık göstermektedir. Bunun sebebi ise kadın çalışanların arzu ettikleri mevkie ulaşabilmek için, erkek çalışanlara göre daha çok çaba sarf ettikleri ve bu nedenle örgüte daha çok bağlandıklarını ifade etmişlerdir (Saldamlı 2009, 33-34).

Başka bir görüşe göreyse kadınların iş değiştirme düşüncesine sıcak bakmadıkları, öte yandan kadın çalışanların yeterli derecede fırsat tanındığı takdirde hem ev, hem iş, hem de aile içindeki rollerini başarıyla ifa ettiklerini vurgulamışlardır. Bunların aksine Loscocco, erkeklerin işi her şeyden fazla nemstediklerini, kadınlarınsa aile ile ilgili değerleri örgütsel değer ve kariyer olgusundan daha önemli addettikleri, be nedenle erkeklerin kadınlardan daha fazla örgüte bağlandıklarını ifade etmiştir (Bakan 2011, 125-126). Ayrıca erkek

Çalışanların gerek ücret, gerekse pozisyon olarak daha yukarıda olunduğunun kadın çalışanlar tarafından bilinmesi de örgütsel bağlılığı azaltıcı bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Kılıç 2008, 76).

Aslında burada değerlendirilmesi gereken esas nokta kadın ve erkeğin üstlendiği roller ve yapılan işin niteliğidir. şöyle ki, özellikle Türkiye şartlarında kadın çalışan üstlendiği roller bakımından aynı zamanda hem çocuklarından sorumlu anne, hem ev ile ilgili işlerden sorumlu birey, hem de iş kadını olarak birçok kimlikle başa çıkmak zorunda ve tüm bunlar ister istemez örgütsel bağlılığı erkeklere oranla daha edilgen hale getirmektedir. Bir de bunlara kadınlara karşı sergilenen olumsuz tutumlar, cinsiyet ayrımcılığı, karşılaştıkları kariyer engelleri, toplumsal normlar, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılar gibi birçok faktör eklenince kadın çalışanların örgütsel bağlılığı açısından daha olumsuz bir tablo ortaya çıkmaktadır.

4.3.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Diğer Bireysel Faktörler,

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bireysel faktörlerse; bireyin sosyal yönü, ailenin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel durumu, aile bağları, yetişme tarzı, evre, kişisel farklılıklar (Bireyin yapısı, huyu, karakteri, duyguları, düşünceleri, istekleri, ihtiyaçları, zekası, vb.) gibi faktörler sıralanabilir (Kılıç 2008, 79). Ayrıca dürüstlük, uyumluluk, deneyime açıklık özelliğinin, devam etme bağlılığına etkisi olduğu zikredilebilir (Bakan 2011, 130).

4.3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

İş ve role ilişkin faktörler, işin muhtevası, işin kapsamı, rol belirsizliği gibi alt faktörlerden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, maddi ödüller, iş yükünün fazla olması, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve özerklik, öğrenme imkânı da bu faktörlerdendir (Boylu ve diğerleri 2007, 59). Yapılan araştırmalar iş özelliklerinin çalışanın bağlılığında önemli rol oynadığını göstermektedir. Salancik'e göre bulunulan pozisyonun önem derecesi ve sorumluluğun fazla olması örgütsel bağlılığı arttırmakta, buna karşın görev ve sorumluluk vasatsa örgütsel bağlılık az olmaktadır. Benzer şekilde işinde inisiyatif kullanma ve kararlarında bağımsız olma gibi haklara sahip olan çalışanlar, kendilerinden daha az hak ve özgürlüğe sahip çalışanlara göre

daha ılımlı ve olumlu davranışlar sergiledikleri gözlemlenen bulgular arasında yer almaktadır. Ayrıca örgütte çalışana yönelik geri bildirim yapılması da çalışan bağlılığını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Diğer yandan yönetim ve denetim etkinliği de bağlılık algısını etkileyen unsurlar olmaktadır. Kuşkusuz, bir yöneticinin davranış üzerindeki kontrolünün az olması, çalışanın sorumluluk duygusunun artmasına, bu da akabinde iş doyumu ve bağlılığın artmasına ortam hazırlamaktadır (Çetin 2004, 105-106).

Rol, çalışanın bulunduğu konum gereği yapacaklarının sınırının, haklarının ve yükümlülüklerinin belirlendiği davranışlar bütünü olarak ifade edilmektedir. Role ilişkin beklentiler her zaman görevle alakalı olmamaktadır. Hâlbuki görev için yapılan tüm eylemler örgütün amaçlarını gerçekleştirmek içindir. Çalışandan istenilen farklı rollere ilişkin beklentilerse rol çatışmasına ve çalışanın çelişki duymasına neden olmaktadır. Öte yandan çalışanın rolü ne kadar belirsizse, çalışan da o kadar ikilem yaşamaktadır. Çalışanın yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu tam olarak bilememesi, bireysel hedeflerinin belirsiz olması veya işiyle alakalı kendisinden beklenen şeylerin net olarak bilmemesi veya çalışanın karar almasına yardımcı olacak bilgilerin aktarılmaması rol belirsizliğini etkileyen faktörler olarak ifade edilmektedir (Ceylan ve Ulutürk 2006, 49).

Rol çatışması, kısaca çalışanın roller arasındaki yaşadığı ikilem olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle aynı anda birden fazla rolü yapmak zorunda olan çalışanın, rol gereklilikleri arasında tercih yapma zorunluluğudur. Rol çatışması, çalışanın birbiriyle alakasız iş beklentilerinin olduğu durumlarda, eksik çalışan olduğu için iş yükünün çok ve birbirinden bağımsız kişilerle diyalog halinde olması durumunda ve isteyken uyumsuz beklentiler alması neticesinde belirginleşen bir durum olarak ifade edilmektedir. (Alamur 2005, 88).

İşe ilişkin diğer bir kavramda iş yüküdür. Aşırı iş yükü, işgörenlere belli bir zaman diliminde olması gerekenden fazla mesuliyet yüklenmesi durumunu ifade etmektedir. Nitel ve nicel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nicel anlamda aşırı iş yükü, belli bir sürede daha fazla çalışmayı kapsamaktadır. Nitel anlamdaysa, mevcut işlerden daha fazlasının daha az zamanda yapılmasını öngörmektedir. Netice

itibariyle her halükarda işgörene uygun olmayan bir iş yükü söz konusu olmaktadır (Şimşek ve diğerleri 2011, 339).

4.3.3. Yapısal Faktörler

Yapısal faktörler, örgütün yapısına ait öğeleri içermektedir. Örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, örgüt imajı, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi, kariyer imkânları, örgütsel etik algılaması gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği söylenmektedir (Boylu ve diğerleri 2007, 59).

4.3.3.1. İş Deneyimi Ve Çalışma Ortamı

İş deneyimi, bir işgörenin geçmişteki işe dair deneyimlerini kapsayan ve kişiyi ilgilendiren bir süreci kapsamaktadır. Çalışma ortamıysa, tamamen örgütü ilgilendirmektedir. Bir örgütte çalışma ortamı ve yönetsel faaliyetler ne kadar iyi olursa çalışanlarında örgüte bağlılık derecesinin o ölçüde fazla olacağı savunulmaktadır (Bakan 2011, 201).

Mowday, bir kişinin örgüte bağlılığının gelişimini analiz etmek için kişinin işe ilk başladığı zamandaki tutum ve davranışlarıyla, kariyer gelişimine bakmak gerektiğini savunmaktadır. Zira işgörenin bireysel özellikleri, aradığı işin özellikleri, işe ilişkin beklentisi, işe başlamadan önceki tutumları bağlılığın ilerlemesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle iş, çalışanın bireysel özellikleriyle uyum içindeyse; çalışanın beklentilerini karşılıyorsa; çalışan, bilgi ve tecrübelerini işinde kullanabiliyorsa bağlılığın büyük oranda artacağı fikri savunulmaktadır (Bakan 2011, 201).

4.3.4. Örgütsel Faktörler

Literatürde örgütsel bağlılığa etki eden sayısız örgütsel faktör olup bunlardan bazıları aşağıda özet olarak anlatılmaya çalışılacaktır.

4.3.4.1. Ücret,

Çoğu çalışan için en önemli motivasyon ve kuruma bağlılığı sağlayan etkenlerin başında ücret gelmektedir. Bununla birlikte ücret her şey demek değildir. Ücret emeğin karşılığı olmakla birlikte, ihtiyaçlarımızı da karşılamamızı sağlamaktadır. Lawler'e göre çalışanın aldığı ücret beklentilerine eşit veya üzerindeyse tatmin; beklentilerini karşılayamıyorsa tatminsizlik meydana gelmektedir. Ücretin önemli olmasının bir diğer nedeni de ücretin başarı ve tanıma simgesi olmasıdır. (Çalışkan 2005, 10).

4.3.4.2. Örgütsel ödüller,

Örgütsel ödüller temelde maddi (ikramiye, prim vb.) ve manevi ödüller (kariyer olanakları, takdir, saygı, güven vb.) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ödüllendirme sisteminin vurgu yapılması gereken en önemli özelliği; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlarını motive etmek ve yetenekli çalışanların örgütte kalmasını sağlamaktır. Diğer bir hususta ödüllendirme, örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlamalı ve örgüt stratejilerine uygun olmalıdır. Öte yandan her çalışanın bireysel özelliklerinin farklı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Usta ve Küçükaltan 2012, 74). Aynı zamanda ödüllendirme şeffaf, hakkaniyetli ve performansa dayalı olmalıdır. Bu kriterleri göz önünde bulunduran yöneticilerin ekibindeki çalışanların örgüte daha çok bağlı oldukları belirlenmiştir (Saldamlı 2009, 38).

4.3.4.3. Yönetim ve yönetim tarzı,

Yönetim tarzı, yöneticilerin sergiledikleri davranışlarla birlikte işgörenlerin örgütsel bağlılığında önemli bir yere sahiptir. Yönetimin başarılı, güven verici, adil, sorun çözme yeteneğinin olması, yönetimle ilişkilerinin az çatışmalı olması, işgörenlerin bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Karara katılan iş gören kendi kendini psikolojik yönden doyurmakta, kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görmektedir. Yönetime katılma, işgörenlerin kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlayarak örgüte kaynaştırmakta ve örgütsel amaçlara doğru uyarmaktadır. (Başaran 1991, 199)

4.3.4.4. Örgüt kültürü,

Başaran örgüt kültürünü, “işgörenlerce meydana getirilerek gelecek kuşaklara iletilen, örgüte, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve düzgülerden oluşan bir örüntü” olarak tanımlamaktadır. Bütüncül bir yaklaşımla örgüt kültürü, bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayıltılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü” olarak ifade edilmektedir (Şişman 1994, 62). Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri, istekleri ve hedeflerini belirlemeleri açısından önem arz etmektedir. Çalışan ve örgüt arasında kimlik bütünleşmesini sağlamak ve hedeflerin özümsemesine yardımcı olmaktadır. Eğer örgüt güçlü bir kültüre sahip ise, çalışanların örgütün değerlerini, inançlarını ve hedeflerini içselleştirmeleri bu oranda güçlü olmaktadır (Bakan 2011, 160).

4.3.4.5. Örgüt iklimi ve iletişim,

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgili olmasına rağmen yazında farklı iki kavram olarak yer almaktadır. Örgüt kültürü, örgütün ortak inanç ve değerlerini yansıtırken; iklim, grup üyelerinin çalıştıkları kurumun özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır (Şişman 1994, 62). Örgüt iklimi, örgütü kuşatan atmosfer olup, çalışma ortamının geliştirilmesi, örgüte kişilik verilmesi, çalışanların daha istekli, moralli olması ve motivasyonunun yükseltilmesi, örgüte duyulan olumlu hislerin ve aidiyetin güçlendirilmesinde önemli bir yer teşkil etmektedir (Bakan 2011, 164).

4.3.4.6. Örgütsel güven ve çalışana duyulan güven,

Örgütsel güven, işgörenlerin çalıştıkları kuruma duygusal bakımdan bağlanmalarını, örgütün amaçlarını, değerlerini ve uygulamalarını içselleştirmelerini ve örgütte kalmaya istekli olmalarını ifade etmektedir. Güven duygusunun tüm ilişkilerin temeli olduğu ve insanları birleştirici özelliği göz önünde bulundurulduğunda örgütler ve çalışanlar için güven hissinin önemi, vurgulanması gereken bir durumdur (Bakan 2011, 167). Örgütsel güven her ne kadar örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilsede kavramsal olarak farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık şirket hedeflerini içselleştirmeyi ve kimlik bütünlüğünü ifade ederken,

örgütsel güven şirket hedeflerine ve liderlerine olan inancı ifade etmektedir (Taşkın ve Dilek 2010, 38).

Ayrıca Tan (2000, 245), örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin sonuçlarının da değişik olduğunu vurgulamıştır. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı artırıcı etkiye işaret ederken, yöneticiye güven, çalışanın iş tatminine ve yenilikçi tutumuna işaret etmektedir. Netice itibarıyla örgütsel güvenle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir.

4.3.4.7. Örgüt Dışı Faktörler,

Çalışanın örgüte bağlılığını, profesyonellik, yeni iş bulma imkânları gibi örgüt dışı faktörler de etkilemektedir (Çayırbaş 2013, 37). Bu faktörler aşağıda belirtilmiştir.

- **Profesyonellik:** Profesyoneller kendi kurallarını koyan ve bağımsız hareket eden bireylerdir. Buna göre çalıştıkları örgüt mesleki gelişimine katma değeri varsa olumlu; aksi durumda örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenmektedir (Saldamlı 2009, 39).
- **Yeni iş bulma imkânları:** İş hayatına adım attıktan sonra alternatif iş imkanlarının olması çalışanların bağlılığını etkileyen önemli unsurlardandır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde bu faktör daha fazla önem arz etmektedir. Öte yandan alternatif iş imkanlarının az olması, örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi olduğu vurgulanan görüşlerdendir (Balay 2000, 85).

4.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili olumlu ya da olumsuz olarak iki türlü sonuca ulaşılabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir değilse, iş görenlerin yüksek örgütsel bağlılığı örgütün dağılmasındaki hızı artırırken, örgütsel amaçlar makul ve kabul edilebilir düzeydeyse yüksek seviyede bir bağlılık gerçekleşebilecektir (Saldamlı 2009, 40). Örgütsel bağlılığın sonuçlarını aşağıda belirtilen şekilde sıralamak mümkündür.

4.3.5.1. Stres

Kelime anlamı olarak gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme gibi nitelendirilen stres insanın fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde etkili olan, davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla olan ilişkilerini negatif olarak etkileyen psikolojik bir gerilim durumunu ifade etmektedir (Kılıç 2008, 94).

Yüksek stresin bireyde psikolojik ve fizyolojik belirtileri olabildiği gibi örgütsel olarak iş gören devir hızının yükselmesi, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçları olabilmektedir (Tutar 2000, 254). Stresi etkileyen en büyük faktörlerden biri iş hayatıdır. Çalışanların vakitlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdikleri düşünülürse iş hayatında yaşanan sorunlar bireysel tutum ve davranışları olumsuz etkileyebilmektedir (Şimşek ve diğerleri 2005, 252).

Literatürde örgütsel bağlılıkla stres arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bir kısım çalışmada örgütsel bağlılıkla psikolojik ve fiziki iş stresi arasında negatif ilişkiye rastlanmıştır. Mathieu ve Zajac' a ait bir çalışmaya göreyse örgütsel bağlılık ve stres arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel sorunlardan etkilenmesi daha kolay olduğu için bu çalışanlar hassas pozisyonda bulunmakta ve stresten daha çok etkilenmektedirler (Bakan 2011, 215-216).

4.3.5.2. Performans

Performans, belirlenen bir hedefe ulaşım düzeyinin ölçülmesi olarak ifade edilmektedir (Özer 2009, 4). Performans çalışanlar için önemli olduğu kadar, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında katkı sağladığından dolayı örgüt içinde önemli bir olgudur (Bayram 2008, 48).

Literatürde, örgütsel bağlılığın çalışanların performansına olumlu katkıları bulunacağı konusunda hâkim görüşler bulunmaktadır. Ancak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın performansı artırdığı görüşüne rağmen literatürde örgütsel bağlılıkla performans arasında zayıf ve tutarsız ilişkiler olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Bunun sebepleri arasında ekonomik şartlar, beklentiler ve ailevi mecburiyetler önem arz etmektedir (Gül ve diğerleri 2008, 4).

Bunların yanı sıra örgütle özdeşleşen ve ahlaki ve duygusal anlamda bağlılık duyan iş gören diğer iş görenlere oranla daha yüksek performans göstereceği görüşü savunulmaktadır. Bu alandaki çalışmaları inceleyen Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı güçlü olan iş görenlerin daha iyi performans sergilediği fikrini savunmaktadır (Bakan 2011, 217).

4.3.5.3. Devamsızlık

Devamsızlık, iş görenin herhangi bir mazereti olmaksızın ve yöneticisine haber vermeksizin işe gelmemesi olarak tanımlanmaktadır. İşe devamsızlık yapan iş gören, bilinçli ya da bilinçsiz örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir. Devamsızlığın yüksek maliyeti olan bir iş gören problemi olduğunu söylemek mümkündür. (İnce ve Gül 2005, 96).

Mathis ve Jackson devamsızlığı irade dışı ve zorunlu devamsızlık olarak ikiye ayırmakta ve iradeli yapılan devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğunu vurgulamaktadır. Sagie ise işe devamsızlığın örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini konu alan araştırmasında yüksek örgütsel bağlılığın devamsızlığı azalttığı konusuna dikkat çekmektedir. (Kılıç 2008, 93).

Hackett ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmaya göre yüksek bağlılık içerisindeki iş görenlerin diğer iş görenlere göre daha az oranla gönüllü devamsızlık yaptıkları saptanan bulgulardandır. Sonuç olarak örgütsel bağlılıkla devamsızlık arasında negatif bir ilişki bulunmakta ve bu durum gönüllü devamsızlıkta daha etkili olmaktadır (Bakan 2011, 235).

4.3.5.4. İşgören devir hızı

İşgören devri, çalışanların bir kurumda işe alındıktan sonra herhangi bir nedenle örgütten ayrılmalarını ve kurumdan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. İşgören devri maliyet dışında oryantasyon eğitimi veya hizmet içi eğitim gibi çalışana eğitim verme gibi faaliyetler, işletmelere yük bindiren ve zaman kaybı açısından tercih edilmeyen bir durumdur (Kılıç 2008, 96-97). Diğer bir deyişle bir işletmede örgütsel bağlılık yüksek ise maliyetlerin azalacağını söylemek yerinde olacaktır.

Bunların yanı sıra Meyer ve Allen'e göre motivasyon, işe katılım ve işe bağlılık en az iş gören devri kadar önemli ve üzerinde durulması gereken dinamiklerdendir. Geçmişte yapılan çalışmalar ise örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin varlığını kanıtlar niteliktedir. (Çakar ve Ceylan 2005, 57).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

5. KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

5.1. Metodoloji ve Uygulama

Metodoloji ve uygulama kısmında araştırmada yapılan uygulamaların sırası ile anlatılması hedef alınmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, ölçeğinin tespiti, elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve tabloların yorumlanması gibi temel bölümlerden oluşmaktadır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda önemi giderek artan kariyer geliştirme programlarının çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığa yönelik etkisinin ölçülmesidir. Araştırma kapsamında kariyer geliştirme programlarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

5.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma kariyer yönetimi yaklaşımı kapsamında değerlendirilen kariyer geliştirme programlarının son yıllarda giderek önemli bir hal alan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının çeşitli sektörlerdeki çalışanların üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışması nedeniyle önem arz etmektedir.

5.4. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçeklerin Oluşturulması

Çalışmada araştırmanın yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Araştırma için hazırlanan soru formu demografik özellikleri içeren sorular hariç 43 sorudan oluşmaktadır. Bu araştırma bağlamında, kariyer, iş tatmini ve örgütsel bağlılık literatüründe yapılan kapsamlı incelemeler sonucunda bu konuyu kapsayan birçok çalışma yapılmış olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma ölçeklerinde mevcut durumda geçerli olabilecek en iyi sonuç verdiği düşünülen ölçekler araştırmaya dâhil edilmiştir. Anket formundaki soruların orijinal anlamını yitirmemesi ve önceki kullanımlarının başarısına bağlı olarak soruların içeriği değiştirilmemiş, 3 farklı anketten birleştirme yapılarak tek bir anket oluşturulmuştur.

Soru formunda demografik özellikleri saptamaya yönelik soruları (13 soru) hariç tüm önermelerde Likert Tipi ölçek cetveli kullanılmıştır. Soruların değerlendirme seçenekleri olarak (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçenekleri kullanılmıştır.

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için genel kabul gören bazı kriterlere dikkat edilmiştir. Soruların dil ve kullanım olarak basit ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Anketin doğru algılanarak yanıtlanması amacıyla kontrol sorusu da eklenmiştir.

Tablo 9. Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri

Faktör Grupları	İçerdiği Soru Sayısı
Kariyer Geliştirme Programları	17
Örgütsel Bağlılık	20
İş Tatmini	5
Toplam Soru Sayısı	42

Anket formu temel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışanların demografik (kişisel) özellikler, ikinci bölümde ise kariyer geliştirme programlarına ilişkin sorular, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin sorular, son bölümde ise iş tatminini ölçmeye yönelik soru gruplarını içermektedir.

5.5. Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması

Araştırma evreni Türkiye geneli ve İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan çeşitli sektörlerdeki çalışanları kapsamakta olup, toplam 204 kişi ankete katılım göstermiştir.

Anket uygulaması drive.google.com sitesi üzerinden online olarak oluşturulmuştur. Site üzerinde hazırlanan anket formu linki oluşturularak katılımcılara e-mail yoluyla iletilmiş anket çalışması hakkında bilgi verilmiş ve ankete katılmaları istenmiştir. Toplanan veriler drive.google.com üzerinden Excel yardımı ile SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programına aktarılmıştır.

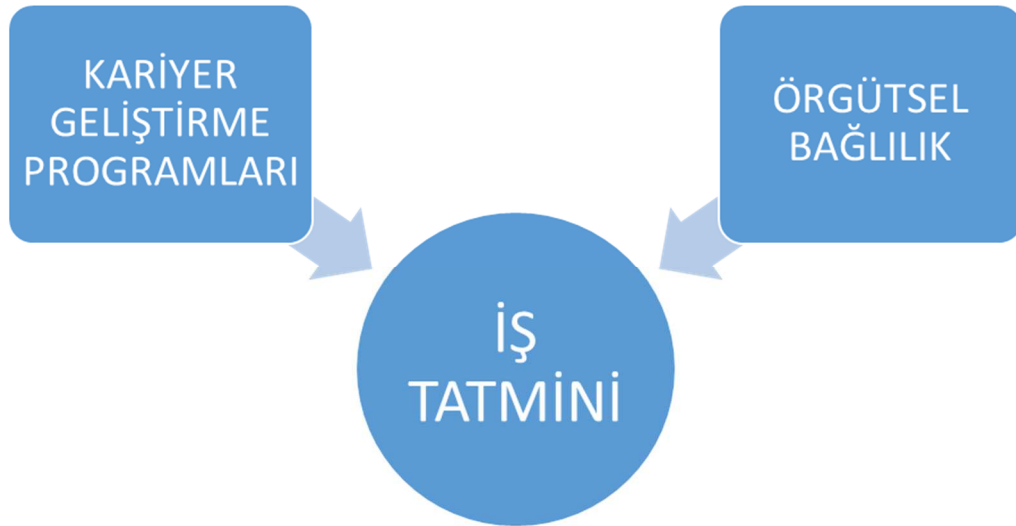
SPSS programı ile yapılan analiz sonucunda anketin demografik, kariyer, iş tatmini ve örgütsel bağlılık bölümlerindeki soruları cevaplayan 204 katılımcının yanıtları analize dâhil edilmiştir.

Tablo 10. Çalışan Katılımcı Oranı

	N	%
Geçerli	204	100
Çıkartılan	0	0
Toplam	204	100,0

5.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın yapılmasında geçerli olan teknik varsayımlar aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 3. Araştırma Modeli

Ana Hipotez (H_A): Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırmada etkisi vardır.

H₁: Örgütsel bağlılık iş tatminini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Kariyer geliştirme programları iş tatminini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

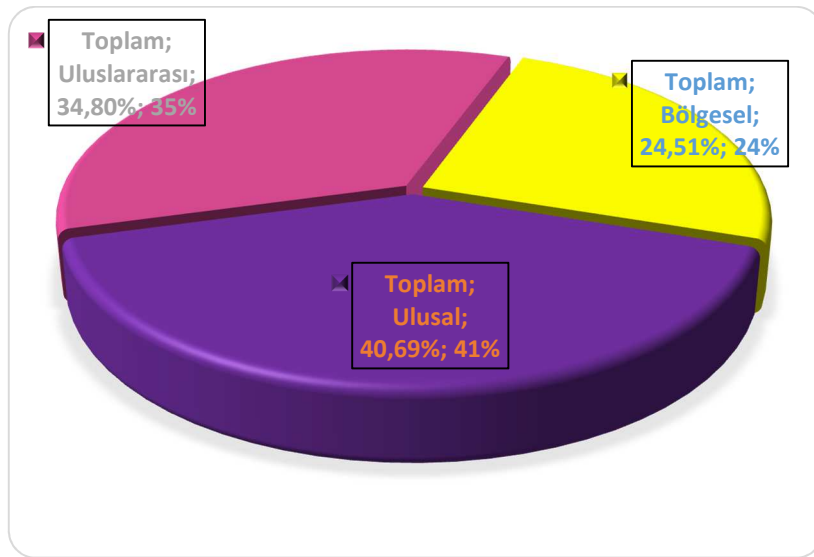
5.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Anketin ilk kısmını oluşturan bu bölümde anket katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin olarak şirketin faaliyet alanının sınırları, şirketteki konumları, çalıştıkları departman, cinsiyetleri, eğitim durumları, yaşları, bu işyerindeki çalışma süreleri ve meslekteki toplam çalışma sürelerine yönelik sorular yer almaktadır.

Aşağıdaki anket sorularına cevap veren örneklem grubuna ait sosyo-demografik özellikler aktarılmış olup sorulara vermiş oldukları yanıtların sayısal ve yüzdesel dağılımları yer almaktadır.

5.7.1. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Şirketlerin Faaliyet Alanları ve Yüzdesi

Ankete katılanların çalıştıkları firmalarını faaliyet alanlarının sınırları aşağıdaki grafikte ile gösterilmiştir. Anket katılımcılardan 50 kişi (%24'ü) çalıştıkları firmaları bölgesel olarak değerlendirmiştir. Katılımcılardan 83 kişi (%41) firmalarını ulusal firma olarak nitelendirirken, 71 kişi (%35) uluslararası olarak değerlendirmiştir. Araştırma yapılan grupta ağırlıklı olarak ulusal kapsamda faaliyet gösteren Türkiye’de çeşitli sektörlerdeki çalışanlar olduğu görülmektedir.

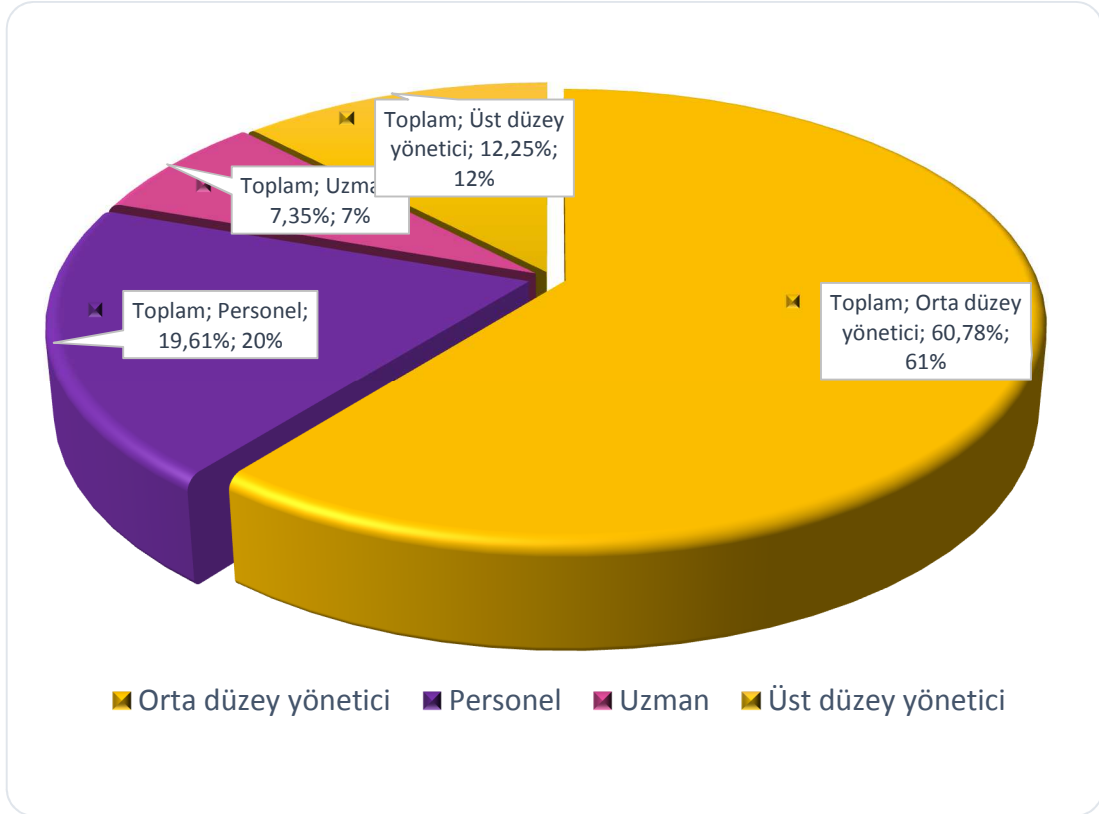


Şekil 4. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Şirketlerin Faaliyet Alanları ve Yüzdesi

Faaliyet Alanı Sınırları	Geçerli Sayı	Geçerli Oran
Bölgesel	50	24,51%
Ulusal	83	40,69%
Uluslararası	71	34,80%
Genel Toplam	204	100,00%

5.7.2. Örneklem Grubunun Unvan Dağılım Yüzdesi

Ankete katılan kişilerin unvanları veya firma içerisindeki statüleri grafikte görüldüğü gibidir. Orta Düzey Yönetici 124 (%61), Personel 40 (%20), Üst Düzey Yönetici 25 (%12), Uzman 15 (%7) kişi şeklinde görülmektedir. Araştırma yapılan grupta ağırlıklı olarak orta düzey çalışanların yer aldığı görülmektedir.

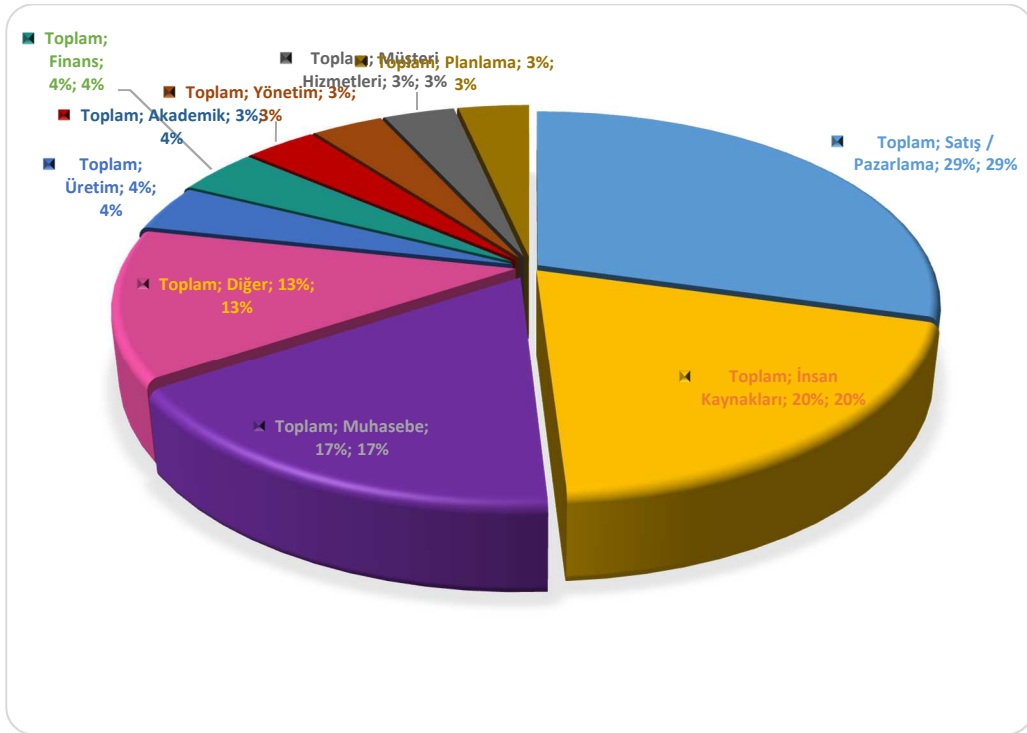


Şekil 5. Örneklem Grubunun Unvan Dağılım Yüzdesi

Faaliyet Alanı Sınırları	Geçerli Oran	Geçerli Sayı
Orta düzey yönetici	124	60,78%
Personel	40	19,61%
Uzman	15	7,35%
Üst düzey yönetici	25	12,25%
Genel Toplam	204	100,00%

5.7.3. Örneklem Grubunun Çalıştığı Departman ve Yüzdesi

Ankete katılan çalışanların çalıştıkları departman bilgileri grafikteki gibidir. Satış / Pazarlama 60kişi (29%), İnsan Kaynakları 40 kişi (20%), Muhasebe 34 kişi (17%), Üretim 8 kişi (4%), Finans 8 kişi (4%), Akademik 7 kişi (3%), Yönetim 7 kişi (3%), Müşteri Hizmetleri 7 kişi (3%) ve Planlama 7 kişi (3%) olarak görülmektedir. Ankette belirtilen departmanların dışında bulunan departmanların katılım oranı ise 26 kişi (13%) tür.

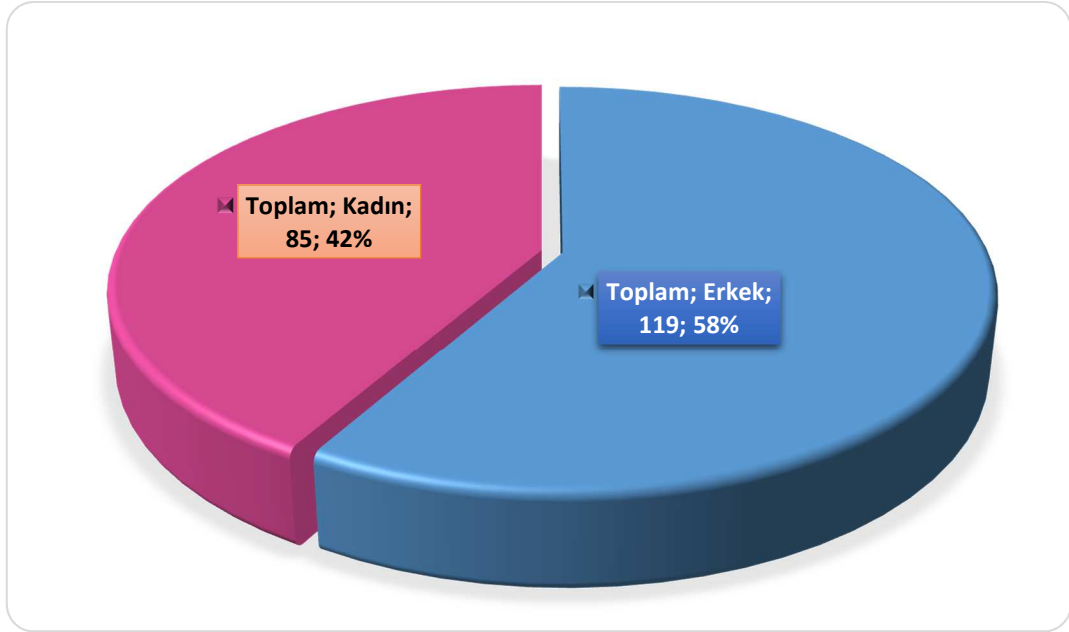


Şekil6. Örneklem Grubunun Çalıştığı Departman ve Yüzdesi

Çalıştığı Departman	Sayı	Oran
Satış / Pazarlama	60	29%
İnsan Kaynakları	40	20%
Muhasebe	34	17%
Diğer	26	13%
Üretim	8	4%
Finans	8	4%
Akademik	7	3%
Yönetim	7	3%
Müşteri Hizmetleri	7	3%
Planlama	7	3%
Genel Toplam	204	100 %

5.7.4. Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı ve Yüzdesi

Ankete katılan 204 kişinin %42'si (85) kadın, %58 (119) erkek olarak görülmektedir. Ankete katılan kadınların oranının %42 olması, çalışan kadın sayısının daha az miktarda yer aldığına delil teşkil ettiği şeklinde değerlendirilmektedir.

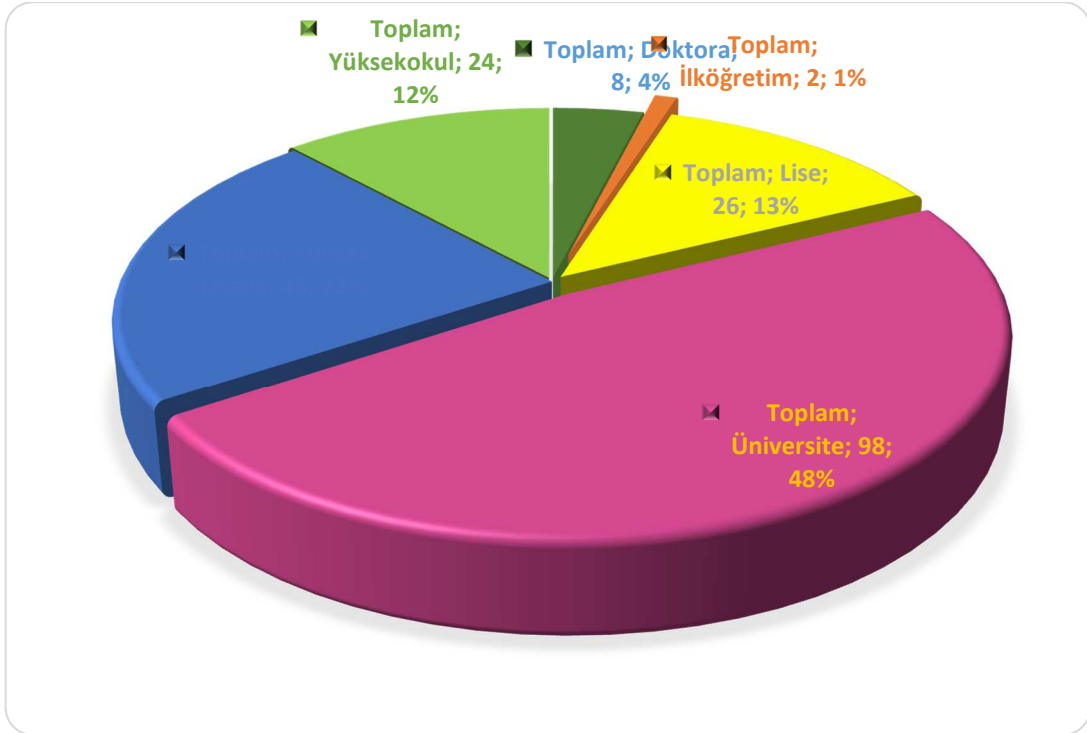


Şekil 7. Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı ve Yüzdesi

Cinsiyet	Geçerli Oran	Sayı
Kadın	42%	85
Erkek	58%	119
Toplam	100%	204

5.7.5. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyi Dağılımı ve Yüzdesi

Ankete katılan kişilerin eğitim düzeyleri grafikte görüldüğü gibidir. Doktora 8 kişi (3,92%), Yüksek Lisans 46 kişi (22,55%), Üniversite 98 kişi (48,04%), Yüksekokul 24 kişi (11,76%), Lise 26 kişi (12,75%) ve İlköğretim 2 kişi (0,98%) oranında görülmektedir. Ankete katılan kişilerin eğitim durumları irdelendiğinde sektörlerdeki eğitim düzeylerinin çoğunun üniversite ve üstü bir eğitime sahip olduğu görülmektedir. 204 çalışanın doldurduğu ankette 46 kişinin yüksek lisans eğitimi almış olmaları eğitime verilen önem ve bilincin yükseldiğini göstermektedir. Buradan yola çıkarak çalışanlarda eğitim çıtasının giderek yükseldiği yorumu yapılabilir.

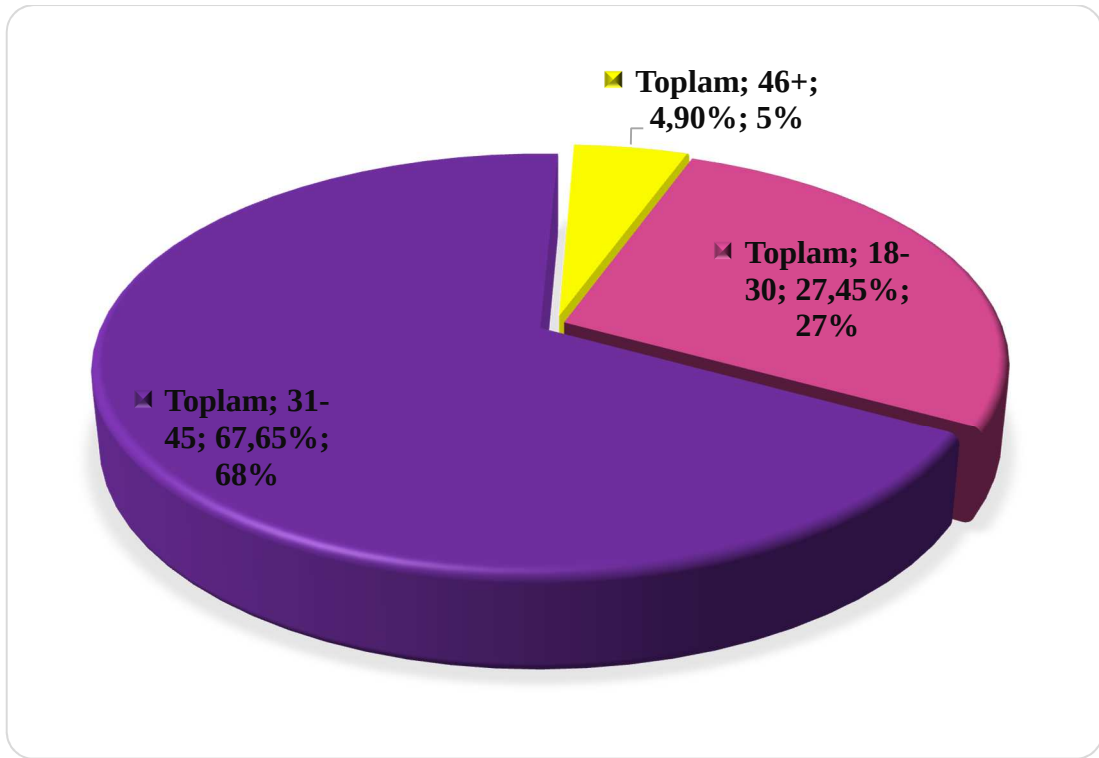


Şekil8. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyi Dağılımı ve Yüzdesi

Eğitim Durumu	Geçerli Oran	Sayı
Doktora	8	3,92%
İlköğretim	2	0,98%
Lise	26	12,75%
Üniversite	98	48,04%
Yüksek Lisans	46	22,55%
Yüksekokul	24	11,76%
Genel Toplam	204	100,00%

5.7.6. Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi

Ankete katılanların yaş aralıkları dağılımı; 18-30 yaş aralığında 56 kişi (27,45%), 31-45 yaş aralığında 138 kişi (67,65%), 46 ve üzeri yaş aralığında 10 kişi (4,90%) olarak görülmektedir. Araştırma yapılan gözlem grubunda 31-45 yaş aralığının baskın olduğu görülmektedir.

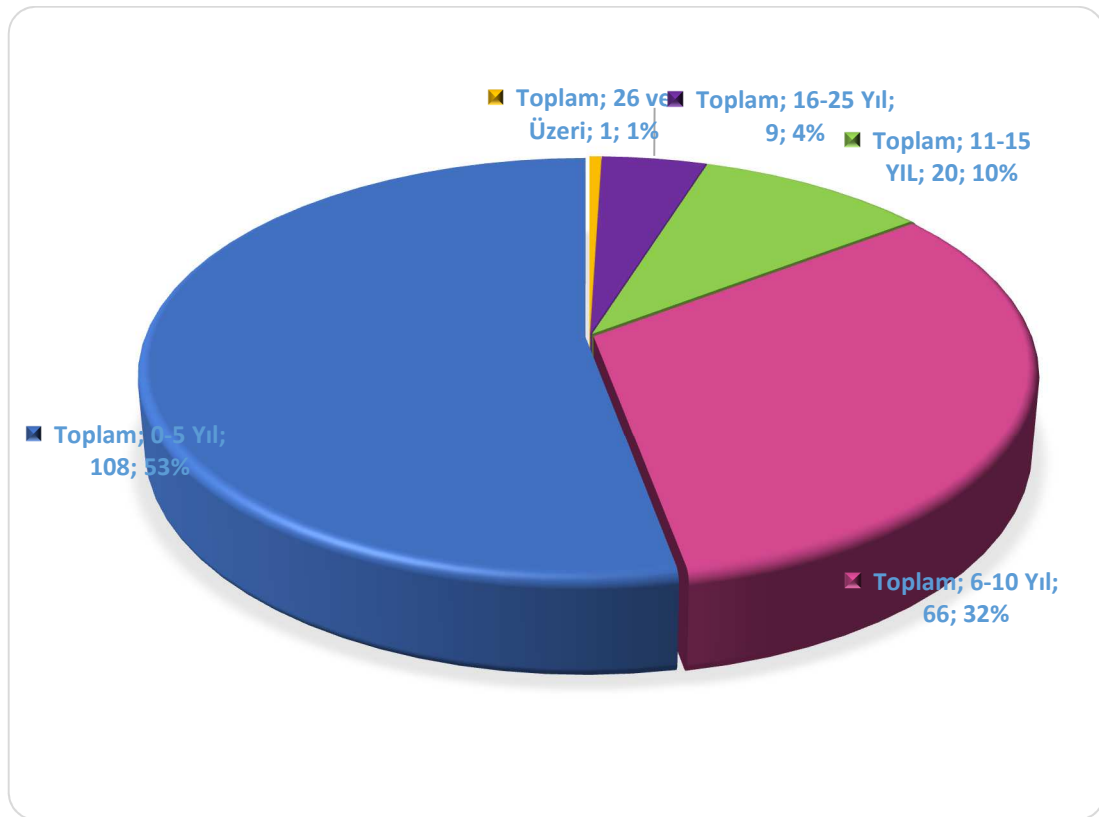


Şekil 9. Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi

Yaş Grubu	Sayı	Geçerli Oran
18-30	56	27,45%
31-45	138	67,65%
46+	10	4,90%
Genel Toplam	204	100,00%

5.7.7. Örneklem Grubunun bu işyerindeki Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi

Anket katılım gösteren çalışanların anketin yapıldığı dönemde çalıştıkları işyerindeki çalışma süreleri (yıl bazında) aşağıdaki grafikteki gibidir. 26 ve Üzeri 1 kişi (0,49%), 16-25 yıl 9 kişi (4,41%), 11-15 yıl 20 kişi (9,80%), 6-10 yıl 66 kişi (32,35%) ve 0-5 yıl 108 kişi (52,94%) şeklinde görülmektedir. Anketi katılan çalışanların neredeyse yarısının 0-5 yıl arasında genç nüfusu teşkil ettiği görülmektedir.

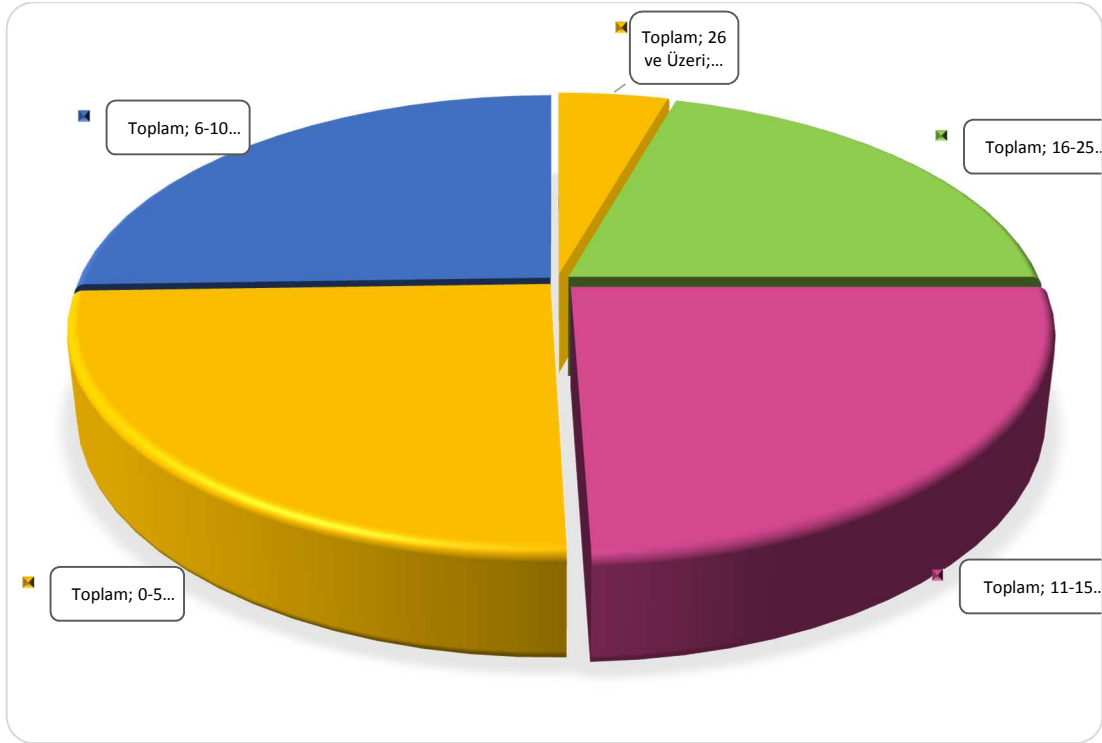


Şekil 10. Örneklem Grubunun bu işyerindeki Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi

Çalışma Süresi	Sayı	Geçerli Oran
26 ve Üzeri	1	0,49%
16-25 yıl	9	4,41%
11-15 yıl	20	9,80%
6-10 yıl	66	32,35%
0-5 yıl	108	52,94%
Genel Toplam	204	100,00%

5.7.8. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi

Ankete katılım gösteren çalışanların toplam çalışma süreleri yıllarına göre grafiklendirilmiştir. 26 ve üzeri 9 kişi (4,41%), 16-25 yıl 42 kişi (20,59%), 11-15 yıl 50 kişi (24,51%), 0-5 yıl 51 kişi (25,00%) ve 6-10 yıl 52 kişi (25,49%) şeklinde görülmektedir.



Şekil 11. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi

Çalışma Süresi	Sayı	Geçerli Oran
26 ve üzeri	9	4,41%
16-25 yıl	42	20,59%
11-15 yıl	50	24,51%
0-5 yıl	51	25,00%
6-10 yıl	52	25,49%
Genel Toplam	204	100,00%

5.8. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada yararlanılan anketler ile elde edilen veriler üzerinde öncelikle güvenilirlik ve ardından geçerlilik analizleri yapılmıştır. Daha sonra faktörler arasındaki ilişkileri incelemek maksadı ile önce faktör analizi ardından korelasyon

analizi ve son olarak regresyon analizleri uygulanmıştır. Ölçümlerin değerlendirilmesi amacı ile Cronbach Alfa (α) değerleri incelenmiş ve güvenilirlikleri test edilmiştir. 0,70 değeri üzerinde çıkan değerlerin anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Değişkenler arası düzeltilmiş korelasyon katsayılarına (corrected inter-item correlation) bakılarak elde edilen değerlerin tamamının 0,500 değerinin üzerinde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Alfa değerlerine bakıldığında hiçbir değişkenden çıkarma yapmadan bile tüm değişkenlerin literatürde kabul edilen 0,700 değerinden oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Allenand Yen 2002).

Toplam 43 sorudan oluşan araştırma ölçeğinin Spss paket programı ile yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach'ın Alpha değeri ,970 olarak belirlenmiştir. Eşik değer olan ,700'ün oldukça üzerinde tespit edilen Alpha değeri, araştırma ölçeğinin okuyucu tarafından net bir şekilde algılandığının ve ölçek sorularının muğlak olmadığını bilimsel olarak kanıtlamaktadır. Böylece bir sonraki analiz aşaması olan faktör analizine hiçbir şüpheye yer bırakılmaksızın geçilmiştir.

Tablo 11.Güvenilirlik Analizi

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Değişken Sayısı</i>
<i>,970</i>	<i>43</i>

5.8.1. Faktör Analizi

Bir ölçme aracında bunu uygulayan kişiler arasında belirli bir düzen olup olmadığını ortaya koymak araştırmacının istediği sonuçlardan biridir. Faktör analizi, ölçülmek istenilen özelliğe ait yapının bu ölçek ile ölçüldüğünde nasıl gerçekleştiğini belirlemek amacıyla kullanılır. Faktör analizinde iki genel yaklaşım vardır (Karabuğa 2010, www.egitim.aku.edu.tr/faktoranalizi.ppt):

- 1- “Keşifsel faktör analizi (exploratory factor analysis)
- 2- Doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis)”.

Tablo 12. KMO ve Bartlett's Testi

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem ölçümü</i>	<i>,923</i>
---	-------------

Bu bağlamda ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek ve alt faktör sayısını belirlemek için yine Spss paket programı ile bir boyut azaltma analizi olan faktör analizi kullanılmıştır. Örneklem geçerliliğini en keskin şekilde ölçen değer olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,923 olarak tespit edilmiştir. Tablo 12’ de görüldüğü gibi KMO değeri geçerlilik açısından en mükemmel orandadır.

Tablo 12. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

Bu tabloya göre çalışmanın geçerlilik değerleri mükemmel seviyesinde çıkmıştır.

Güvenilirlik analizini takiben yapılan faktör analizinde araştırma modeli kapsamında belirlenen iki üst faktörün SPSS programı aracılığı ile yapılan boyut indirgeme analizi sayesinde her bir üst faktörün kendi içerisinde 3 alt faktöre ayrıldığı gözlemlenmiştir. Aşağıdaki tablolarda görüleceği üzere soruların faktörlere ataması yapılırken 0,500 ve üzeri faktör yükü alan değişkenler analize dahil edilmiştir. Bu süreçte iş tatmini alt başlığındaki 5 no’lu soru araştırma kapsamı dışına çıkartılmıştır.

Yukarıda belirtilen güvenilirlik analizi ile kullanılan ölçeğin geçerliği tespit edildikten sonra ölçeğin tek ya da birden fazla faktörlü olup olmadığı faktör analizi yapılarak ortaya konulmuştur. Faktörlerin birbirleri ile etkileşimi analizi sonuçlarına göre araştırma modeli korelasyon ve regresyon analiz teknikleri kullanılarak test edilecektir.

5.8.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki rassal değişken (faktör) arasındaki bağıntıyı irdeleyen bir analizdir ve Regresyon analizinin öncesinde gerçekleştirilmiştir. Analiz edilen duruma göre farklı korelasyon katsayıları geliştirilmiştir. Bu katsayılardan en çok bilinen ve kullanılanı Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısıdır. İki değişkenin

kovaryansının, aynı değişkenlerin standart sapmalarının çarpımına bölünmesi suretiyle hesaplanır.

Korelasyon katsayısı ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirten katsayıdır. Bu katsayı, (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayısının (0) değerini alması ise araştırmaya dâhil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Altındağ 2011, 106).

Bu deneysel araştırmadaki korelasyon analizine bakıldığında, araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmininin, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan kariyer geliştirme programları ve örgütsel bağlılık değişkenlerinden ne ölçüde etkilendiğinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Dikkat çekilmesi gereken en önemli noktalardan birisi, kariyer programları ve örgütsel bağlılığın kendi içerisinde üçe ayrılmış olmasıdır. Bu nedenle, korelasyon tablosunda ve regresyon analizinde her bir bağımsız değişken kendi alt faktörleri ile değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 13. Korelasyon Analizi Sonuçları

		Kariyer faktor1	Kariyer faktor2	Kariyer faktor3	Baglilik faktor1	Baglilik faktor2	Baglilik faktor3	İstatmini faktor
Kariyerfaktor1	PearsonKorelasyonu	1	,752**	,123	,825**	,728**	,206**	,684**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)		,000	,108	,000	,000	,007	,000
	N (Gözlem Sayısı)	171	171	171	171	171	171	171
Kariyerfaktor2	Pearson Korelasyonu	,752**	1	,193*	,711**	,503**	,001	,502**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000		,011	,000	,000	,989	,000
	N (Gözlem Sayısı)	171	171	171	171	171	171	171
Kariyerfaktor3	Pearson Korelasyonu	,123	,193*	1	,033	,089	,071	-,056
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,108	,011		,671	,246	,356	,466
	N (Gözlem Sayısı)	171	171	171	171	171	171	171
Baglilikfaktor1	Pearson Korelasyonu	,825**	,711**	,033	1	,835**	,203**	,836**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000	,000	,671		,000	,008	,000
	N (Gözlem Sayısı)	171	171	171	171	171	171	171
Baglilikfaktor2	Pearson Korelasyonu	,728**	,503**	,089	,835**	1	,359**	,839**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000	,000	,246	,000		,000	,000
	N (Gözlem Sayısı)	171	171	171	171	171	171	171
Baglilikfaktor3	Pearson Korelasyonu	,206**	,001	,071	,203**	,359**	1	,292**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,007	,989	,356	,008	,000		,000
	N (Gözlem Sayısı)	171	171	171	171	171	171	171
İstatminifaktor	Pearson Korelasyonu	,684**	,502**	-,056	,836**	,839**	,292**	1
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000	,000	,466	,000	,000	,000	
	N (Gözlem Sayısı)	171	171	171	171	171	171	171

Araştırma kapsamında bağlılıkla ilgili ilk iki faktörün 0,836 ve 0,839'luk korelasyon değerleriyle iş tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu oranlar iki değişkenin alabileceği neredeyse en yüksek korelasyon oranlarıdır. Çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmeleri, kendi kurumlarının mükemmel bir yer olduğunu düşünmeleri ilerideki hak ettikleri yere geleceklerine inanmaları ve işletmenin geleceği ile kendi geleceklerini bağdaştırmaları doğrudan çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir.

Ayrıca bireylerin çalıştıkları kurumun beklentilerinin, çalışanın değer yargıları ile örtüşmesi de bağlılıklarını artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Benzer şekilde örgüte bağlı ve iş tatmini yüksek çalışanların verilen görevleri icra etmede istekli ve sorumluluk bilinciyle hareket ettikleri görülmektedir. Çalışma koşullarının iyi olduğunu düşünen çalışanların performanslarında ve kuruma bağlılıklarında artış olduğu gözlemlenmektedir.

Örgütsel bağlılıkta ve iş tatmininde önemli bir dinamik ve motivasyon kaynağı olan çalışanların hak ettiği yere geleceklerine inanmaları da örgütsel bağlılığı ve iş tatmininde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bir diğer önemli unsur olan çalışanların mesleklerini görevlerini çalıştıkları kurumda icra edebilmelerini düşünmeleri hem mesleki katkı, hem de kişisel doyumu arttıran etkenlerdir. İş tatmini üzerinde etkisi olan diğer iki bağımsız değişkenin korelasyon katsayıları 0,502 ile 0,684 arasında değişmektedir. Bu durumsa orta-üst düzey bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Çalışanların işletmelerde açık pozisyonlara yeteneklerine göre terfi ettirilmesi, işe alıştırma eğitimlerinin uygulanması, çalışanlara özel kariyer planlaması yapılması, kurumun eğitim ve yüksek lisans üzerine fırsatlar sunması ve yöneticilerin iş birliğine açık olması iş tatminini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişle, işini seven ve yaptığı işten memnun kalan çalışanların kariyer planlamasına önem verilen bir şirkette çalışmalarını iş tatminlerini arttırmaktadır.

5.8.3. Regresyon Analizi

Regresyon Analizi iki veya daha fazla sayıda değişken arasındaki bağıntıyı ölçmek amacıyla kullanılan bir metottur. Tek bir değişken dikkate alınarak yapılan analiz tek değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılırken, daha fazla sayıda değişken kullanılarak yapılan analiz çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır. Bu analiz metodu ile değişkenler arasında var olan ilişki ortaya çıkarıldığı gibi bu ilişkinin derecesi de ortaya konulabilmektedir. Analiz yapılırken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta ise metodun iki değişkenin birlikte değişimlerini ortaya koyarken bu değişkenler arasında – varsa – bir sebep-sonuç ilişkisi hakkında bir bilgi vermemesidir (Altındağ 2011, 106).

Regresyon analizi başlığı altında incelenen bütün modeller SPSS 17 uygulaması ile analiz edilmiştir. Modeller ve sonuçları izleyen bölümlerde detaylı olarak belirtilmiştir. Belirlilik katsayısı tabloda R² değeri ile ifade edilmekte olup bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenlerdeki değişim ile açıklanabilme özelliğidir. Oluşturulmuş modellerin istatistiki olarak anlamlılığını gösteren ölçüt tablolarda F ile gösterilmektedir ($p < ,001$, $p < ,01$ veya $p < ,05$) (Altındağ 2011, 112).

Tablo 14. Regresyon Analizi (Model Summary)

Model	R (a)	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,884	,781	,773	,74974

Bağımsız Değişkenler:(Değişmez), baglilikfaktor1, baglilikfaktor2, baglilikfaktor3, kariyerfaktor1, kariyerfaktor2, kariyerfaktor3.

Tablo 15. Katsayılar

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	,510	,318		1,604	,111
kariyerfaktor1	-,021	,078	-,020	-,264	,792
kariyerfaktor2	-,054	,065	-,052	-,819	,414
kariyerfaktor3	-,114	,042	-,103	-2,689	,008
baglilikfaktor1	,535	,095	,509	5,609	,000
baglilikfaktor2	,486	,081	,449	6,026	,000
baglilikfaktor3	,057	,059	,039	,962	,337

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Korelasyon analizi müteakiben yapılan çoklu nedensellik (regresyon) analizlerinde araştırmadaki bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Korelasyon analizinde her bir bağımsız değişkenin iş tatmini üzerinde çeşitli düzeylerde bire bir ilişkisi bulunurken, regresyon analizinde bu durum ortadan kalkmıştır. Kariyer faktör 3, bağlılık faktör 1 ve 2' si diğer bağımsız değişkenleri gölgeleyerek iş tatminindeki değişimlerin, % 78.1'ini açıklamaktadır. Kariyer faktör 3' ölçek içerisinde negatif anlam ifade ettiği dikkate alınırsa, bireylerin çalıştıkları işletmede kariyer engelleri veya sorunları yaşadıklarını düşünmeleri ve işletme içindeki ve dışındaki kariyer olanaklarını değerlendiriyor olmaları iş tatminini negatif yönde etkilemektedir.

Bununla birlikte örgütsel bağlılığın ilk iki faktörünün iş tatminini bu denli yüksek düzeyde etkilemesi araştırmanın en çarpıcı sonuçlarından birisidir. Çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmeleri, işletmenin başarısı için daha çok başarı göstermeleri, örgütten gurur duymaları, daha üst pozisyonlara terfi edeceklerine inanmaları, işletmenin sorunlarını çözmek için çaba göstermeleri iş tatminini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Bir önceki analiz olan korelasyon analizinde anlamlı çıkan kariyer faktörlerinin örgütsel bağlılığın yanında etkisini kaybettiği gözlemlenmiştir.

Bu analizin bir sağlaması olarak modele yerleştirilen bağlılık faktör3, regresyon analizinde anlamsız çıkmıştır. Kurumda çalışmaktan hoşlanmayan ve sürekli iş değiştirmeyi düşünen çalışanların gerçekleştirdikleri anket ile yapılan ölçümlerinde iş tatminleri üzerinde olumlu bir etki görülmemiştir. Bir çalışanın işinden memnun olması ve çalıştığı kuruma olan sadakatinin örgütsel bağlılıkla karşılıklı ilişki içinde olduğundan dolayı ayrılmaz bir bütün olduğu söylenebilir. Örgütsel vatandaşlığı yüksek olan çalışanların iş tatmini ile bir sorun yaşamayacakları fikri bu araştırmadaki bulgular sonucunda desteklenmiştir. Bu sonuç literatürdeki genel kanıyı da destekler niteliktedir. Sonuç bölümünde akademisyen ve yöneticilere kariyer geliştirme programları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli değerlendirmelerde bulunulacak ve öneriler sunulacaktır.

Tablo 16. Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	ÇALIŞAN PERFORMANSI	
	Hipotez	Sonuç
Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	H ₁	Desteklendi
Kariyer Geliştirme Programları ve İş Tatmini	H ₂	Desteklenmedi
Kariyer Geliştirme Programlarının Çalışanın Tatmini ve Çalışanın Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi	H _A	Kısmen Desteklendi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışma ile çeşitli sektörlerde kariyer geliştirme programlarının çalışanların iş tatmini ve çalışanların örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Kariyer geliştirme programları, çalışanlar açısından olduğu kadar örgütler içinde büyük önem arz etmektedir. Hali hazırda güncel ve önemli bir konu olarak değerlendirilmekte ve gün geçtikçe konu ile ilgili önemli çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan deneysel araştırmada kariyer geliştirme programları ve örgütsel bağlılık, bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. İş tatmini ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye ilişkin yapı taşları, önemliliği, çeşitleri ve faydaları gibi konular ele alınmıştır. İkinci bölümde iş tatmini, dinamikleri, motivasyon süreçleri ele alınmıştır. Daha sonrasında örgütsel bağlılığa ilişkin literatür incelenerek teorik ve kavramsal yapı ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise veri toplama araçlarının yapısı, veri toplama biçimi, anket ve ölçeklerin oluşturulmasında nasıl yol alındığı açıklanmıştır. Literatürde yer alan ölçekler ve daha önce güvenilir geçerliği sağlanmış çalışmalarda anket sorularından faydalanılarak anket formu son haline getirilmiştir.

Bu çalışma ile elde edilen değişkenlere bakıldığında demografik unsurların yani çalışanın yaşı, eğitim durumu, cinsiyeti, statüsü, çalıştığı işletmedeki görevi gibi unsurların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde ne kadar etkili olduğu görülmektedir. Açmak gerekirse yaş değişkeninin örgütsel bağlılık ve iş tatmininde farklılık gösterdiği, genç çalışanların emekliliği yaklaşan çalışanlara göre daha istekli, azimli olduğu ve iş tecrübesinin azlığı nedeniyle farklı iş alternatiflerinin kısıtlı olmasından dolayı, kurumlarına daha çok bağlı kaldıkları şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan genç çalışanlarda örgüte olan katma değerlerinin, yaşça büyük olan ve örgüte emekleri daha fazla olan çalışanlara göre örgütsel bağlılığı azaltıcı etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle eğitim durumu baz alındığında genç çalışanların örgüte bağlılıklarının daha zayıf olmasının nedeni; gençlerin daha eğitilmiş ve daha donanımlı olması, entellektüel bilgi birikimine sahip olmaları, iş alternatiflerinin çekiciliği gibi etmenlerden kaynaklandığını söylemek

doğru olacaktır. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların alternatiflerin çokluğu nedeniyle istedikleri işi tercih edebilmeleri de örgütsel bağlılığa ve iş tatminine olumlu yönde katkısı olduğu söylenebilir. Bu nedenle gerek maddi, gerek manevi, gerekse mesleki anlamda kendilerini tatmin edecek örgütlerde çalışmak tercih sebebi olmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda çalışanların yaş ve kıdemi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir bağın varlığını, bireylerin yaşı ve kıdemi arttıkça örgüte daha çok bağlandıklarını, bu sayede örgütsel bütünlüğün sağlandığını ve örgütün amaçlarını gerçekleştirirken başarıya ulaştığı vurgulanmıştır. Diğer taraftan Türkiye’de yaşanan işsizlik faktörünün eğitimi az olan çalışanlarda, işsiz kalma korkusu veya iş bulamama korkusu nedeniyle çalıştıkları işletmeye bağlılığı artırıcı etki gösterdiği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Değişen iş dünyasıyla beraber bireylerin isteklerinde de değişiklik olmuştur. Çalışanlar için maddi doyum kadar manevi doyumda önemli hale gelmiştir. Bu hususlar dikkate alındığında, kariyer yönetiminin aktif olarak uygulandığı örneğin terfi ve transfer gibi olanakları, eğitim ve gelişme olanakları, çalışma koşulları gibi unsurlar iş görenler için önemli bir hal almıştır. Artık bireyler sadece terfi ve maaş zammı ile yetinmemekte, bununla beraber psikolojik tatmin ve bireysel farkındalık da örgütsel yapı içinde yer almaya başlamıştır.

Her birey özünde kariyerinde başarılı ve güçlü olmak; daha fazla güç, saygınlık ve gelir istemesi olağandır. Ancak, iş görenlerin isteklerinin örgüt tarafından gerçekleştirilmemesi veya gerçekleştirilememesi örgüt ikliminde bozulmaya sebebiyet vererek stresi artırıcı bir unsur olmaktadır. Özellikle iş yaşamının ilk yıllarında bireyin çalışma isteği ve hevesi zaman içinde yok olmakta ve çalıştığı işle ilgili hedeflerinin örtüşmeyeceğini anlayan birey farklı bir sektörde veya farklı bir iş yerinde kariyerine devam etmek isteyebilecektir. Öte yandan birey kendisinden beklenen performans ile mevcuttaki performans arasında denge kurmaya çalışarak, deneyim kazanmaya çalışmaktadır. Tüm bunların ötesinde kariyerinde engeller yaşayan iş gören ilerleyemeyeceğini görüyorsa bu da iş stresini tetiklemekte ve bu durum çalışanın işten soğumasına, isteksizlik oluşmasına, bıkkınlığa ve performans kaybına neden olan etkenler arasında yer almaktadır.

Çalışan bağlılığını etkileyen diğer bir demografik unsurda cinsiyettir. Bu konuda literatürde çok farklı yaklaşımlar sergilenmektedir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, özellikle Türkiye şartlarında üstlendikleri roller bakımından kadın ve erkek tarafından farklılaşmaktadır. Şöyle ki sosyolojik olarak incelendiğinde kadın çalışanın üstlendiği kimlikler gerek toplumsal normlar, gerek ahlaki, gerekse dinsel ve kültürel yapılar kadının iş yaşamını etkileyen önemli dinamiklerdir. Bir de bunlara kadın çalışanlara karşı sergilenen olumsuz tutumlar, cinsiyet ayrımcılığı, karşılaştıkları kariyer engelleri eklendiğinde olumsuz bir tablo ortaya çıkmakta; bu göstergeler de kadın çalışanların bağlılığına ve iş tatminine yansımaktadır.

Bu yüksek lisans tezine bağlı olarak araştırma kapsamında kullanılan üç ölçeğin ikisinde üç alt boyut, iş tatmini ise tek boyut olarak değerlendirildiğini söylemek mümkündür. İlk bölümde kariyer geliştirme programları, ikinci bölümde ise örgütsel bağlılığa neden olan etkenleri üçer alt bölümde değerlendirilmiştir. Son bölüm olan iş tatmini tek bölümde değerlendirilmiştir. Bu alt bölümlerin birbirlerine olan etkisi tablolar bazında araştırılmıştır.

Çalışmadan elde edilen verilere göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Toplam 43 sorudan oluşan araştırma ölçeğinin SPSS paket programı ile yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach'ın Alpha değeri 0,970 olarak belirlenmiştir. Eşik değer olan 0,700'ün oldukça üzerinde tespit edilen Alpha değeri, araştırma ölçeğinin okuyucu tarafından net bir şekilde algılandığının ve ölçek sorularının muğlak olmadığını bilimsel olarak kanıtlamaktadır. Böylece bir sonraki analiz aşaması olan faktör analizine hiçbir şüpheye yer bırakılmaksızın geçilmiştir.

Bu bağlamda ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek ve alt faktör sayısını belirlemek için yine SPSS paket programı ile bir boyut azaltma analizi olan faktör analizi kullanılmıştır. Örneklem geçerliliğini en keskin şekilde ölçek değeri olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,923 olarak tespit edilmiştir. Bu verilere göre KMO değeri geçerlilik açısından en mükemmel orandadır

Etkin bir kariyer programı uygulayan işletmelerdeki çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde görülmüştür. Örgütlerde kariyer geliştirme

programlarının uygulanması, çalışanın kişisel gelişimine destek vererek örgüte katkılarının artmasının sağlanması bağlılık açısından son derece önemli etkenlerdir. Benzer şekilde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, çalıştıkları işletmeye duydukları güven ve aidiyet duygusunun yüksek düzeyde; güven ve aidiyet duygusu hissetmeyen çalışanların ise bağlılıklarının zayıf ve arayış içinde oldukları görülmüştür.

Uygulama analizlerinin devamında değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini belirlemeye ve araştırmanın alt hipotezleri kontrol etmeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Kariyer programları ve örgütsel bağlılığın kendi içinde üç faktöre ayrılması nedeniyle korelasyon tablosunda ve regresyon analizinde her bir bağımsız değişken kendi alt faktörleri ile değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında bağlılıkla ilgili ilk iki faktör içerikleri olan; çalışanların aidiyetlerini, iş yerinden memnuniyetlerini, iş yeriyle kimlik bütünleşmesini içeren sorulardan alınan faktör değerlerinin 0,836 ve 0,839 çıkması korelasyon değerleriyle iş tatmini arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İş tatmini üzerinde etkisi olan diğer iki bağımsız değişken faktörleri olan kariyer yönetimi ve kariyer planlamaya ilişkin soruların yer aldığı korelasyon katsayıları 0,502 ve 0,684 arasında değişmektedir. Bu durum ise anketi dolduran çalışanların çalıştıkları işletmelerde açık pozisyonlara yeteneklerine göre terfi ettirilmesi, işe alıştırma eğitimlerinin uygulanması, çalışanlara özel kariyer planlaması yapılması, kurumun eğitim fırsatları sunması ve yöneticilerin iş birliğine açık olması, iş tatminini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, işini severek yapan ve işinden memnun olan çalışanların kariyer planlamasına önem veren bir firmada çalışmalarını iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Buna göre korelasyon değeriyle iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisinde olduğu ve dolayısıyla hipotezlerin ret edilmediği bulgularına erişilmiştir.

Ayrıca, Örgütsel bağlılık ve kariyer geliştirme programları bağımsız değişkeniyle iş tatmini bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda kariyer faktör 3 içeriğini temsil eden kariyer engelleri ve işletme dışı kariyer olanakları devreye girdiğinde bağlılık faktör1

(aidiyet) ve bağıllık faktör 2'yi (iş yerinden memnuniyet) gölgelediği ve iş tatminindeki değişimlerin %78,1'ini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kariyer faktör 3'ün (kariyer engelleri ve iş arayışı) ölçek içinde olumsuzluk ifade ettiği dikkate alınırca çalışanların işletme içinde ve dışında kariyer olanaklarını değerlendirmeye başlamaları iş tatminini negatif yönde etkilemektedir.

Diğer taraftan örgütsel bağıllık 1 ve 2 'nin iş tatminini yüksek oranda etkilemesi çalışanların kurumlarına olan bağıllığını, çalıştıkları işletmenin başarısı için çaba göstermelerini, yükseleceklerine inanmaları iş tatminini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bu deneysel araştırmanın ortaya çıkardığı sonuç ise bir çalışanın işinden memnun olması, çalıştığı kuruma olan sadakatinin örgütsel bağıllıkla karşılıklı ilişki içinde olduğundan ötürü ayrılmaz bir bütün olduğu söylenebilir. Örgütsel vatandaşlığı yüksek olan çalışanların iş tatmini ile bir sorun yaşamayacakları fikri bu araştırmadaki bulgular sonucunda desteklenmiştir.

Çalışma sonuçları kapsamında şu önerilerde bulunulmuştur:

- Örgütsel bağıllık faktörü direkt olarak iş tatminini etkilediği için yöneticilerin sistem içerisinde personelin kuruma olan sadakatini ve örgütsel vatandaşlığını artırıcı enstrümanlar kullanması akılcı olabilir. Örneğin maddi olmayan ödüllendirme yöntemlerinin aktif bir şekilde kullanılması önce örgütsel bağıllığı, sonrasında da iş tatminini etkileyebilir. Bu yöntemler plaket, topluluk önünde takdir, ücretsiz seyahat veya terfi imkanları şeklinde değerlendirilebilir.
- Ücret, tatmin ve bağıllıkta en önemli motivasyon kaynağıdır. Ancak bununla beraber her şey demek değildir. Çalışma ortamı, çalışanların üstleriyle veya yönetimle olan ilişkileri, örgüt içindeki iletişim, örgütsel güven gibi faktörler de bir çalışan için bazen paradan daha kıymetli olabilmektedir. Bu nedenle çalışma ortamının iyileştirilmesi, amirlerin veya üst yönetimin katı bir disiplin anlayışını tercih etmemesi, çalışanlara söz hakkı verilmesi, yönetime katılma hakkı tanınması, kişiler arası iletişimi besleyici uygulamalar vb. örgütsel

bağlılığı artıracığı için bu ve bunun gibi politikalar örgütler tarafından desteklenmelidir.

- Bu çalışma, “kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezini desteklemektedir. Örneğin çalışanlara kariyer gelişimi konusunda eğitim, destek verilmesi, kişiye yönelik kariyer planlama çalışmalarının yapılması, mesleki ilerleme çizgilerinin net ve çalışanın yükselmesi için bir kariyer yolunun belirlenmesi gibi unsurların getireceği artılar çalışanlar için son derece önemlidir. Bu uygulamaları hayata geçiren şirketlerin çalışanlarının statüsünün yükselmesinde, hem de maddi gelirini artırıcı etkiye sahip olmasının sonucunda aidiyet duygusu oluşacak; bu da beraberinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı getirecektir.
- Dikkate alınması gereken diğer bir hususta performans ve motivasyondur. Zira performans ve motivasyon hem örgütü, hem de çalışanı ilgilendiren ve iş tatminini etkileyen önemli bir olgudur. Bireyin hedeflediği amaçlarına ulaşmasında ışık tuttuğu gibi, çalıştığı işletmenin hedeflerine katkı sağladığı için performansın ölçülmesinde adil ve hakkaniyet ölçütlerine dayanarak hareket etmek, işletmelerin önemsedığı değerler olmalıdır.
- Çalışanlar için önemli bir konu olan işten duyulan memnuniyet, işini severek yapma, mesleki memnuniyet gibi olguların iş tatminine ve örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği anketimizden alınan sonuçlar doğrultusunda pekiştirilmiştir. Benzer şekilde örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksek çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha az devamsızlık ve daha az iş yeri değiştirdikleri gözlemlenen diğer bir sonuçtur. Bu nedenle örgütlerin doğru işe doğru kişiyi seçmeleri önem arz etmektedir.

Ek olarak anket sorularını kolay dağıtmak ve sonuçları daha kısa sürede geri alabilmek için modern teknoloji imkânları kullanılarak internette Google Drive (drive.google.com) sitesinden faydalanılmıştır. Ancak mail yoluyla çok sayıda kişiye ulaşılmasına rağmen geri dönüş çok az olmuştur. Bu da anket katılım sürecinin planlanandan daha uzun sürmesine neden olmuştur. Ayrıca katılımcıların anket doldurmak istememesi Türkiye’de bilimsel araştırmalara ne kadar az değer verildiğini gösteren “ek bulgular” olmuşlardır.

Tüm öneriler ışığında deneysel çalışmada akademisyenlere yapılacak en önemli öneri çalışmanın daha genel olması için örneklem grubunu niceliksel olarak artırmaları, gerektiği takdirde araştırmayı uluslararası şirketlerde yürütmeleri önerilmektedir. Bunun yanı sıra örgütlerde kariyer geliştirme programlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki pozitif etkisi göz önünde bulundurularak, örgütlerde etkinliğin artırılması açısından rehber olarak faydalanılabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan. "Shein'ın Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma" Isparta: *SDÜ İİBF Dergisi*, C.14 (2) 2009. 277-292.
- Akat, İlter, Gönül Budak. *İşletme Yönetimi Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş (4.Bası.)*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2002.
- Alamur, Bayram. *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Ün. İİBF'de Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Altındağ, Erkut. *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 2011.
- Aşık Akşit, Nuran. "Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme." *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, 2010. 31-51.
- Ata, Namık. *Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.
- Aydemir, Nilgün. "2000 li yıllara doğru Özel İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları." TÜGİAD, İstanbul, 1995.
- Aydın Balta, Ekim. *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi, 2007.
- Aytaç, Serpil. *Çalışma Yaşamında Kariyer (2.Baskı)*. İstanbul: 4 Nokta Matbaacılık Ltd.Şti., 2005.

- Bağcı, Zübeyir. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme." *U.A. Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, S.19, 2013.
- Bakan, İsmail. *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic.Ltd. Şti., 2011.
- Balay, Refik. *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Başaran, İbrahim Ethem. *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi, 1991.
- Bayraktaroğlu, Serkan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Gazi Kitabevi, 2006.
- Bayram, Cahit. *Kariyer Planlama ve Yönetimi (1. Baskı)*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 2008.
- Berberoğlu, N. Güneş. "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi" *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24 S:1,1991.
- Bingöl, Dursun. *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayını, 1990.
- Bingöl, Dursun. *Personel Yönetimi (2.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1996.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi (7.Baskı)* . İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2010.
- Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit, Evren Güçer. "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma." *FinansPolitik & Ekonomik Yorumlar*. Cilt 44, S: 511, 2007.

- Can, Halil, Ahmet Akgün, ve Şahin Kavuncubaşı. *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.
- Ceylan, Adnan, Yıldırım Hüseyin Ulutürk. "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1) 2006. 48-58.
- Çakar Demircan, Nigar, Adnan Ceylan. "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005.
- Çalık, Temel, Figen Ereş. *Kariyer Yönetimi Tanımlar. Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti., 2006.
- Çalışkan, Zekeriya. "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama." *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. 2005.
- Çayırtaş, Filiz. "Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama."3. *Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu*, 2013.
- Çeltek, Evrim. "Motivasyon Yönetimi" *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, S:1, 2004.
- Çetin Ölçüm, Münevver. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Demirel, Yavuz. "İş Tatmini ve Öğrenme Motivasyonu" *U.A. Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 14, 2008.
- Dereli, Toker. *Örgütsel Davranış (3.Baskı)*. İstanbul: Menteş Kitabevi, 1995.
- Dessler, Gary. *Personnel /Human Resource Management*, PrenticeHall, New Jersey, 1991.

- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi." *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 29, 2007. 37-61.
- Dolgun, Uğur. *İnsan Kaynakları Yönetimi (Geliştirilmiş 2.Baskı)*. Bursa: Ekin Basım Yayın, 2011.
- Emre Konuk, Çalışan Bağlılığı ve Mutluluk, http://www.dbe.com.tr/trTR/Content/Kurumsal_Gelisim/Kurum_Ici_Arastirmalari/Calisan_Memnuniyeti_ve_Baglilik_Arastirmalari.aspx, Erişim tarihi: 25.11.2013
- Erdem, Orhan. *Yüz Okuma (25. Baskı)*. İstanbul: Ecem Basın Yayın, 2012.
- Erdoğan, Zafer. *Bireyden Profesyonele Kariyere İlk Adım*. Bursa: Ekin Yayınevi, 2008.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (13.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi, 2012.
- Eryiğit, Nimet. *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Eryiğit, Süleyman. "Kariyer Yönetimi." *Kamu-İş*, Cilt:6 S:1, 2000.
- Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı)*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2003.
- Genç, Nurullah. *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar- (3.Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., 2007.
- Geylan, Ramazan, Deniz Taşçı, Zümrüt Tonus, Serap Benligiray, ve Özlem Oktal. *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*. Eskişehir: A.Ö.F. Yayını No: 1803, 2013.

Geylan, Ramazan, Zümrüt Tonus, Deniz Kağnıcıoğlu, Serap Benligiray A. Barış Baraz, ve Derya Ergun Özler. *İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*. Eskişehir: A.Ö.F. Yayını No: 1857, 2013.

Gül, Hasan, Ercan Oktay, ve Hakan Gökçe. "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama." *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 2008.

Gül, Hasan. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi." *Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksek Okulu*, 2002.

Gülova, Asena Altın, ve Özge Demirsoy. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma." *Business and Economics Research Journal*, Vol.3 No: 3, 2012. 49-76.

Gümüştekin Eren, Gülten, Fikret Gültekin "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri" *Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:23, 2009.

Gümüştekin Eren, Gülten, Fikret Gültekin. "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama ." *Akademik Bakış. U.A. Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi*, Sayı:20, 2010.

Günaydın, Hasan. "İş Güdüleme (Motivasyon) ve İş Tatmini" [url:http://www.turansam.org/makale.php?id=6441](http://www.turansam.org/makale.php?id=6441), Erişim tarihi: 30 11, 2013.

<http://www.egitim.aku.edu.tr/faktoralizippt>, Erişim tarihi: 30.01.2014.

<http://e-psikoloji.com/forum/archive/index.php/t-6827.html>, Erişim tarihi: 26.12.2013.

<http://www.e-motivasyon.net/Motivasyona-Giris.html>, Erişim tarihi: 30.11.2013.

http://home.anadolu.edu.tr/~odogan/isl101_06.ppt, Erişim tarihi: 10.11.2013.

Işık Yiğit, İdil. *Örgütsel Kariyer Geliştirme ve Eğitim Amaçları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

İbicioğlu, Hasan. "Bireysel Kariyer Yönetimi"
[url:http://sdu.edu.tr/diger/ugik/sunumlar/hibici-bireyselkariyeryonetimi.ppt](http://sdu.edu.tr/diger/ugik/sunumlar/hibici-bireyselkariyeryonetimi.ppt),
Erişim tarihi: 25.12.2013.

İnce, Mehmet, Hasan Gül. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset, 2005.

İnceoğlu, Metin. *Tutum, Algı, İletişim (5.Baskı)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi, 2010.

Kamaşak, Rıfat, Füsün Bulutlar. "Kişilik, Mesleki Tercih Ve Performans İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma" *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2010.

Karakaya, Abdullah, Ferda Alper Ay. "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:31, No:1, 2007.

Karataş, Aynur. *Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri (1.Baskı)*. İstanbul: Etap Yayınevi, 2010.

Kaynak, Turgay. *İnsan Kaynakları Planlaması (2.Baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınevi, 1996.

Kılıç, Gonca. *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, 2008.

Kırçı, Zafer. *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği (13.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 2011.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995.
- Kök Bayrak, Sebahat. "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma." *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 20, S:1, 2006.
- Köroğlu, Özlem. "İşgören Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme." *Z.K.Ü., Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, S: 14, 2011.
- Kuzgun, Yıldız. *Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş*. Ankara: Nobel Yayınları, 2003.
- Mavisu, Habibe. *Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Nelson, Bob, Peter Economy. *Yöneticilik ForDummies (2.Baskı)*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık ve Yayımcılık Tic. A.Ş. Çev. Ali Ümit Şensoy, 2010.
- Noe, Raymond A. *İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi (4.Baskı)*. Çeviren Canan Çetin. İstanbul: Beta Yayınevi, 2009.
- Odabaşı, Salih. *Kariyer Yönetimi (1.Baskı)*. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008.
- Özden, Mehmet Cemil. *Bireysel Kariyer Yönetimi (1.Basım)*. Ankara: Ümit Yayıncılık, 2007.
- Özer, M. Akif. "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi." *Sayıştay Dergisi*, 2009.
- Özutku, Hatice. "Yöneticilik ve Motivasyon." url: www2.aku.edu.tr/~hozutku/çayfalar/motivasyon.doc, Erişim tarihi: 25.12.2013.

- Öztürk, Zekai, Hakan Dünder. "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler." *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, 2003.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetel Teknikler*. 1985.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Mehmet Tüz. *Örgütsel Psikoloji (3.Baskı)*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.
- Sağdıç, Mustafa, Hilmi Demirkaya. "Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları." *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı: 26, 2009. 233-246.
- Saldamlı, Asım. *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.
- Sav, Duygu. *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Şahingöz, Saika. *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Şimşek, Şerif. *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset, 2002.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, ve Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Öz Baran Ofset Matbaacılık, 2003.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, ve Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset, 2005.
- Şimşek, Şerif. *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (2. Baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, ve Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7.Baskı)*. Ankara: Öz Baran Ofset Matbaacılık, 2011
- Şişman Ayanoglu, Fatma. *Kariyer Yolunda Adım Adım*. İstanbul: Ceres Yayınları, 2011.
- Şişman, Mehmet. *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 39, 1994.
- Tan, HweeHoon, ve Christy S. F. Tan. "Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization." *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 2000.
- Tanıl, Kılınç. "Problem Çözme Ve Karar Verme Teknikleri" [url:http://www.giv.org.tr/media/dokuman/karar_verme_ve_problem_cozme_teknikler%c4%b0%20notlarz.docx](http://www.giv.org.tr/media/dokuman/karar_verme_ve_problem_cozme_teknikler%c4%b0%20notlarz.docx), Erişim tarihi: 10.12.2013.
- Taş, Ali. *Kariyer Yönetimi Ders Notları*. İstanbul: Beykent Üniversitesi. İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Yüksek Lisans Programı, 2012.
- Taşkın, Feyza, Roşan Dilek. "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, S: 1, 2010.
- Taşlıyan, Mustafa, Nazmiye Ülkü Arı, ve Burak Duzman. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri üzerinde bir alan araştırması." *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 2011.
- Tınaz, Pınar. *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013.
- Toprak, Ceyhun. *Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

- Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, ve Akif Özer. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Basımevi, 2006.
- Tunçer, Polat. “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 2012. 203-233.
- Tutar, Hasan. *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
- Tütüncü, Özkan, Deniz Küçükusta, “Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum Ve Motivasyon”, İzmir: 2. *Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı*, 2008.
- Usta, Işıl, Derman Küçükaltan. "Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 2012.
- Uzun, Turgay. “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:2, 2003.
- Varol, Engin Sait. *Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler*. İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 4292, 2001.
- Yalçın, Selçuk. *Personel Yönetimi (5.Bası)*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1994.
- Yaprak, Şenol, Mustafa Hotamışlı ve Meltem Gerek. "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama" *Süeyman Demirel Üniversitesi. İİBF Dergisi* C.15, S:1, 2010. 399-421.
- Yelboğa, Atilla. *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 2010.
- Yılmaz, Ayşe Gözde. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2006.

Yüceler, Aydan. "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 /2009.

Yüksel, Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 1997

Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırmadaki rolü hakkında Anket Çalışması

SAYIN YÖNETİCİ,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan "Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırmadaki rolü üzerine ampirik bir çalışma" isimli çalışmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Araştırma Sorumlusu:

Belgin CEYLAN(belginceylan0@gmail.com)

Araştırma Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (erkutaltindag@gmail.com)

* Gerekli

İşletme Hakkında Genel Bilgiler

1. İşletmenizin Ticari Adı (Zorunlu değil)

2. İşletmenizin Faaliyet Alanının Sınırları *

3. İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Sektör *

- ☐ Gıda / İçecek / Tütün
- ☐ Ağaç / Kağıt / Basım
- ☐ İlaç / Tıbbi Cihazlar
- ☐ Giyim / Tekstil / Deri
- ☐ Makine –Teçhizat / Metal Eşya
- ☐ Otomotiv
- ☐ Mobilya
- ☐ Kimya / Petrol / Lastik
- ☐ Ana Metal
- ☐ Bilişim
- ☐ Telekomünikasyon
- ☐ Diğer:

4. İşletmenizde Çalışan Sayısı *

5. İşletmenizin Kuruluş Yılı *

7. Adınız ve Soyadınız (zorunlu değil)

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

8. Çalıştığınız Departman *

- ☐ Üretim
- ☐ Muhasebe
- ☐ Personel
- ☐ Satış / Pazarlama
- ☐ Diğer:

firmanızdaki Ünvanınız / Statünüz *

- ☐ İşletme Sahibi / Ortağı
- ☐ Üst düzey yönetici
- ☐ Orta düzey yönetici
- ☐ Diğer:

10. Doğum Tarihiniz (sadece Yıl) *

11. Cinsiyeti *

[illegible]

[illegible]

ÖZGEÇMİŞ

01 Ağustos1978 tarihinde İstanbul ili Fatih ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi yine Bahçelievler ilçesinde tamamladıktan sonra, Marmara Üniversitesi MYO 2 yıl Muhasebe Bölümünü bitirdikten sonra Eskişehir Anadolu Üniversitesinde İşletme Bölümüne kaydoldum. 2002 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesinden mezun oldum. Evli ve bir kız annesiyim.

2011 yılında, Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Belgin CEYLAN