

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİM VE KARIYER UYGULAMALARININ
ÇALIŞAN TUTKUNLUĞUNA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Saliha Kılıç
200015301**

İstanbul, Ocak 2021

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİM VE KARIYER UYGULAMALARININ
ÇALIŞAN TUTKUNLUĞUNA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Saliha Kılıç
200015301
ORCID ID: 0000-0003- 4733- 0165**

**Danışman: Doç. Dr. Osman Bayraktar
ORCID ID: 0000-0003-2502-3578**

İstanbul, Ocak 2021

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans programı öğrencisi Saliha Kılıç'ın Eğitim ve Kariyer Uygulamalarının Çalışan Tutkunluğuna Etkisi başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **02.02.2021** tarih ve **2021-518/19** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>UNVANI, ADI SOYADI</u>	<u>ÜNİVERSİTE</u>
TEZ DANIŞMANI	: Doç. Dr. Osman Bayraktar	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Yahya Fidan	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Doç. Dr. Elif Baykal	İstanbul Medipol Üniversitesi

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Saliha Kılıç’a aittir. “Yeniden ifadelendirme” veya belli bir bölümden “özet çıkarma” şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, “tırnak işareti” veya “girintili yazım” biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; “küçük değişiklikler yaparak” veya “orijinal biçimiyle” kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntılarının “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşüm imiş gibi göstermediğimi, kaynakça listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

İTHAF

Destegini hiçbir zaman esirgemeyen aileme...



TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlama yardım eden ve her aşamada desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Osman Bayraktar'a öncelikle teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında bana destek verenlere ve ankete katılım sağlayan bankacılık sektörü çalışanlarına teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim süresince ve tez aşamasında bana moral, sevgi ve desteklerini hiç esirgemeyen anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ederim. Çalışmam süresince maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

ÖZET

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte değişimin hızına ayak uydurabilmek örgütler için önemli bir konu haline gelmiştir. Değişen ekonomik koşullar ve zorlu rekabet ortamı, çalışma hayatında yenilik odaklı stratejiler geliştirmeyi zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda insan kaynağının yönetimi ile insan kaynakları uygulamalarına ilişkin yenilikçi düşünce, iş görenlerin gelişimi, nitelikli iş gücü ve bu iş gücünü elde tutmak önemli hususlar olarak öne çıkmaktadır.

Bu araştırma ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından olan eğitim ve kariyer uygulamaları ile çalışan tutkunluğu arasındaki ilişkinin incelenmesi ve çalışan tutkunluğu düzeyinin demografik faktörlere göre değişip değişmediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışan tutkunluğu, çalışanın işe yönelik faaliyetleri benimseyerek, işini kendini adayarak gerçekleştirmesi, enerji, tutku ve coşku gibi pozitif duygularla proaktif ve gayretli bir şekilde işe odaklanması olarak ifade edilmektedir. 2000’li yıllar sonrası “Pozitif Örgütsel Davranış” teorisi ile ilgili yapılan çalışmalara paralel olarak çalışan tutkunluğu kavramı son yirmi yılda hem akademide hem de çalışma hayatında ilgi görmektedir.

Çalışan tutkunluğu ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisini inceleyen çalışmalar olsa da özellikli olarak eğitim ve kariyer uygulamaları ile ilişkisini konu alan araştırmaya rastlanmamıştır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında çalışan 362 kişinin anket tekniği ile araştırmaya katılımları sağlanarak, yapılan araştırmaya ilişkin veriler toplanmıştır. Araştırma verileri SPSS ve AMOS yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda eğitim ve kariyer uygulamalarının çalışan tutkunluğu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerden yaş, kıdem ve statüye göre çalışan tutkunluğu algısı değişmekte iken eğitim seviyesi bu algıyı değiştirmemektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Tutkunluğu, İşe Adanmışlık, Eğitim Uygulamaları, Kariyer Uygulamaları, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

With technological developments and globalization, keeping up with the pace of change has become an important issue for organizations. Changing economic conditions and challenging competitive environment make it necessary to develop innovation-oriented strategies in business life. In this context, the management of human resources and innovative thinking regarding human resources practices, development of employees, qualified workforce and retaining this workforce stand out as important issues.

With this research, it is aimed to examine the relationship between training and career practices, which are among the functions of human resources management, and employee passion, and to determine whether the level of employee engagement varies according to demographic factors. Employee engagement is expressed as the devotion of the employee by adopting work-oriented activities, and the proactive and diligent focus of the work with positive emotions such as energy, passion and enthusiasm. In parallel with the studies on the theory of "Positive Organizational Behavior" after the 2000s, the concept of employee engagement has attracted attention both in academia and in business life in the last two decades.

Although there are studies that examine the relationship between employee engagement and human resources practices, no research has been found specifically on the relationship between training and career practices. Data related to the research were collected by ensuring the participation of 362 people working in private and public banks operating in the city of Istanbul to the research with the survey technique. The research data were analyzed with SPSS and AMOS software. As a result of the analysis of the data, it was determined that training and career practices have a significant effect on employee engagement. In addition, while the perception of employee engagement changes according to age, seniority and status among demographic variables, education level does not change this perception.

Keywords: Employee Engagement, Work Engagement, Training Practices, Career Practices, Human Resources

İÇİNDEKİLER

Özet.....	i
Abstract.....	ii
İçindekiler.....	iii
Tablolar Listesi	v
Şekiller Listesi	vii
Kısaltmalar Listesi	viii
I. GİRİŞ.....	1
A. Sorunun Tanımlanması	2
B. Amaç ve Önem.....	2
C. Kapsam ve Kısıtlar	3
D. Ön Kabuller.....	4
II. KURAMSAL TEMEL.....	5
A. Çalışan Tutkunluğu.....	5
1. Çalışan Tutkunluğu Kavramı.....	5
2. Çalışan Tutkunluğunun Boyutları	10
3. Çalışan Tutkunluğunun Önemi.....	12
4. Çalışan Tutkunluğunu Etkileyen Faktörler.....	13
5. Çalışan Tutkunluğunun Sonuçları	18
6. Çalışan Tutkunluğu ile Karıştırılan Kavramlar	20
B. Eğitim Uygulamaları	22
1. Eğitimin Tanımı.....	23
2. Eğitimin Önemi ve Faydaları	23
3. Eğitimin Amaçları	25
4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	27
5. Eğitimin Planlanması.....	30
6. Eğitim Yöntemleri	32
7. Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi	41
C. Kariyer Uygulamaları.....	44
1. Kariyer Kavramı	44
2. Kariyer Aşamaları.....	45
3. Kariyer Yönetimi	47
4. Kariyer Planlaması	52
5. Kariyer Geliştirme	59

6. Kariyer Engelleri	64
III. YÖNTEM BİLİM.....	68
A. Araştırmanın Amacı.....	68
B. Tasarım, Model, Hipotezler	68
1. Araştırmanın Tasarımı	68
2. Araştırma Modeli ve İlgili Hipotezler	68
C. Ana Kütle, Örneklem, Örneklem Yöntemi.....	72
1. Ana Kütle.....	72
2. Örneklem Büyüklüğü	73
3. Örneklem Birimi ve Örneklem Yöntemi	73
D. Ölçüm Araçları.....	73
1. Ölçüm Araçlarının Tanımı ve Belirlenmesi	74
2. Ölçüm Araçlarının Uygulanması Süreci.....	74
3. Değişkenler, Etiketleri ve Dereceleme Biçimi	75
E. Ölçüm Uygulaması.....	76
1. Anket Uygulama Yöntemi.....	76
2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri	76
3. Bilgilendirme ve Eğitme.....	76
4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması	76
IV. ANALİZ VE BULGULAR	78
A. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	78
1. Eğitim Uygulamaları Ölçeği.....	78
2. Kariyer Uygulamaları Ölçeği	82
3. Çalışan Tutkunluğu Ölçeği	85
4. Normallik Analizi	88
B. Bulgular.....	89
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	98
A. Sonuçlar	98
B. Öneriler	101
EKLER	102
ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR.....	108

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Eğitim Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	78
Tablo 2. Kurulan Eğitim Uygulamaları DFA Modeli İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler	81
Tablo 3. Eğitim Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonrası Faktör Yapısı	81
Tablo 4. Kariyer Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	82
Tablo 5. Kurulan Kariyer Uygulamaları DFA Modeli İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler	84
Tablo 6. Kariyer Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonrası Faktör Yapısı	84
Tablo 7. Çalışan Tutkunluğu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 8. Kurulan Çalışan Tutkunluğu DFA Modeli İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler	87
Tablo 9. Çalışan Tutkunluğu Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonrası Faktör Yapısı	87
Tablo 10. Ölçek Puanlarına Ait Normallik Sınaması Sonuçları	88
Tablo 11. Katılımcılara Ait Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	89
Tablo 12. Eğitim Uygulamalarından Öğrenme Motivasyonunun Adanmışlık, Yoğunlaşma ve Dinçlik Üzerindeki Etkisine Ait Model	90
Tablo 13. Eğitim Uygulamalarından Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançların Adanmışlık, Yoğunlaşma ve Dinçlik Üzerindeki Etkisine Ait Model	91
Tablo 14. Eğitim Uygulamalarından Eğitim İçin Algılanan Yönetici Desteğinin Adanmışlık, Yoğunlaşma ve Dinçlik Üzerindeki Etkisine Ait Model	91
Tablo 15. Eğitim Uygulamalarından Algılanan Eğitim Olanaklarının Adanmışlık, Yoğunlaşma ve Dinçlik Üzerindeki Etkisine Ait Model	92
Tablo 16. Eğitim Uygulamalarından Eğitim İçin Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteğinin Adanmışlık, Yoğunlaşma ve Dinçlik Üzerindeki Etkisine Ait Model	92
Tablo 17. Kariyer Uygulamalarının Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait Model	93

Tablo 18. Çalışan Tutkunluğu Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Gösteremediğini Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	94
Tablo 19. Çalışan Tutkunluğu Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Gösteremediğini Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	95
Tablo 20. Çalışan Tutkunluğu Alt Boyut Puanlarının Statü Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Gösteremediğini Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	95
Tablo 21. Çalışan Tutkunluğu Alt Boyut Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Gösteremediğini Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	96



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çalışan tutkunluğunu etkileyen faktörler	14
Şekil 2. Örgütlerde kariyer planlama süreci	57
Şekil 3. Araştırma modeli	72
Şekil 4. Eğitim uygulamaları ölçeğine ait DFA sonucu	80
Şekil 5. Kariyer uygulamaları ölçeğine ait DFA sonucu.....	83
Şekil 6. Çalışan tutkunluğu ölçeğine ait DFA sonucu.....	86

KISALTMALAR LİSTESİ

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

UWES: Utrecht Work Engagement Scale



I. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik yenilikler işletmeleri daha zorlu rekabet koşullarında faaliyet göstermesine sebep olmaktadır. Teknolojik gelişmelerdeki hıza bağlı olarak değişen çalışma hayatına adapte olmak, küresel gerçeklikte rekabet avantajı sağlamak organizasyonları yenilik odaklı stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu nedenle organizasyonlar hedeflerini gerçekleştirirken önemli bir kaynak olan insan sermayesine daha fazla odaklanmaya başlamışlardır. Nitelikli çalışanları elde tutabilmek, çalışanların yaptıkları işe katılımlarını sağlamak, dolayısıyla verimliliği arttırmak ve insan kaynakları yönetiminin buna yönelik faaliyetlerde bulunması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan tutkunluğu kavramı yeni bir terim olmasa da özellikle son yirmi yılda araştırmacılar tarafından fazlasıyla ilgi görmeye başlamıştır. Çalışan tutkunluğu, çalışanların iş faaliyetlerini enerjik ve etkili bir şekilde benimseyerek, kendini adayarak işini yapması ve böylece pozitif, tatmin edici zihinsel durum yaşaması ile kendilerini iş talepleriyle başa çıkabilecek durumda görmeleri olarak ifade edilmektedir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s. 702). Bu bağlamda, çalışanın davranışsal olarak organizasyonel amaçları benimseyerek yaptığı işe bağlanması, tutku, coşku, odaklanmış çaba ve gayret ile örgütsel etkinliğe katkıda bulunması (Macey ve Schneider, 2008, s. 4), rekabet avantajı olarak işletmeyi bir adım öne çıkarabilmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmaya göre iş görenlerinin çalışan tutkunluğu seviyelerinin düşük olması ya da yaptıkları işe tutkun olmamalarının yıllık maliyeti 250 ile 350 milyar dolar arasında olduğunu açıklamaktadır (Attridge, 2009, s. 387).

Çalışan tutkunluğu kavramı bu bağlamda insan kaynakları yönetimi bakımından önemli bir konu haline gelmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanın işini tutkuyla yapmalarını sağlayacak şekilde planlanması ve buna yönelik stratejilerin geliştirilmesi kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda gerçekleştirilen eğitim ve kariyer uygulamalarının çalışanın işe olan tutkusunu artmasına yönelik önemli katkıları bulunmaktadır.

Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, mevcut iş gereklilikleri ile ilgili

ihtiyaçlarını karşılayan etkili bir eēitim programı, iş görenin çalışan tutkunluēu seviyesini arttırarak performans ve verimliliēine olumlu katkı saēlamaktadır. Ayrıca adaletli bir kariyer planlaması, kariyer geliştirme fırsatları, iş görenlerin kariyer hedefleri ile örgüt kariyer hedeflerinin uyumlaştırılması çalışan tutkunluēu seviyesini attırarak diēer bir husustur.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimin önemli işlevlerinden olan eēitim ve kariyer uygulamaları ile son yıllarda hem akademik alanda hem de iş dünyasında önemli bir konu haline gelen çalışan tutkunluēu kavramı arasındaki ilişki incelenmektedir. Bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, eēitim ve kariyer uygulamalarının çalışan tutkunluēuna etkisi ölçülmekte ve demografik deēiřkenler ile çalışan tutkunluēu arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

A. SORUNUN TANIMLANMASI

Yapılan bu araştırma ile bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda gerçekleştiren eēitim ve kariyer uygulamaları ile çalışan tutkunluēu arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan çalışanların yaş, eēitim, statü ve kıdem gibi demografik özelliklerinin çalışan tutkunluklarına olan etkisi ele alınarak incelenmiştir.

Bir rekabet avantajı olarak görülen çalışan tutkunluēu son yıllarda daha çok önemsenen bir kavram haline gelmektedir. Çalışanın işe olan tutkusunu etkileyen faktörleri incelenerek devamlılıēını saēlamak, organizasyonların hem zorlayıcı rekabet koşullarında bir adım ne geçmek hem de örgütün verimliliēinin saēlanması açısından araştırılması gereken bir konu haline gelmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak eēitim ve kariyer uygulamalarının çalışan tutkunluēunu ne derece etkilediēi araştırılmıştır. Diēer taraftan demografik deēiřkenler ile çalışan tutkunluēu arasındaki ilişki incelenmiştir.

B. AMAÇ VE ÖNEM

Bu araştırmadaki esas amaç insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından olan eēitim ve kariyer uygulamalarının bankacılık faaliyeti gösteren organizasyonlarda görev yapan iş görenlerin çalışan tutkunluēu düzeyleri ile bir ilişkisi olup olmadıēını, eēer bir ilişki varsa

bunun seviyesinin ne olduğunu araştırmaktır. Ayrıca çalışan tutkunluğu düzeyinin demografik faktörlere göre değişip değişmediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Globalleşen dünyanın sebep olduğu yeni ekonomik düzende rekabette üstünlük sağlamak için organizasyonlar, mevcut insan kaynağını geliştirmek, değişime ayak uydurmalarını sağlamak, onlara ilerleme fırsatı sunmak ve yetkin personelini elinde tutmak için çeşitli stratejiler geliştirme çabasıdadırlar.

Çalışan tutkunluğu ile ilgili bugüne kadar birçok araştırma yapılmıştır. Çalışan tutkunluğu ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisini inceleyen çalışmalar olsa da özellikle olarak eğitim ve kariyer uygulamaları ile ilişkisini konu alan araştırmaya pek rastlanmamıştır. Gelişim ve ilerlemenin çalışanlarca artık daha çok önemsendiği günümüzde, mevcut çalışanı elde tutmak için organizasyonlar eğitim ve geliştirme ile kariyer uygulamalarını daha detaylı planlayarak uygulamaya başlamışlardır. Bu bağlamda bu araştırma ile elde edilen analiz sonuçlarının hem çalışma hayatına hem de akademik anlamda yapılacak diğer çalışmalara kaynak oluşturması hedeflenmektedir.

C. KAPSAM VE KISITLAR

Araştırma coğrafi bölge olarak İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda İstanbul ilinde faaliyet gösteren bankaların şube ve genel müdürlüklerinde görev yapan çalışanlar üzerinde elektronik anket uygulanmıştır. Anket formunda üç ayrı ölçeği kapsayan 65 ifade ile 6 demografik soru olmak üzere toplam 71 soru bulunmaktadır. Anket formumun ilk iki bölümünde 5’li Likert ölçeği kullanılmış olup bu bölümlerde katılımcılardan 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Tamamen Katılıyorum seçenekleri içerisinde birini seçmesi istenmiştir. Üçüncü bölümde ise katılımcılardan verilen ifadelerde yer alan duyguları ne kadar sıklıkla yaşadıkları sorulmuş olup, bu ifadeler 1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık ve 5: Çok sık, 6: Her zaman seçeneklerinden birini seçerek cevap vermeleri istenmiştir.

Anket uygulaması 5 Ekim 2020 - 22 Aralık 2020 tarihleri arasında uygulanmış olup 400 kişinin katılımı hedeflenmiştir. Anket elektronik iletişim araçları vasıtasıyla katılımcılara iletilmiş olup 362 kişi soruları eksiksiz bir şekilde cevaplandırarak geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmanın belirli bir coğrafi bölgedeki kişileri kapsamaması ve gönüllülük esasına dayalı olması araştırma kısıtını oluşturmaktadır.

D. ÖN KABULLER

Araştırmada kullanılan ölçeklerde bulunan ifadelerin katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek için pilot analiz çalışması kapsamında 23 kişi ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmeler neticesinde anket, anlaşılmayan ve sektörü tanımlayan ifadelerde gerekli düzenlemeler yapılarak kullanılmıştır. Bu kapsamda kullanılan anket formunda bulunan sorulardaki ifadelerin anlaşılabilir olduğu birinci ön kabulü oluşturmaktadır.

İkinci ön kabul ise, katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak katıldıkları ve anket sorularını bir tedirginlik hissetmeden cevap verdikleridir. Bu sonuca, yapılan çalışmanın bilimsel bir nitelik taşıması ve çalışmada hiçbir şekilde kurum ve kişi ismi belirtilmeyeceği, değerlendirmelerin sadece veriler üzerinden yapılacağı açıkça belirtilmiş olması sebebiyle ulaşılmıştır. Böylece anket formunda yer alan soru ve ifadelerden doğru sonuçlar elde edilebilmesi temin edilmiştir.

Üçüncü ön kabul, araştırmanın uygulandığı örnek kütlenin ilgili sektördeki ana kütleyi temsil edebilmesidir. Araştırmanın yapıldığı sektörde hem yönetici hem de yönetici olmayan çeşitli kademelerde ve farklı tecrübe seviyelerinde bulunan çalışanların ankete katılmaları, örneklem kütlenin ana kütleyi temsil etme düzeyini arttırmıştır.

II. KURAMSAL TEMEL

A. ÇALIŞAN TUTKUNLUĞU

Küreselleşme ve çeşitli teknolojik gelişmeler ile ortaya çıkan yeni ekonomik düzenin bir sonucu olarak zorlu rekabet koşullarında işletmeler, çalışanları bir rekabet avantajı olarak görmeye başlamışlardır (Rothmann ve Joubert, 2007, s. 49). Bu nedenle verimliliğe ve gelişime katkı sağlayan yetkin çalışanları elde tutmak, bu çalışanların kendilerini işe adanmış, enerjik ve proaktif bir şekilde çalışmalarını sürdürmeleri insan kaynakları yönetiminin odak noktası haline gelmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008, s. 147).

Çalışmamızın bu kısmında çalışan tutkunluğu kavramı incelenerek, önemi, boyutları, çalışan tutkunluğunu etkileyen faktörler, çalışan tutkunluğu düzeyleri ve sonuçlarından bahsedilecektir.

1. Çalışan Tutkunluğu Kavramı

Çalışan tutkunluğu ile ilgili çalışmalara yönelik uluslararası literatür incelendiğinde bu kavram İngilizce olarak “employee engagement”, “work engagement”, “job engagement” ve “personal engagement” olarak ifade edilmektedir. Ulusal literatürde ise bu İngilizce kavramların Türkçe karşılıkları ile ilgili görüş birliği sağlanmamış olsa da genel itibarıyla “çalışan bağlılığı”, “çalışan tutkunluğu”, “çalışmaya tutkunluk”, “işe gönülden adanma”, “işe adanma”, “işe angaje olma” ve “işe tutkunluk” gibi kavramlar kullanılmaktadır.

2000’li yıllardan sonra üzerinde çalışılmaya başlanan “Pozitif Örgütsel Davranış” teorisi (Aktaş, 2019, s. 6) örgüt içinde performans ve verimliliğin gelişimi, çalışanların potansiyellerini arttırmaya yönelik ölçülebilen ve geliştirilebilen, etkin bir yönetim ile psikolojik kapasitenin incelenmesi olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda ölçülebilir ve geliştirilebilir pozitif psikolojik kapasite insan kaynakları uygulamaları, iş tatmini, çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık gibi konular ile yakından ilişkili olup bu kavramları olumlu yönde etkilemektedir (Kutantis ve Oruç, 2014, s. 154). Pozitif örgütsel davranış organizasyonlarda çalışanların pozitif özelliklerinin, tutum ve davranışlarının daha odaklı bir

şekilde düzenlenmesi, araştırılması ve etkili bir şekilde uygulanması ihtiyacını vurgulamaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008, s. 148). Pozitif örgütsel davranış çalışmaları mevcut insan kaynaklarının güçlendirilmesi, sosyal kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi ile örgütsel performansın artacağını ortaya koymaktadır. Bu sebeple pozitif örgütsel davranış düşüncesi çalışanların iş hayatlarında huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerini merkeze koyarak gerekli koşulların oluşturulması hususunda insan kaynakları yönetiminin önemi üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda pozitif örgütsel davranış teorisinin kapsamı içinde yer alan “çalışan tutkunluğu” kavramı, son yıllarda araştırmacıların ilgi gösterdiği bir konu olmuştur (Kanten, 2012, s. 8).

Çalışan tutkunluğu son yirmi yılda hem akademik anlamda hem de danışman şirketler tarafından oldukça ilgi gören bir kavram haline gelmiştir. Bu konuda ilk önemli çalışma ise Kahn’ın 1990 yılında yayınladığı makaledir (Saks ve Gruman, 2014, s. 156). Kahn (1990)’a göre çalışan tutkunluğu, iş görenlerin iş rollerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tüm mevcudiyetlerini vererek üstlenmeleridir (s. 700). Bir başka tanımda ise çalışan tutkunluğu, çalışanların iş faaliyetlerini enerjik ve etkili bir şekilde benimseyerek, kendini adayarak işini yapması ve böylece pozitif, tatmin edici zihinsel durum yaşaması ile kendilerini iş talepleriyle başa çıkabilecek durumda görmeleri olarak ifade edilmektedir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s. 702).

Çalışan tutkunluğu, çalışanların tutumsal ve da davranışsal olarak organizasyonel amaçları benimseyerek yaptığı işe bağlanması, tutku, coşku, odaklanmış çaba ve gayret ile örgütsel etkinliğe katkıda bulunması durumudur (Macey ve Schneider, 2008, s. 4). Tutkun çalışanlar, yaptıkları işleri son dere konsantre ve mutlu bir şekilde icra eden, yüksek düzeyde enerjiye sahip ve işleri konusunda oldukça heveslidirler. Çalışma esnasında işlerine tamamen dalmış durumda olmaları sebebiyle çoğunlukla zamanın farkında değildirler, fakat bu durum onların işkolik olduğu anlamına gelmemektedir. İşini seven, yaptığı işe karşı olumlu tutum sergileyen ve işini hevesle yapan kişiler olarak nitelendirilirler (Bakker ve Demerouti, 2008, s. 210).

Bu alanda çalışma yapmış Leiter ve Maslach çalışan tutkunluğu kavramını tükenmişlik kavramının anti tezi olarak kabul etmişlerdir. Çalışan tutkunluğu, çalışanın iş ile ilgili faaliyetlerini yerine getirirken verimliliği arttırıcı yüksek enerji ve etkinlik ile işe katılımı ifade etmektedir. Tükenmişlik ise bunun tam tersi, işe katılımın ve enerjinin düşük düzeyde olduğu durum olduğunu belirtilerek, çalışan tutkunluğu düzeyini belirlemek

için tükenmişlik düzeyinin ölçülmesinin yeterli olduğunu kanaatine varmışlardır (Aktaş ve Akdemir, 2019, s. 3012; Gençer ve Ayyıldız, 2018, s. 606)

İşlerini tutkuyla yapan çalışanlar, icra ettikleri iş ile güçlü bir bağ kurarak bilgi beceri ve yeteneklerini kullanmak ve zorlu görevleri üstlenmek hususunda özverili davranmaktadırlar. Çalışmaya tutkun olan iş görenler gayret, neşe ve heves gibi pozitif duygular ile işlerinde başarılı olmaları ve kariyer olanaklarını daha çabuk ulaşımları mümkün olmaktadır. Ayrıca iş bağlılıklarını bulundukları ortamlarda diğer çalışma arkadaşlarına aktarabilmektedirler. Günümüzde en önemli rekabet avantajı haline gelen insan kaynağının verimliliğini en üst seviyeye çıkarabilmek için modern insan kaynağı yönetimlerinde çalışan tutkunluğu kavramına daha fazla önem verilmeye başlanmış ve çalışan tutkunluğu araştırmacılar tarafından sıklıkla ele alınan konu haline gelmiştir (Kanten, 2012, s. 9). Bu nedenle çalışan tutkunluğu kavramı birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Ortak bir tanım ortaya konulmamış olsa da çalışan tutkunluğuna ilişkin araştırmacılar tarafından ortaya konan farklı bakış açılarıyla çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Koppula, 2008, s. 1).

Çalışan tutkunluğu ile ilgili yapılan çalışmaların öncülerinden olan Kahn, öncelikle iş görenlerin yaptıkları işi üstlenme derecelerini kişisel işe bağlanma ve kişisel iş bağlantısının kesilmesi gibi kavramlar ile açıklamaya çalışmıştır. Bu iki kavram çalışanların üstlendikleri iş rolü performansları sırasında kişisel benliklerini ortaya çıkarmaları veya dışarıda bırakmaları şeklinde açıklanmaktadır. Kişisel işe bağlanma örgüt üyelerinin iş rol performansları esnasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe adanmaları olarak ifade edilmektedir. Kişisel iş bağlantısının kesilmesi ise çalışanların iş performansları sırasında benliklerini iş rollerinden ayırmaları, fiziksel bilişsel ve duygusal olarak kendilerini geri çekmeleri durumudur (Kahn, 1990, s. 694). Bu bağlamda Kahn (1990) çalışan tutkunluğunu “iş görenlerin kişisel benliklerini iş rol performansları esnasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak aktif bir şekilde ortaya koyarak kullanmaları” şeklinde tanımlamaktadır (s. 700). Tanımda bahsedilen çalışan tutkunluğunun fiziksel yönü; çalışanların iş performansları sırasında tükettikleri fiziksel enerjiyi, bilişsel yönü; çalışanların örgüte, yöneticilere ve çalışma koşullarına inanması, duygusal yönü; çalışanın içinde bulunduğu örgütte çalışma arkadaşları ve yöneticilerine karşı takındığı olumlu ve olumsuz tutumları ifade etmektedir (Göksal, 2020, s. 67).

Kahn (1990) çalışanların işe tutkunluğunu sürdürülebilir davranışlarını şekillendirmede etkili psikolojik koşullardan bahsetmektedir (s. 702). Bu koşullar kabul edilebilir bir dereceye kadar karşılanırsa, çalışanların kişisel olarak iş rollerine adanmaları ve rollerini üstlenmeleri mümkün olmaktadır. Bahsedilen bu üç psikolojik koşul anlamlılık, güven ve uygunluk olarak ifade edilmektedir. Anlamlılık; çalışanların üstlendikleri görev neticesinde yaptığı işlerin sonucunda birtakım beceri ve yetkinlik gibi kazanımlar elde etmesi, örgüt içinde kendini nasıl gördükleri, bulunduğu rolün kendisi için bir anlam ifade etmesi ve çalışama arkadaşları, yöneticileri ve müşteriler ile anlamlı işkilleri içinde bulunarak kendini değerli ve yararlı hissetmesidir. Güven; çalışanın kendi imajına, statüsüne veya kariyerine olumsuz sonuçlardan korkmadan işini sürdürmesi olarak ifade edilir. Belirsiz, tutarsız ve ön görülemez durumlar çalışanın kişisel işe bağlılığını olumsuz olarak etkilemektedir. Güven unsuru kişiler arası ilişkilere, grup ve gruplar arası dinamiklere, yönetim tarzı ve süreci ile örgütsel norm ve politikalara bağlıdır. Uygunluk ise; çalışanların kişisel değer ve talepleri ile iş yaşamlarının birbiri ile uyuşmasıdır (Kahn, 1990, s. 703-714). Kahn'ın çalışan tutkunluğu ile iliği yaptığı çalışmalar ile oluşturduğu teoriye göre çalışanlar işe olan tutkunluklarında işi benimseyip iş ile özdeşleşmeleri önemli bir husustur (Kanten, 2012, s. 11).

Çalışan tutkunluğu ile ilgili başka bir bakış açısı ise Maslach ve Leiter'in tükenmişliği işe tutkunluğun anti tezi olarak yeniden ifade ettiği çalışmadır. Maslach ve Leiter'e göre, önemli, anlamlı ve zorlu bir çalışma olarak başlayan şey, tatsız, tatmin edici olmayan ve anlamsız hale gelebilmektedir. Enerji tükenmeye, katılım sinizme, etkinlik ise etkisizliğe dönüşür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 416). Tükenmişlik; tükenme, sinizm ve etkisizlik bileşimi ile ifade edilirken, işe tutkunluk; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile ifade edilir (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002, s. 74). Maslach ve Leiter çalışanın iş tutkunluğu düzeyini belirlemek için o kişinin tükenmişlik düzeyinin ölçülmesinin yeterli olduğunu savunmuşlardır. Dahası tükenmişlik seviyesi düşük olan bir çalışanın işe olan tutkunluğunun da düşük olacağını ifade etmişlerdir (Bal, 2009, s. 546).

Maslach ve Leiter, tükenmişlik ve çalışanın işe tutkunluğunu birbirinin zıttı iki kavram olduğunu iddia ederken, Schaufeli ve arkadaşları çalışan tutkunluğu kavramını farklı bir bakış açısı ile tükenmişlik kavramından ayırarak tanımlamaya çalışmışlardır. Bu kapsamda tükenmişlik çalışan refahının negatif kutbuna ait olarak görülürken, çalışan

tutkunluğu pozitif kutbun üzerinde değerlendirilmiştir. Bu sebeple çalışan tutkunluğunun farklı araçlar kullanılarak bağımsız olarak ölçülmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Esau, 2010, s. 17; Louison, 2007, s. 8).

Schaufeli ve arkadaşları çalışan tutkunluğunu, dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma ile karakterize edilen pozitif, tatmin edici, ruhsal bir durum olarak tanımlamışlardır. Çalışanın işe tutkunluğu anlık ve belirli bir durumdan ziyade belirli bir nesneye, olaya, bireye veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel durumu ifade etmektedir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s. 702; Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002, s. 74). Diğer taraftan Bakker ve Bal (2010) çalışanın işe tutkunluğu durumunun sabit olmadığını kişiden kişiye farklılık gösterebileceği, aynı zamanda bir kişi için iş faaliyetinde bulunurken zaman zaman dalgalanmaların olabileceğini belirtmişlerdir (s. 190). Dinçlik, kişinin çalışma esnasında yüksek düzeyde enerji sarf etmesi, zihinsel dayanıklılığa sahip olması, işinde çaba harcayarak zorluklara karşı ısrarcı olmasını ifade etmektedir. Adanmışlık, kişinin yaptığı işe bir anlam yükleyerek coşku, gurur, ilham gibi duygular eşliğinde güçlü bir şekilde işe katılım sağlamasıdır. Yoğunlaşma ise kişinin tamamen konsantre olarak zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmadan mutlulukla işini icra etmesi, işten kendini ayıramamasıdır (Gallego-Pace, 2017, s. 9).

Schaufeli ve arkadaşları çalışan tutkunluğunu ölçme çalışmalarında geliştirdiği Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ölçüm modelinde çalışanın işe tutkunluğunu temsil eden Kahs'ın çalışmasında da açıkladığı fiziksel, duygusal ve bilişsel boyutlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu üç boyut sırasıyla kişinin işindeki dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma gibi çalışan tutkunluğu temalarına karşılık gelir (Attridge, 2009, s. 385).

Macey ve Schneider'e göre çalışan tutkunluğu tanımı üç farklı faktörü içermektedir. Bunlar; kişisel tutkunluk, durum tutkunluğu ve davranış tutkunluğu olarak ifade edilmiştir. Kişisel tutkunluk; kişinin yaşama ve işine karşı pozitif bir bakış açısına sahip olması ile ilgilidir. Durum tutkunluğu; kişinin yüksek enerji ve tam konsantrasyon ile işi benimseme ve memnuniyet gibi tutumları içermektedir. Davranış tutkunluğu ise; bir kişinin inisiyatif alma, değişen koşullara uyum sağlama, değişen durumlara alışma yeteneğini ve eğilimini ifade etmektedir (Malik, 2016, s. 21). Macey and Schneider'e göre tutkunluğun bu farklı tipleri birbirleri ile ilişki içinde olup işin özellikleri, güvenlik, liderlik türü gibi birtakım çevresel faktörlerden etkilenmektedirler (Aydın Göktepe, 2016, s. 130).

Çalışan tutkunluğu tanımlarında ortaya çıkan diğer bir faktör, çalışanın işe tutkunluğunun durum mu yoksa kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılması gerekliliği yönündeki araştırmalardır. Yapılan çalışmaların bir kısmı çalışan tutkunluğunu kişiden kişiye değişim gösteren ve günlük düzeydeki dalgalanmalara tabi olduğunu ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle, çalışan tutkunluğu yalnızca kişiler arasında farklılık göstermez, bir taraftan kişi kendi içinde de zaman zaman farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla, çalışan tutkunluğunun çoğu zaman istikrarlı bir özellik mi, zamansal olarak hareketlilik gösteren bir durum mu yoksa her iki durumu da mı kapsadığı tartışma konusu olmuştur (Sonnentag, 2003, s. 518; Christian, Garza ve Slaughter, 2011, s. 94). Diğer taraftan çalışan tutkunluğu ile ilgili birçok araştırma yapan Schaufeli ve arkadaşları (2002) çalışanın işe tutkun olması halini, anlık bir durumdan ziyade belirli bir olaya, bireye veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel durum olarak ifade etmekte idiler (s. 74).

Saks (2006), Kahn (1990) ve Maslach ve arkadaşları (2001)'nin yaptıkları çalışmalarda çalışan tutkunluğu için gerekli psikolojik koşullar altında kişilerin gösterdiği tepkilerin neden birbirinden farklı olduğunu tam olarak açıklayamadıklarını ifade ederek, çalışan tutkunluğunu “Sosyal Mübadele Teorisi” ile açıklamaya çalışmıştır (s. 603). Bu teoriye göre taraflar belirli mübadele kurallarına uydukları sürece çalışan ve organizasyon arasındaki ilişki zamanla içinde güven ve sadakatin olduğu karşılıklı menfaate dayalı bir birlikteliğe dönüşür. Bu kurallar tarafların birbirlerinden elde ettiklerini geri ödeme kurallarını içermektedir ki bir tarafın eylemi yanıt olarak diğer tarafın eylemine sebep olmaktadır. Dolayısıyla kişilere organizasyon tarafından sosyal ve ekonomik olarak bir kaynak sağlanıyorsa, kendilerini bu duruma karşılık olarak cevap vermek ve organizasyona geri ödeme yapma hususunda zorunlu hissetmektedirler. Bu nedenle, çalışanlara bu bulundukları organizasyonlar tarafından sağlanan kaynak ve faydaların seviyesi çalışanın işe tutkunluğu düzeyini etkilemektedir (Saks, 2006, s. 603).

2. Çalışan Tutkunluğunun Boyutları

Çalışan tutkunluğu, kişinin sahip olduğu fiziksel, duygusal ve bilişsel bireysel kaynaklarını iş rolleri ile bütünleştirmesi durumudur. Bu bağlamda çalışan tutkunluğu, bireyin kendini tek bir yönden ziyade fiziksel duygusal ve bilişsel bir şekilde çok boyutlu olarak işine adanmasıdır (Christian, Garza ve Slaughter, 2011, s. 91). Çalışan tutkunluğu ile ilgili

yapılan çalışmalarda bu kavramın fiziksel yönü kişinin işini yaparken enerji dolu ve dinç olmasını, duygusal yönü yaptığı işe kendini adanmasını bilişsel yönü işini yaparken tamamen ona yoğunlaşarak başka her şeyi unutmasını ifade etmektedir (Aybas, 2014, s. 15). Schaufeli ve arkadaşları ise çalışan tutkunluğu kavramını dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutları ile karakterize ederek, işe tutkunluğu belli olay ve davranışlara odaklanmayan ve devamlılık gösteren, pozitif ve tatmin edici zihinsel durum olarak tanımlamışlardır (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s. 702). Bu kapsamda çalışan tutkunluğunu boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma kavramları aşağıda açıklanmıştır.

Dinçlik. Çalışan tutkunluğunun dinçlik boyutu, kişinin çalışırken yüksek düzeyde enerji sarf etmesi ile zihinsel dayanıklılık sergilemesi, işine karşı çaba harcama isteği ve karşısına çıkan zorluklar karşısında kararlılık göstermesi olarak ifade edilmektedir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s. 702; González-Romá , Schaufeli, Bakker ve Lloret, 2006, s. 166). Çalışırken yaptığı işe güdülenen birey yüksek seviyede dinçlik hissi ile karşılaştığı sıkıntılı durumlarda bile sebatla işini icra etmeye devam eder (Turgut, 2011, s. 156). Kişilerin çalışırken dinç ve enerjik olmaları esnek ve yaratıcı düşünebilmelerini, doğru karar vermelerini, özverili ve çalıştığı örgüt ile uyumlu olmalarını, bilgi edinme hevesliklerini sağlayarak bireysel ve örgütsel çeşitli faydaları mümkün kılmaktadır (Kanbur ve Ay, 2020, s. 534; Örücu ve Hasırcı, 2020, s. 1041).

Adanmışlık. Çalışan tutkunluğunu adanmışlık boyutu kişinin işine anlam yükleyerek işini sevmesi, ilham, coşku, gurur ve meydan okuma duyguları ile yüksek seviyede işe katılımını ifade etmektedir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s. 702). Bu boyutta çalışanlar, işlerine karşı güçlü bir bağlılık duygusu geliştirirler ve işleri onlar için büyük bir anlam ifade etmektedir. Bir amaca hizmet ettiklerini düşünerek işlerini heves ve gururla yaparlar (Turgut, 2011, s. 156; Anafarta ve Yılmaz, 2019, s. 2946). İşlerinde kariyer olarak ilerleyebilecekleri inancı içerisinde örgüte sadık bir şekilde işleri ile bütünleşerek ve gönülden çalışarak faydalı olma çabasındadırlar (Örücu ve Hasırcı, 2020, s. 1041).

Yoğunlaşma. Bu boyut, çalışanın mutlu bir şekilde yapığa işe tamamen konsantre olması, öyle ki zamanın nasıl geçtiğini anlamayarak işe derinden kapılarak ayrılmakta güçlük çekmesi olarak karakterize edilir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s. 702; González-Romá , Schaufeli, Bakker ve Lloret, 2006, s. 166). Araştırmacılar yoğun-

laşmanın Csikszentmihalyi'nin akış kavramıyla karıştırılmaması gerekliliğini savunmaktadırlar. Akış, belirli bir duruma, kişiye, nesneye veya davranışa bağlı anlık deneyimlerle karakterize edilir. Yoğunlaşma ise, belirli bir olay, nesne, kişi veya davranış üzerine odaklanmayan uzun vadeli yaygın ve kalıcı duygusal, bilişsel bir deneyimdir (Louison, 2007, s. 9; Rich, 2006, s. 14). Yoğunlaşma boyutunda çalışan, konsantre bir şekilde kendini işe vererek yüksek motivasyon ile iş süreçlerinin tamamında yer almak istemektedir (Kanten, 2012, s. 16). Diğer taraftan çalışanın tamamen işe konsantre olarak işten kendini ayırmakta zorlanması durumu iş yaşam dengesinin bozulması gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir (Aydemir ve Endirlik, 2019, s. 1096). Ayrıca bu durum kimi zaman işkolik kavramı ile karıştırılmaktadır. İşkolikler bulundukları durumun koşulları nedeniyle zaruret gereği zorunluluk duygusuyla çalıştıkları, fakat yoğunlaşma boyutundaki çalışanların ise tamamen kendi istekleri ile hallerinden menün bir şekilde işe zaman ayırdıkları görülmektedir (Kanten, 2012, s. 17).

3. Çalışan Tutkunluğunun Önemi

Günümüz dünyasında gelişen teknolojiler çalışma hayatını yeniden yapılandırarak iş ve iş yerlerinin geleceğini yeniden şekillendirmektedir. Meydana gelen bu hızlı dönüşüm, örgütlerin yönetim ve performans stratejilerini bambaşka bir bakış açısıyla yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Araştırmacılar örgütlerin bu hızlı dönüşüme adapte olmak ve geleceğe dönük rekabet avantajını yakalamak için çalışanın işe katılımını sağlayacak stratejiler geliştirmelerini tavsiye etmektedirler (Jones, 2020, s. 17). Çalışan tutkunluğu istihdam ilişkilerin odağında bulunan, örgütlerin başarılı olabilmeleri için kritik bir öneme sahip pozitif örgütsel davranıştır (Kanten, 2012, s. 43). Yaptığı işe tutkun olarak çalışanlar etik ve sorumlu davranışlar sergileyerek daha üretken bir performans göstermektedirler. Bunula birlikte örgütün büyümesi, gelişimi, kalitesinin artırılması ile karlılığa ve verimliliğe olumlu katkı için özverili çalışmaktadırlar (Louison, 2007, s. 4).

İnsan kaynakları danışmanlık firmaları, çalışan tutkunluğunu örgütsel performansla ilgili bir pazarlama girişimi olarak kullanmaktadırlar. Çalışan tutkunluğu, bir kuruluşa katabileceği kazanç ile bir çalışanın refahına katabileceği değer nedeniyle örgüt yöneticilerinin dikkatini çekmektedir (Merrick, 2018, s. 29). İşine tutkun çalışanlar hevesle işlerine yoğunlaşarak ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanarak zorlu görevleri üstlenmekten kaçınmazlar, üst düzey bir çaba ile işlerini icra ederler (Şahinbaş ve Erigüç,

2019, s. 1205). Bu özelliklere sahip çalışanlar rekabet avantajı ve örgüt başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Yavan, 2016, s. 283).

Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmada tutkun olmayan çalışanların düşük üretkenliği işletmelere yılda 250 ile 300 milyar dolar arasında bir maliyete sebep olduğu açıklanmıştır (Attridge, 2009, s. 387). Towers Perin araştırma şirketinin 2007 yılındaki çalışmasına göre çalışan tutkunluğu düzeyini yükselten şirketlerin her geçen yıl operasyonel gelirlerini yüzde 19 arttırdıklarını ve hisse başına yüzde 28 kazandıkları sonucuna varılmıştır (Okçu, 2017, s. 8). Orta düzeyde çalışan tutkunluğundan yüksek düzeyde çalışan tutkunluğuna geçen şirketler ise hisse başına kazançta ortalama yüzde 132 artış sağlamışlardır (Jones, 2020, s. 18).

Bugünün iş gücünün tutumu, günümüz çalışanlarının anlamlı sonuçlar peşinde koşması nedeniyle geçmişten farklıdır. Günümüz çalışanları, kendilerine bir başarı hissi verecek ve aynı zamanda becerilerinin karşılığını fazlasıyla alacaklarını hissettikleri işler ararlar (Wegner, 2011, s. 23). İşine tutkun çalışanlar işleri ile ilgili gelişim hususunda oldukça isteklidirler, bulundukları örgütte isteklikleri gelişim ve değişim fırsatlarını bulamadıklarında ise işten ayrılma eğilimi gösterebilmektedirler (Bal, 2009, s. 547). Bu sebeple çalışanlar yeteneklerini gösterilecekleri, gelişimlerine katkı sunacak ve işlerini tutkuyla yapmaları noktasından devamlılığı sağlayacak organizasyonel bir sisteme gereksinim duymaktadırlar.

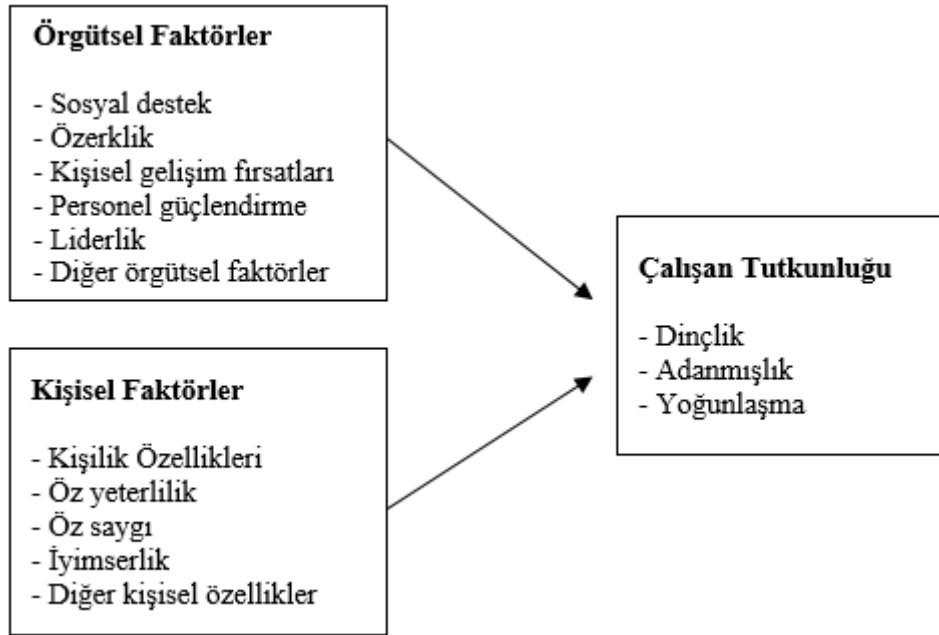
Sonuç olarak yapılan araştırmalar ışığında da çalışan tutkunluğunun önemi net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin gelişime ve değişime ayak uydurmak, rekabet avantajı elde etmek ve verimliliği arttırarak karlılığın devamlılığını sağlamak için işini hevesle yapan, son derece iş odaklı, gelişime açık, fazlasıyla enerjik ve proaktif işine tutkun çalışanlara ihtiyaçları vardır.

4. Çalışan Tutkunluğunu Etkileyen Faktörler

Çalışan tutkunluğu örgütün başarısı ve verimliliğinin devamını açısından önemli bir unsur haline gelmiştir. Ulusal ve uluslararası kuruluşlar, çalışan tutkunluğu seviyesi yüksek, işinde yetkin insan kaynağını elinde tutmak için çeşitli stratejiler geliştirme çabasıındadırlar. 2004 yılında Institute for European Studies tarafından yapılan bir araştırmaya göre

çalışan tutkunluğunu etkileyen faktörlerin çeşitlilik gösterdiği, bunun ile ilgili birçok değişkenin olduğu, çalışan tutkunluğu seviyeleri ile tutkunluğu etkileyen öğelerin kişiden kişiye ve kurumundan kuruma farklılaştığı ifade edilmiştir (Okçu, 2017, s. 24-25).

Bakker ve Demerouti (2008) ise yaptıkları çalışmada çalışan tutkunluğunu etkileyen faktörleri iş talepleri-kaynakları modeli çerçevesinde ele alarak iki varsayım üzerinde durmuşlardır (s. 218). Buna göre ilk varsayım olan iş kaynaklarını, kişinin çalışma arkadaşları ve idarecileri tarafından performans ve sosyal destek geribildirimini sağlanması, beceri çeşitliliği ve özerklik gibi unsurları oluşturmaktadır. İkinci varsayım olan iş talepleri ise iş yükü, duygusal ve zihinsel talepleri içermektedir. İş talepleri-kaynakları modeline göre çalışan tutkunluğunun, iş kaynakları ve kişisel kaynaklardan ayrı ayrı ya da birlikte etkilenmesi mümkün olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008, s. 218). Bu bağlamda iş talepleri-kaynakları modeli kapsamında çalışan tutkunluğunu etkileyen faktörler Şekil 1’de gösterildiği gibi kişisel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde incelemek mümkündür (Aktaş, 2019, s. 36; Kanten, 2012, s. 27).



Şekil 1. Çalışan tutkunluğunu etkileyen faktörler

Kaynak: Bakker, A., ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), s. 209-223; Aktaş, K. (2019). İşgörenlerin adanmışlık düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya

Örgütsel faktörler. Örgüt içinde kişilerin çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden aldıkları sosyal destek, özerklik, gelişim fırsatları, personel güçlendirme ve liderlik tutumları gibi örgütsel faktörler çalışan tutkunluğu seviyesini arttırarak daha yüksek bir performans için çalışanları motive etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008, s. 218). Başka bir ifade ile çalışanların yeni beceri ve yetkinlikler kazanabileceği, kendini geliştirebileceği, ücret politikası ve ödüllendirme gibi ekonomik kazanımlar ile ilgili bir endişesinin olmayacağı, pozitif bir çalışma ortamı çalışanın işe tutkunluğunu arttırmaktadır (Roberts ve Davenport, 2002, s. 28).

Örgütsel faktörler içsel ve dışsal motivasyon vasıtası olarak çalışanın işe tutkunluğunun sağlanması hususunda önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda örgütsel faktörler, beceri çeşitliliği ve öğrenmeyi teşvik ederek iş yeterliliğini arttırır, performans geri bildirimi ve destekleyici bir sosyal ortam ile kişinin iş hedeflerine ulaşma ve başarılı olma gayretini arttırmaktadır. Örgütsel faktörlerin motivasyonel rolüyle ilgili yapılan çeşitli çalışmalar örgütsel faktörler ile çalışan tutkunluğu arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s. 6). Şekil 1’de ifade edilen sosyal destek, özerklik, kişisel gelişim fırsatları, personel güçlendirme, liderlik gibi örgütsel faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Sosyal destek. Sosyal destek, birkaç araştırmacı tarafından “en az bir tarafa bir şekilde fayda sağlayan kişilerin birbirleri ile karşılıklı etkileşimi” olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda sosyal desteği çalışanın birlikte çalıştığı kişilere ve yöneticilerine güven duyması, kişilerin birbirlerine zor günlerde destek olması, karşılıklı bilgi alış verişinin olması, kişilerin zaman ve emek harcayarak hedeflere ulaşmada karşılıklı birbirlerine yardımcı olmaları şeklinde ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla ait olma hissi güçlenen ve kendini değerli hisseden çalışan işini tutkuyla yapacaktır. Ayrıca yapılan araştırmalar sosyal desteği çalışan tutkunluğunun artışı ile ilişkilendirerek, sosyal desteğin çalışanın işe katılımı hususunda önemli bir kaynak olduğu ifade edilmektedir (Deese, 2009, s. 11-13).

Özerklik. Kişinin kendi sorumluluğundaki işleri icra ederken karar verme ve hareket özgürlüğünü elinde bulundurması durumu özerklik olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile özerklik, kişiye yapılan iş ile ilgili işin içeriği, tasarımı ve planlanması hususunda takdir yetkisinin verilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Aktaş, 2019, s. 42).

Kişisel gelişim fırsatları. Kişisel gelişim ihtiyacının karşılanması çalışanların işlerini daha iyi bir şekilde icra etmelerini, beceri ve yeteneklerini etkili bir şekilde kullanmaları hususunda önemli bir unsurdur. Diğer taraftan kişisel gelişim fırsatları kişilerin kariyerlerinde ilerlemeleri noktasında onlara pozitif bir katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda gelişim ve ilerleme imkânları çalışanın iş tutkusunu olumlu bir şekilde etkilemektedir (Kanten, 2012, s. 31).

Personel güçlendirme. Personel güçlendirme, karar verme yetkisinin bu yetkiye sahip olmayan astları da içerecek bir şekilde yeniden dağıtılması, çalışanlara kendi işleri ile ilgili karar verme noktasında çeşitli fırsatların sunulması ve yaptıkları işlerin sorumluluğuna ortak olmaları olarak tanımlanmaktadır (Polat , Meydan ve Tokmak , 2010, s. 4). Bu kapsamda personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların yaptıkları işi sahiplenmelerini sağlamak, onları harekete geçirmek ve yaptıkları işte daha etkili olmalarını mümkün kılmak çalışan tutkunluğu seviyesini arttırmaktadır.

Liderlik. Çalışanlara yaptıkları işte koçluk yapan, onları destekleyen ve güven veren, çalışanların kişisel gelişim ihtiyaçlarını önemseyen ve birbirleri arasındaki işbirliğini geliştirmeyi amaçlayan, çalışanlarını vizyonlarını geliştirerek onları motive eden liderler, çalışanların işe olan tutkusunu olumlu anlamda etkilenmektedirler (Kanten, 2012, s. 34).

Diğer örgütsel faktörler. Çalışan tutkunluğuna etki eden diğer örgütsel faktörleri yüksek maaş, prim ve ikramiye gibi ekonomik kazanımlar, çalışanlara eşit muamele gösterilmesi, işin kendine özgü nitelikleri, örgütün kurumsal yapısı ve prestiji, örgüt içindeki iletişim, rol belirsizliği ve çatışması şeklinde saymak mümkündür (Aktaş, 2019, s. 45-46).

Kişisel faktörler. Yapılan çalışmalar ile kişisel faktörler, çalışanın işe tutkunluğunun önemli bir belirleyicisi olan bireyin pozitif psikolojik gelişim durumu olarak tanımlanmıştır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s. 7). Bu pozitif psikolojik gelişim motivasyonu, iş ve yaşam doyumunu, hedef belirleme, kariyer ilerleyişinde gayretli olma gibi durumları olumlu bir şekilde etkileyerek çalışanın işe olan tutku düzeyini arttırmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008, s. 213). Çalışan tutkunluğunu etkileyen kişilik özellikleri; öz yeterlilik, öz saygı ve iyimserlik olarak ele alınarak (Kanten, 2012, s. 34; Şahinbaş ve Erigüç, 2019, s. 1205) aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

Kişisel özellikler. Kişilik bir kişiyi diğerinden ayıran, başkaları ile etkileşim biçimini, davranışsal tutumunu, durumlara ve hadiselerle karşı tepkisi ile zihinsel algılayış şeklini belirleyen tutarlı, karakteristik davranışlar bütünüdür (Sartık ve Koca Ballı, 2020, s. 71). Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri çalışma yaşamında iş ve işe bağlı diğer unsurları algılayış biçiminde önemli bir role sahiptir. Bu sebeple kişilik özellikleri bir kişinin işini icra biçimini etkilediği gibi buna bağlı olarak işi olan tutkusunu da etkileme noktasında önemli bir belirleyicidir (Kanten, 2012, s. 35).

Öz yeterlilik. Kişinin sorumluluğunu aldığı işlerde başarılı olabilmek için zorluklara karşı gerekli gayreti göstermesi ve işinde sebat etmesi öz yeterlilik olarak ifade edilmektedir (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s. 7). Başka bir ifade ile öz yeterlilik, bireyin kendisinden beklenenleri gerçekleştirmek için gerekli hareket planını organize etme ve yürütme konusunda kendisine ve yeteneklerine olan inancıdır. Öz yeterlilik kişilerin başarılı olacaklarına dair inançlarını diri tutması ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarını sağlaması sebebiyle çalışanların iş tutkunluğunu temin etmede önemli bir role sahiptir. Bu nedenle öz yeterlik düzeyleri daha yüksek olan kişiler çalışan tutkunluğunu meydana getiren sürekli çaba ve işe kendini verme durumu ile işlerine katılım sağlama olasılıkları daha yüksek olacaktır (Deese, 2009, s. 20-28).

Öz saygı. Bulunduğu örgüt içinde çalışanın kendini değerli, anlamlı ve saygın olarak görmesi durumu öz saygı olarak ifade edilmektedir. Çalışan tutkunluğu seviyesi kişinin kendini örgüt içinde ciddiye alındığını, önemsendiğini ve kendisine değer verildiğini hissettiği durumlarda daha yüksektir. Örgütün bir parçası olduğu inancını taşıyan çalışan yaptığı işi sahiplenmektedir. Netice itibarıyla yapılan araştırmalar doğrultusunda da yüksek öz saygı ile çalışan tutkunluğu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007, s. 155-166).

İyimserlik. İyimserlik, kişinin algılama biçimini, tutum ve davranışlarını, geleceğe yönelik beklentilerini duygusal ve zihinsel olarak olumlu bir şekilde etkileyen bir kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir (Kanten, 2012, s. 38). İyimserlik çalışanların işleri ile ilgili sergiledikleri gayretin gelecekte karşılıksız kalmayacağı ve olumlu sonuç doğuracağına yönelik olumlu beklentilerinin oluşmasında önemli bir role sahiptir. Başarı beklentisi çaba göstermek ve sebat etmek gibi davranışsal seçimleri etkilemektedir. Olumlu sonuç bekleyen ve buna inanan çalışanın işini heves ve özveri ile yapması daha

olasıdır. Bu nedenle iyimser kişilerin işlerine olan bağlılıkları daha fazla olacağından bu durum çalışan tutkunluğu seviyesini arttıracaktır. (Deese, 2009, s. 34-36).

Diğer kişisel faktörler. Çalışanın iş yerinde kaza geçirmesi ve çeşitli fiziksel ve psikolojik olumsuz durum ile karşı karşıya gelmesi çalışan tutkunluğu seviyesini negatif olarak etkilemektedir. Yatığı işte geçirdiği hizmet yılı ve bulunduğu pozisyon çalışan tutkunluğunu etkileyen unsurlar arasındadır. Ayrıca azınlık gruplar diğerlerine göre çalışan tutkunluğu seviyesi daha yüksektir (Aktaş, 2019, s. 40-41).

Sonuç olarak hem örgütsel hem de kişisel faktörler çalışan tutkunluğunu önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanın işini tutkuyla yapması bulundukları organizasyonların gelişimi ve karlılığı açısından olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin insan kaynağı yönetimi ile ilgili plan ve politikaları belirlerken bu durumu dikkate almaları kendi lehlerine sonuç doğuracaktır.

5. Çalışan Tutkunluğunun Sonuçları

Çalışan tutkunluğunun organizasyonlar tarafından önemsenmesinin nedenlerinden biri de bireysel ve örgütsel olumlu sonuçlara sebep olmasıdır. Çalışan tutkunluğunun iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, müşteri memnuniyeti, yüksek iş performansı, sağlamlık ve zinde olma gibi olumlu çıktıları bulunmaktadır. Ayrıca işe tutkun olan çalışan yüksek üretkenlik ile karlılığa olumlu katkı sağlamaktadır (Saks ve Gruman, 2014, s. 169). İşine tutkun çalışan pozitif bir bakış açısına bağlı tutum ve davranışlar sergileyerek çalışma arkadaşları ile işbirliği içerisinde yüksek kalite için çaba sarf etmektedir. Diğer taraftan kendini yetkin hissedenden ve kendine güvenen çalışan iş faaliyetlerini sürdürürken inisiyatif almakta ve proaktif davranışlar sergilemektedir (Van Den Berg, Mastenbroek, Scheepers ve C. Jaarsma, 2017, s. 112).

İşine tutkun çalışanlar görevlerini heves, kendini adanma ve işi anlamlı bulma gibi pozitif duygularla icra ederler. Çalışan tutkunluğu yapıcı stresi besleyerek kişilerin gayretli olmalarına ve buna bağlı olarak yüksek performans göstermelerine olumlu katkı sağlamaktadır (Aydemir ve Endirlik, 2019, s. 1097). Çalışanın işe olan tutkusu yeni fikirlere açık, gelişim için çabalayan, dinamik düşünce yapısına sahip olmasına ve iş faaliyetlerinde inovatif tutumlar sergilemesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda çalışan tutkunluğundaki artış organizasyonlarda inovasyon ve yenilikçiliği olumlu bir şekilde etkilemektedir (Gallego-Pace, 2017, s. 44).

Çalışan tutkunluğunun üretkenliğe ve kârlılığa önemli bir etkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda işine tutkun çalışanların üretkenliğe ve örgüt imajına olumlu katkı sağladığı buna bağlı olarak da karlılığın artış gösterdiği ifade edilmektedir (Beverly, 2016, s. 11-12).

Çalışan tutkunluğu kişilerin düşünme biçimini ve anlayışlarının da etkilemektedir. İşini tutkuyla yapan çalışanların bulundukları organizasyonlarda fark yaratacaklarına dair inançları tamdır. Ayrıca edindikleri bilgi, beceri ve tecrübeleri geliştirmek ve bunları başkalarına aktarmak konusunda hevesli (Seijts ve Crim, 2006, s. 2), tutum ve davranışları ile iş arkadaşlarını olumlu bir şekilde etkilemede maharetlidirler (Van Den Berg, Mastenbroek, Scheepers ve C. Jaarsma, 2017, s. 1112). Dolayısıyla çalışan tutkunluğu hem örgütsel hem de bireysel performansı önemli bir şekilde etkilemektedir.

Çalışan tutkunluğunun kişinin işte kalma niyeti ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar çalışan tutkunluğu arttıkça işten ayrılma niyetinin azalacağına işaret etmektedir. Araştırmalarda, çalışan tutkunluğu arttıkça işe bağlı deneyimlerin artacağı, kişinin işine karşı algısının olumlu yönde değişeceği ve bulundukları organizasyondan ayrılma eğilimlerinin azalacağı ifade edilmektedir (Gallego-Pace, 2017, s. 45).

Çalışan tutkunluğunun sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde işine tutkun çalışanların sergilediği tutum ve davranışları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aktaş, 2019, s. 51-52; Aybas, 2014, s. 34; Öztürk, 2019, s. 24-25).

- Örgütün bir parçası olmaktan gurur duymak, örgüte ve işe karşı pozitif tutum sergilemek,
- Örgüt imajına olumlu katkı sağlamak ve örgütün ürün ve hizmetlerine itimat etmek,
- Diğer çalışanlar ile işbirliği içinde olmak,
- Örgütün işlerinde daha iyi olmaları için çalışanları destekleyeceğine dair inanç,
- Yüksek motivasyon ve performans,
- İş ile ilgili yüksek çaba neticesinde verimlilik, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti,
- Yeni fikirlere açık olmak, durumlara geniş perspektiften bakabilmek ve kendine güvenmek,
- Örgütte kalmakta istekli olmak ve örgütsel sadakat,
- Olumlu hisler ve düşük tükenmişlik duygusu ile zihinsel sağlık.

6. Çalışan Tutkunluğu ile Karıştırılan Kavramlar

Çalışan tutkunluğu ile ilgili yapılan araştırmalarda bu kavramın iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş bağlılığı, işe gömülme ve işkoliklik gibi kavramla ilişkili olduğu belirtilmiştir. Çalışan tutkunluğu iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş bağlılığı, işe gömülme gibi kavramları kapsasa da çeşitli noktalarda farklılık göstermektedir. Diğer taraftan işkoliklik kavramı çalışan tutkunluğuna benzetilse de farklı kavramsal yapılara sahiptirler (Macey ve Schneider, 2008, s. 6-7; Collins, 2009, s. 22; Halbesleben ve Wheeler, 2008, s. 244; Gorgievski, Bakker ve Schaufeli, 2010, s. 84). Bu bağlamda bahsi geçen kavramların çalışan tutkunluğu ile olan farklılıklarına aşağıda kısaca değinilmiştir.

İş tatmini. İş tatmini genellikle kişinin iş özellikleri ve iş koşulları ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirmesinden kaynaklı duygusal yargısına bağlı tutumu olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini bu bağlamda duygusal doyum olarak ifade edilirken çalışan tutkunluğu daha çok pozitif duygular ile harekete geçmeyi, aktif katılımı ve çabayı ifade etmektedir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011, s. 97; Collins, 2009, s. 23).

İş tatmini, iş ile ilgili olumlu duyguyu yansıtırken çalışan tutkunluğunun oluşturduğu artan çaba ve adanma fikrini taşımaz (Deese, 2009, s. 4-5). Duygusal olarak değerlendirme tavrı olan iş tatmini kişinin aktif olarak katılımından farklıdır. Çalışan tutkunluğu kişinin iş görevlerine ilişkin deneyim ve davranışlarına direk hitap ederek iş performansı ile ilgili aktif çabaya odaklanır. İş tatmini ise daha geneldir ve doğrudan performansla ilintili olması gerekmez. Bu nedenle iş tatmini ve çalışan tutkunluğu aralarındaki benzerliklere rağmen kavramsal olarak açık farklılıklar göstermektedirler (Collins, 2009, s. 23-24; Rich, 2006, s. 46).

Örgütsel bağlılık. Örgütsel bağlılık kişinin bulunduğu örgüt içinde ortak değer ve amaçlara duygusal bağlılığı ile karakterize edilmektedir. Çalışan tutkunluğu ise daha çok işin ve çalışmanın kendisine bağlılığı içermektedir. Çalışan tutkunluğu, kişinin yaptığı işe fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak yüksek enerji ile kendini adaması olarak ifade edilen daha kapsamlı bir yapıdır (Christian, Garza ve Slaughter, 2011, s. 97).

Çalışan tutkunluğu kişinin yaptığı işe yoğunlaşması, kendisini adaması tutkuyla çalışmasıdır, fakat örgütsel bağlılık özellikleri kapsamaz (Deese, 2009, s. 5). Diğer taraftan örgütsel bağlılık çalışan tutkunluğu düzeyini arttıran ve azaltan faktörlerden biri olarak görünebilir. Fakat bu iki kavram arasında her zaman pozitif bir ilişki yoktur. İşini

tutkuyla yapan bir kişi daha iyi bir fırsat ile karşılaştığında başka bir örgüde geçmesi onun için hiç de zor olmaz (Aşcı ve Taşcıoğlu Baysal, 2019, s. 42). Dolayısıyla çalışan tutkunluğu ve örgütsel bağlılık birbirleri ile ilişkili olsalar da kavramsal yapı olarak farklılık göstermektedirler.

İş bağlılığı. İngilizce “job involvement” olarak ifade edilen iş bağlılığı, kişinin işiyle bilişsel olarak özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Collins, 2009, s. 23). İş bağlılığı bireyin ihtiyaçları karşılandığında hem işte hem de iş dışında kendini o işin bir parçası olarak görmesi ile işini ne kadar benimsediği ile ilgili özleşme derecesini temsil etmektedir. İş bağlılığı çalışan tutkunluğu ile benzer kavramlar olmaktan daha çok onun bilişsel yönünü kapsar, çalışan tutkunluğunun aksine kendini adama ve kendini verme boyutları bulunmamaktadır. Çalışan tutkunluğunda ise sadece bilişsel değil fiziksel ve duygusal boyutlardan da söz etmek mümkündür (Aşcı ve Taşcıoğlu Baysal, 2019, s. 43). İş bağlılığı kişilerin motivasyonel ihtiyaçları ve beklentilerin karşılanmasına bağlı işle-riyle bilişsel ve psikolojik olarak özdeşleşmelerini ifade etmektedir. Diğer taraftan çalışan tutkunluğu ise işe bağlılığın aksine tatmin ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olarak dalgalanmayan zaman içinde kalıcılığı sağlanabilen psikolojik bir durumdur (Collins, 2009, s. 23).

İşe gömölme. İngilizce “job embeddedness” olarak ifade edilen işe gömölme kavramı, kişileri işe ya da işyerine bağlayan algısal faktörleri oluşturan yapı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kişinin yaptığı işe, örgüte, iş ve örgüte bağlı çevresel ilişkilerine olan bağlılığını ifade etmektedir. İşe gömölme bağlantılar, uyum ve fedakârlık olmak üzere üç unsur ile temsil edilir. Bağlantılar; çalışanların örgüt içinde veya dışında kurduğu resmi ya da gayri resmi iş ilişkilerini ifade eder. Uyum; çalışanların iş yerinde uyum sağlamaları ve kendilerini rahat hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır. Fedakârlık ise; işten ayrılma-ları durumunda elde ettiği iş ilişkileri ile psikolojik ve maddi faydalarından vazgeçme durumunu ifade etmektedir. İşe gömölme çalışanın iş yaşantısı ile kişisel yaşantısına ara-cılık etmektedir. Diğer taraftan işe gömölme-yi örgütün bir parçası olma ve gelecekte bir kazanç elde etme, başka bir iş bulup bulamama endişesi, aile ve arkadaşların beklentisini karşılamak gibi duygu ve durumlar güdülemektedir. İşe gömölme boyutlarının ve bu kavramı güdüleyen unsurların her biri kişiden kişiye farklı anlamlar ifade etmektedir, bu bağ-

lamda işe gömülme düzeyi kişinin işten ayrılma kararını önemli derecede etkilediği görülmektedir. (Crossley, Bennett, Jex ve Burnfield, 2007, s. 1032; Tanova ve Holtom, 2008, s. 1555-1556).

İşe gömülme ve çalışan tutkunluğu birbirine benzeyen kavramlar olsalar da beslendikleri kaynaklar farklılık göstermektedir. Çalışan tutkunluğu kısa süreli olmayan ve anlık olarak değişmeyen istikrarlı bir ruh hali olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yaptığı işe tutkun çalışanlar işin doğasına odaklanma eğilimindedirler. Diğer taraftan işe gömülme besleyen kaynaklar organizasyon, çalışanın bulunduğu pozisyon ve mevki ile sınırlı kalmaktadır, çalışan iş değiştirmek zorunda kaldığında uyum sorunu yaşayabilir. İşine tutkun çalışanlar ise iş değiştirseler bile işe ilişkin tutumlarının da bir değişiklik yaşamamaktadırlar (Halbesleben ve Wheeler, 2008, s. 244-245).

İşkoliklik. İngilizce “workaholism” olarak ifade edilen işkoliklik, kişilerin kendilerini sürekli çalışmaya zorunlu hissetmeleri, işten ayrılmaya isteksiz olmaları, zamanlarının çoğunu iş yerinde geçirerek kendilerinden beklenenin ötesinde çalışmaları olarak tanımlanmaktadır. İşkolikler iş yerinde olmadıkları zamanda bile sürekli işi düşünürler, kendilerini suçlu hissederler ve sürekli zorunlu çalışma ihtiyacı içinde takıntılı bir durum sergilemektedirler. Çalışan tutkunluğu ise işkolikliğin tersine zorlayıcı unsurlardan uzak heves, enerji ve pozitif duygular ile işe kendini adama olarak ifade edilmektedir. İşkolikler çalışma ihtiyacını o kadar abartırlar ki bu durum sosyal yaşantılarında ilişkilerini ve sağlıklarını tehlikeye atmakta, mutluluklarını azaltmaktadır. Diğer taraftan tutkun çalışanlar, işleri ile sosyal yaşantı, özel zevk ve meraklarını bir arada yürütebilmektedirler. Çalışan tutkunluğunda pozitif duygularla işe kendini adama söz konusuken işkoliklik de kontrolsüz, takıntılı bir çalışma dürtüsü mevcuttur (Gorgievski, Bakker ve Schaufeli, 2010, s. 84-85; Aşcı ve Taşçıoğlu Baysal, 2019, s. 41-42).

B. EĞİTİM UYGULAMALARI

İçinde bulunduğumuz çağ, hızla gelişen teknolojiye ve değişime ayak uydurmanın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Dünyanın küreselleşmesi ve teknolojik gelişmeler ile birlikte artan rekabet ve ekonomik dönüşüm çalışma hayatında kalıcı değişikliklere sebep olmuştur. Rekabet üstünlüğü sağlamak ve çalışma hayatındaki bu değişime ayak uydurmak insan kaynağının eğitilip geliştirilmesi ile olacaktır. Bilginin sürekli ola-

rak gelişimi, küreselleşme sürecinde değişimin hızliliğini gerekli kılması eğitimin önemi arttırmaktadır. Günümüzde birçok şirket kendi bünyelerinde eğitim akademileri kurarak mevcut insan kaynağını nitelikli hale getirme çabasındadırlar.

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan eğitimin önemi, faydaları, amacı, planlama süreci, uygulanması, değerlendirilmesi ve eğitim yöntemleri genel ayrıntıları ile anlatılmaktadır.

1. Eğitimin Tanımı

Sözlük anlamı itibariyle eğitim, “kişinin yeteneklerini geliştirmesini ve yaşama, etkin biçimde katılmasını sağlayacak bilgi ve becerilerle donatmayı amaçlayan faaliyetlerin tümü” nü ifade etmektedir (Yıldırım, 2006, s. 3).

Noe (2009) eğitimi, “işle ilgili yetkinliklerin personel tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış çaba” olarak tanımlanmaktadır (s. 4).

İşletme açısından bakıldığında eğitim, mevcut insan kaynağının daha verimli olabilmesi için eğitim programlarının devreye sokularak çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında istenilen yönde iyileştirme ve geliştirme sağlanması hedeflenir. Kısaca eğitim, bir değişim sürecidir. Böylece eğitim süreci ile birlikte çalışanların mesleki bilgi, yetenek, beceri ve tutumlarında sürekli bir değişim sağlanmış olur (Sabuncuoğlu, 2018, s. 154).

Daha kapsamlı bir tanımlama ile eğitim, çalışanlar ve onların oluşturdukları grupların bulundukları örgüt içerisinde yüklendikleri ve gelecekte yüklenecekleri görev ve sorumlulukları daha etkili bir şekilde yerine gerdirebilmeleri için mesleki bilgilerini geliştiren, doğru karar alma, tutum ve davranışlarında olumlu değişimleri misyon edinen, bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tamamıdır (Sabuncuoğlu, 2018, s. 155).

Tüm bunlardan özetle, eğitim aracılığı ile etkin ve verimli bir çalışma ortamını temin edilerek, çalışan ve işletme düzeyinde başarının artırılması ve sürekliliğinin sağlanması çalışılmaktadır.

2. Eğitimin Önemi ve Faydaları

1980’li yıllardan sonra, teknolojiye değişim hızını attırmış, rekabet piyasası genişlemiş, verimliliğin ve toplam kalitenin önemi artmış, hassas ve standart üretim gerekli hale gelmiş ve ekonomik krizler daha sık görülmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler beraberinde,

gelişen teknolojiye uyum sağlamak, rekabet gücünü arttıracak verimlilik ve kalite düzeyine ulaşma çabasını ve krizlere karşı daha bilinçli bir tutum sergilemeyi zorunlu hale getirmiştir. Tüm bu ve benzeri sorunlar işletmelerin eğitimi vazgeçilmez bir çözüm olarak görmesine sebep olmuştur. Eğitim yoluyla motivasyon ve performansı artan çalışanlar, bir yandan işletmenin kârlılığının artmasına katkı sağlarlarken, diğer yandan bilgili ve tatmin düzeyi yüksek personeller olarak iş doyumu ve işletmeye bağlılıkları da olumlu yönde gelişmektedir (Muradova, 2007, s. 79).

Eğitim işletmelerin zorlu rekabet koşulları ile baş edebilmeleri için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında gelir. Eğitim ve geliştirme olmadan çalışanları iş için ihtiyaç duyulan yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini ve deneyimlerini güncellemek ve performanslarını işletmenin verimliliği ve etkinliğini olumlu yönde etkileyecek şekilde attırmak mümkün değildir (Özçelik, 2018, s. 168).

Eğitime yeterince önem vermeyen işletmelerin çalışanlarının başarı verimliliklerini arttırmaları ve buna bağlı olarak zorlu rekabet koşulları içinde varlıklarını devam ettirmeleri çok güç veya olanaksızdır. İşe personel alımında doğru seçimler yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere daha hızlı adapte olabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitim zorunlu bir ihtiyaçtır. Aksi takdirde işletmelerin planladıkları hedeflerine ulaşmaları beklenemez (Muradova, 2007, s. 79).

Gelişen teknoloji ve küreselleşmenin değişimin hızını arttırdığı ortadadır. Diğer taraftan teknoloji çalışma hayatında insan kaynağının rolü konusunda köklü değişikliklere sebep olmuştur. İşletmelerin temel amaç ve hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda stratejik olarak eğitim faaliyetlerine önem vermeleri, mevcut insan kaynağında fark yaratarak, verimliliği artırıp yoğun rekabet koşullarında işletmenin güç kazanmasına olanak sağlar. Ayrıca eğitim, çalışanların motivasyonlarını, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının arttırarak işletmenin nitelikli iş gücünü elinde tutması açısından önemli bir kazanç sağlar.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaptığımız günümüzde piyasa koşullarına ayak uydurabilmek için çalışanların eğitilmesi işletmeler açısından önem kazanmıştır. Eğitimden beklenen faydanın sağlanabilmesi için ancak eğitim faaliyetlerinin işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturulan plan ve programlar ile uygulanması ile mümkün olur. Doğru planlanan ve uygulanan eğitim faaliyetleri hem çalışanlara hem de işletmelere önemli faydalar sağlamaktadır.

Eğitim faaliyetlerinin çalışanlar ve işletme açısından faydaları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Arıcı, 2016, s. 44-45; Şimşek ve Öge, 2011, s. 252-253).

Eğitimin işletme için faydaları;

- Verimliliği artırarak kalite bilincinin yerleşmesine yardımcı olur,
- Çalışanların örgütün amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder,
- Örgütün tüm kademelerinde işe dönük bilgi ile becerileri arttırır,
- Ast üst arası ilişkiyi arttırır
- Örgütün karar verme ve problem çözme kabiliyetini daha etkin hale getirerek kritik ve teknik bazı konularda dışa bağımlılığı düşürür,
- Kurumsallaşmaya yardımcı olur, değişime olan inancı artırır,
- Çalışanlar ile işletme arasında daha sıcak ilişkiler kurulmasına yardımcı olur,
- Örgütsel gelişime neden olur, örgütsel politikaları netleştirir,
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir,
- Örgütsel iletişimi destekler, artmasına neden olur.

Eğitimin çalışanlar için faydaları;

- Görev bilincini artırarak sorumlu oldukları işlerden en yüksek performansı vermelerini sağlar,
- İnisiyatif becerisini artırır,
- Kariyer gelişimlerini artırarak özgüvenlerini kazanmalarını sağlar, gelişime destek olur,
- Uzmanlık seviyesi artan her bir çalışan işyerine karşı minnettarlık duymasını sağlar, çalışanların bağlılıklarını arttırır,
- Ekip ve takım olma ruhunu geliştirir,
- Bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder,
- Çalışanın stres, gerilim, hayal kırıklığı ile başa çıkmasına yardım eder,

Sonuç olarak eğitim faaliyetlerinin hem işletmenin hem de çalışanın niteliğini arttıran bir süreç olduğu görülmektedir.

3. Eğitimin Amaçları

İşletmeler verimliliklerini yükselterek sürdürülebilir bir kazanç ile varlıklarını devam ettirmeyi hedeflemeleri sebebiyle işgücünün de yer aldığı mevcut kaynaklardan maksimum

fayda sağlamayı amaçlarlar. Bu doğrultuda eğitim ve geliştirmenin temel amacı da işletme ve çalışanlar arasında amaç ve hedeflerin tutarlılığı sağlayan politikalar üretmektir (Çelik, 2019, s. 14).

Globalleşen dünya ile birlikte değişen ekonomik düzen, demografik değişimler, finans, üretim, bilgi teknolojilerindeki hızlı yenilenme işletmelerde daha yetenekli, bilgili, işinde daha yetkin, değişikliklere hızlıca adapte olan hatta bu değişimin bir parçası olup onu üretebilen iyi eğitimli işgücüne ihtiyaç duyar hale gelmiştir (Yılmaz , 2018, s. 34).

Daha kapsamlı bir anlatım ile eğitimin temel amacı, çalışanların yetenek, bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek, yaptıkları işte daha yetkin olmalarını sağlamak, örgüt ile bütünleşmelerini temin ederek, örgütteki sorunları daha çabuk algılamaları ve bu sorunlara pratik çözümler bulmaya yöneltmektir (Özçelik, 2018, s. 173).

Sabuncuoğlu'na (2018) göre işletmelerce yürütölen eğitim faaliyetlerinden beklenen amaçlar ekonomik amaçlar ile sosyal ve bireysel amaçlar olmak üzere ikiye ayırarak incelemek mümkündür (s. 158).

Ekonomik amaçlar. Eğitimin temel ekonomik amacı işletme hedeflerinin minimum maliyet ile yüksek verim elde ederek gerçekleştirmesine katkı sağlamaktır. Böyle bir anlayış ile eğitim etkinliklerinin, işgücünü hem mesleki hem de teknik olarak geliştirmesi zorunlu hale gelmektedir (Yılmaz , 2018, s. 35). İşletmenin genel eğitim politikasını iş gerekliklerine uygun bir şekilde hazırlaması verimliliğe katkı sağlamaktadır. Kişiyे göre iş değil, işe göre kişi yetiştirmek, çalışanları işin gerekliklerine göre eğitmek ve geliştirmek ekonomik amaçları oluşturur (Yıldırım, 2006, s. 13).

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçları Sabuncuoğlu (2018) şöyle sıralamıştır (s. 159).

- Kalitede artış,
- Maliyetlerde düşme,
- Zamandan tasarruf,
- Firelerin azaltılması,
- İş kazalarında azalma ve iş güvenliğinin sağlanması,
- Makine ile teçhizatın akılcı kullanımı,
- Personel devir hızının düşmesi, devamsızlıklarda azalma,
- Kontrol ve denetimde azalma,

- İş yapma metotlarında gelişme,
- Hata oranlarında düşme.

Sosyal ve bireysel amaçlar. Eğitimi sadece ekonomik amaçlar ile ilişkilendirmek insan unsurunu dışarıda bırakmak anlamına gelir ki eğitim aynı zamanda işletmede çalışan insanlara hizmet veren bir araç olması sebebiyle iş görenlere dolaylı ve dolaysız olarak katkı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2018, s. 159). Bu sebeple işletmede bir denge sağlanarak eğitim etkinlikleri sadece ekonomik hedeflere bağlı olarak gerçekleştirilmemeli, sosyal ve insancıl boyut da dikkate alınmalıdır (Yıldırım, 2006, s. 14).

Konuya bu açıdan bakıldığında eğitim sürecinin, işletme kadar insana da katkı sağlamasının gerekliliği ortaya konulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2018, s. 159). Bu kapsamda sosyal ve bireysel amaçlar özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 255).

- Çalışanların bağlılıklarını arttırarak örgüt ile bütünleşmelerini sağlar,
- Çalışanları motive eder,
- Çalışanlar arası işbirliği ve koordinasyonu artırır,
- Çalışanların moral ve özgüven duygularını yükseltir,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini arttırarak terfi olanakları sağlar, ücret düzeylerini yükseltir,
- Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirir,
- Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirir,
- İş bilgisi ve deneyiminin artması sonucunda iş tatmini yükseltir.

Netice itibariyle işletmede ekonomik amaçlar ile sosyal ve bireysel amaçlar birbirlerini tamamlayan bir bütünün parçalarıdır. Biri işletmeye bir diğeri insana yönelik bu iki amacı kesin çizgilerle birbirinden ayırmak çok zordur (Yıldırım, 2006, s. 15).

4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim faaliyetlerinin örgüt ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde planlanıp uygulanması ile insan kaynaklarının verimliliğinin artırılması mümkün olur (Özçelik, 2018, s. 179). Noe'ye (2009) göre ihtiyaç belirleme eğitim sürecinin ilk aşamasıdır (s. 89).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi mevcut durum ile hedeflenen durum arasında farkı belirlemek için yapılan incelemelerdir. Performans ve verimliliği yükseltmek için işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi beceri ve yeteneklerin tanımlanmasını da kapsamaktadır (Baraz, 2013, s. 88).

İşletmenin kurumsal yapısı, politikaları, çalışma prosedürleri ve iş gereklilikleri eğitim ihtiyacını doğurmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanlarda olduğu gibi terfi alan ya da transfer edilen çalışanlara da eğitim ile iş gereklilikleri kazandırılmaktadır. Eğitim ihtiyacının analiz edilmesi, eğitim programlarını faaliyete geçirmede temel oluşturur. İşletmenin bireysel ya da örgütsel başarıya doğru ilerlemeye çalışırken ortaya çıkan ya da çıkabilecek eksikliklerin tespit edilmesi ihtiyaç analizi ile gerçekleşir (Özkes, 2019, s. 15).

İşin gerektirdiği bilgi, yetenek, beceri ve tutumlar ile çalışanların mevcut bilgi, yetenek, beceri ve tutumları arasındaki fark bize eğitim ihtiyacını gösterir. Eğitim ihtiyacı daha kapsamlı bir ifade ile performans açığı olarak tanımlanabilir. İşletmenin gelecekte ihtiyacı olan bilgi, beceri ve yetenek seviyesi ile bugün ihtiyacını karşılayan bilgi, beceri ve yetenek seviyesi arasında olumsuz bir fark var ise bu durum eğitim ihtiyacını ifade eder. Eğitim ihtiyacı, “şimdi olması gereken performans düzeyi + gelecekte olması gereken performans düzeyi - mevcut performans düzeyi” şeklinde formüle dileyebilir (Özçelik, 2018, s. 179-180).

Sabuncuoğlu’na (2018) göre eğitim ihtiyacı iki durumda söz konusu olur (s. 166).

- Mevcut işler icra edilirken meydana gelen yetersizlikler veya performans düşüşü sebebiyle çalışanların bilgi beceri ve davranışlarının geliştirilmesi gerekebilir.
- İşletmenin yapmış olduğu yatırımlar yenileme ve geliştirme faaliyetleri neticesinde gelecekte ortaya çıkabilecek yeni işlere hazırlık gerekebilir.

Eğitim ihtiyacını belirleme süreci bir bütünlük içerisinde olmalıdır ki günümüzde ihtiyaç analizi üç temel düzeyde gerçekleşmektedir. Bunlar örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizidir.

Örgüt analizi ile eğitim ihtiyacının belirlenmesi. Örgüt analizi daha çok uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının belirlenmesi maksadıyla kullanılmaktadır. Bu kapsamda yapılacak analiz ile işletmenin tüm eğitim noksanlıklarını ya da ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla genel bir araştırma ile örgütün tümünü kapsayan bir inceleme yapılır (Özçelik, 2018, s. 182). Bu sebeple örgüt düzeyinde analiz yapılır iken öncelikle

işletmenin misyonu, vizyonu, politikaları, kısa ve uzun vadeli hedefleri dikkate alınarak eğitim programının işletmenin stratejik amaçları ile tutarlı olup olmadığı belirlenir (Ersoy, 2017, s. 8). Böylece işletmenin mevcut performansı hesaplanarak gelecekte ortaya çıkabilecek rekabet koşullarına gösterilebilecek reaksiyonlar tahmin edilmeye çalışılır (Yıldırım, 2006, s. 18).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinin önemli noktalarından bir tanesi de işletmenin içinde bulunduğu sektördür. Örgütsel analiz ile işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış faktörler analiz edilerek karşılaşılabilecek zayıf durumlara uyum sağlama düzeyi ile örgütsel bilgi beceri yönünden güçlü ve zayıf yönler belirlenir (Özçelik, 2018, s. 183).

İş analizi ile eğitim ihtiyacının belirlenmesi. Eğitim faaliyetlerinin başarılı olması sağlıklı ve tutarlı bir iş analizi ile mümkün olmaktadır. İş analizi ile bir işin gereklilikleri ile işin nasıl yapıldığı, kısaca çalışanların yapacağı işin incelenmesi sürecidir. İş analizi, örgütte yapılan işlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için işi yapanın taşıması gereken bilgi seviyesi, yeteneği, sorumluluk düzeyi gibi çeşitli niteliklerin belirlenmesi ve işgücünün verimliliği için gereken performans standartlarının tespit edilmesini sağlar. Ayrıca standartlara uyum sağlanması için işin yapılma biçimi, etkin performans için çalışanların taşıması gereken bilgi ve beceri düzeyi ve çalışanın yeterli eğitim olanaklarından faydalanmaması durumunda ortaya çıkabilecek problemlerin belirlenmesi iş analizi ile mümkün olur (Çelikten, 2005, s. 128-129).

İş düzeyinde eğitim ihtiyacının belirlenmesi, yapılan iş analizi referans alınarak işlerin çalışanlar tarafından iş gerekliliklerinde belirtilen standartlara göre icra edilip edilmediğini içeren bir süreçtir. Yapılan analizlerde daha çok hangi işlerde performans düşüklüğünün yaşandığı, işlerin verilen standartlara göre yapılıp yapılmadığı eğer yapılmıyorsa sebepler araştırılarak eğitime ihtiyaç olup olmadığı tespit edilir. Ayrıca performansta bir gerileme söz konusu ise bunun da nedenleri belirlenir. Netice itibarıyla iş düzeyinde yapılan analiz ile çalışanların iş düzeyinde eğitim ihtiyaçları belirlenerek gelişmelerinin sağlanması amaçlanır (Ersoy, 2017, s. 9).

İşletmede gerçekleşen işlerin kalitesini arttırmak ve ihtiyaç olan eğitimlerin tespitinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi iş analizi ile elde edilen bilgiler ile olmalıdır. Bu sebeple eğitim ihtiyacı belirlenirken işletme tarafından iş analizinin yapılması gerekli hale gelmektedir.

Kişi analizi ile eğitim ihtiyacının belirlenmesi. Kişi analizi, eğitime ihtiyaç duyan personelin belirlenmesi süreci olup çalışanın işini yaparken gösterdiği performansın ya da kendisinden beklenen performansın bir eğitime ihtiyaç duyup duymadığının saptanmasıdır (Noe, 2009, s. 99).

Eğitim ihtiyacının kişi analizi ile belirlenmesi aşamasında, iş analizi ile belirlenen iş gerekleri ile çalışanda bulunan bilgi ve beceriler ve mevcut performansın istenilen performans düzeyinde olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Çeşitli performans değerlendirme tekniklerinden faydalanarak belirlenen mevcut performans ile istenilen performans düzeyi karşılaştırılıp aralarında fark olup olmadığı tespit edilir. Eğer aralarında bir fark var ise bu farkın bilgi ve nitelik eksikliğinden mi yoksa iş uyumsuzluğu, ücret, motivasyon eksikliği gibi başka nedenlerden mi kaynaklandığı belirlenir. Farkın eğitim ihtiyacı sebebiyle meydana geldiği anlaşılır ise bu ihtiyacın hangi konuda olduğu saptanarak eğitim programının hazırlanması adımına geçilir (Özçelik, 2018, s. 185).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesine bütün olarak bakıldığında örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi birbirini tamamlayan süreçlerdir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasında analizlerin gözlem, mülakat, testler, yönetici görüşlerine başvurma, mevcut kayıtları inceleme, değerlendirme merkezleri, gibi yöntemlerin bir veya birkaçı ile yapılabilmesi mümkündür (Özçelik, 2018, s. 187).

Eğitim ihtiyacının doğru bir şekilde belirlenmesi için ihtiyaç analizlerinin sağlıklı bir şekilde yapılması gerekir. Eğer bu süreç gerektiği gibi yürütülmez ise performans sorununa çözüm olarak eğitim yanlış kullanılabilir. Eğitim faaliyetleri muhteviyat ve usul bakımından yanlış olabilir ve eğitim çalışanların tutum ve davranışlarında işletmenin beklediği bir değişim sağlamayabilir. Eğitimden faydalanacak olan çalışanlar işin gerekliliği olan bilgi ve becerilerde yeterli gelişme göstermeyebilirler. İşletmenin stratejisini ile paralel olması sebebiyle gereksiz eğitim programlarına para harcanabilir (Noe, 2009, s. 89).

5. Eğitimin Planlanması

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi süreci sonrasında eğitim faaliyetlerinin bu ihtiyaçlara yönelik planlanması adımına geçilir. Eğitim planlaması işletmenin kısa ve orta vadede hedeflerini içinde barındıracak şekilde olmalıdır. Eğitim planı işletmenin sadece mevcut

ihtiyaçlarını karşılayacak planlar olmak yerine gelecekte gerçekleşmesi tahmin edilen yenilikler de göz ardı edilmeyecek stratejik bakış açısı ile geniş perspektif ile hazırlanmalıdır (Tanışman, 2018, s. 10).

Özçelik'e (2018) göre eğitim planlaması yapılırken uyulması gereken çeşitli ilkeler vardır. Bu ilkeler;

- Eğitim planlaması sürekliliği olan bir fonksiyondur,
- Uzmanlar, yönetim organları ve danışma kurumları eğitim planlama sürecinde işbirliği yapmalıdırlar,
- Eğitim planlamasında amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını sürekli kontrol edilmelidir,
- Eğitim planı esnek hazırlanmalı gelecekte karşılaşılabilecek sürpriz durumlara uygulanabilir olmalıdır,
- Eğitim planlaması sırasında eğitim bütçesi hazırlanırken gerekli işgücü ve finansal kaynaklar gerçekçi olmalıdır,
- Eğitim planı yapılırken tarafsız kalınmalı ve kişi ve gruplara göre amacın dışına çıkılmamalıdır (s. 178).

Planlama yapılırken eğitimin şirket amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan bir araç olduğu unutulmayarak eğitimin başarısı için gerçekçi amaçlar oluşturulmalıdır. Bu amaçlar, işletmenin önceden belirlenmiş genel amaçlarına göre eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olması önemli bir unsurdur (Özçelik, 2018, s. 187).

Eğitim planlamasının başka bir aşaması ise eğitim programının hazırlanmasıdır. Eğitim programı; eğitimin hangi konuları içereceği, eğitim etkinliğini yürütecek organlarının seçimi, eğitime katılacak kişilerin ve öğretmenlerin belirlenmesi, eğitim süresinin ve zamanının saptanması, eğitim verilecek yerin belirlenmesi ve eğitim yönteminin seçilmesi gibi konuları kapsar (Çelik, 2019, s. 28).

Eğitimin planlama faaliyetlerinin diğer bir bölümü de eğitim bütçesinin oluşturulmasıdır. Eğitim işletmeye yapılan bir yatırım olarak kabul edildiğinde, eğitim etkinliklerini gerçekleştirebilmek için mali bir planlamanın yapılması söz konusu olacaktır. Amaç uzun vadede karlılık ve verimlilik olduğundan çalışanların niteliklerinde sağlanan gelişmeler ile verimliliğin de aynı oranda da yükseltmesi mümkündür. Bu sebeple işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçları belirlenirken diğer taraftan eğitim faaliyetlerinin uygulanması için rasyonel bir bütçenin hazırlanması elzemdir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 176).

Eğitim bütçesinin hazırlanmasında genel itibariyle yıllık dönemler esas alınır. Eğitim için yapılacak tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar bir tablo halinde hazırlanır. Bütçe hazırlanırken, uygulanacak eğitimin türlerine göre bir sınıflandırmanın yapılması ve belirli projeler gerçekleştirmek için gerekli özel bütçeler hazırlandığında daha gerçekçi ve doğru bir eğitim bütçesi elde edilmiş olur. Eğitim bütçesi hazırlama aşamasında eğitim sırasında kullanılacak araç ve materyaller, eğitim için gerekli personel ücretleri, eğitim salonları kira bedelleri ve çeşitli gider kalemleri ile tahmin edilmeyen diğer harcamalar da dikkat edilmesi gereken diğer hususlardır (Sabuncuoğlu, 2018, s. 177).

Bu kapsamda işletmenin stratejik hedeflerine uygun belirlenen amaçlar ile yapılan eğitim planlaması eğitim programlarının da hedeflere uygun olmasına katkı sağlar. Diğer taraftan planlama sırasında detaylı ve gerçekçi bir şekilde hazırlanan bir eğitim bütçesi de işletmeyi gereksiz harcamalardan kurtarmış olur. Böylece doğru bir eğitim planı eğitim uygulamasını hem kolaylaştırır hem de işletme hedefleri ile tutarlı olmasını sağlayarak personel ve örgüt düzeyinde verimliliği artırır.

6. Eğitim Yöntemleri

İşletmelerin eğitim faaliyetlerini yürütebilmesi için faydalanabilecekleri birçok eğitim yöntemleri mevcuttur. Eğitimde verimliliği yükseltmek en uygun yöntemin seçilmesine bağlıdır. Her yöntemin kendine göre avantajları ve dezavantajları vardır (Şimşek ve Öge, 2011, s. 262). Kullanılacak yöntemin belirlenmesinde etkili olacak birçok değişken söz konusudur. Bunlar; eğitime katılan çalışanların sayısı, eğitim konularının niteliği, işletmenin finansal durumu, eğitim alacak çalışanların pozisyonları, eğitim süresi ve eğitimi verecek kişilerin özellikleridir. Belirtilen bu değişkenlerin yanı sıra nitelikli bir eğitim için kullanılan yöntemlerin birçok duyu organına hitap etmesi öğrenmenin daha hızlı ve kalıcı olmasını sağlayacaktır (Topaloğlu ve Sökmen, 2003, s. 10).

Kısaca işletmelerde eğitim uygulamaları icra edilirken eğitimin mahiyetine göre çeşitli yöntemler kullanılır. Bu kapsamda genel olarak kullanılan yöntemler işbaşı eğitim, iş dışı eğitim ve teknolojik destekli eğitim olmak üzere üç başlıkta sayılabilir.

İşbaşı eğitim yöntemleri. İşbaşı eğitim, işletmeler tarafında sıkça uygulanan geleneksel bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 178). Bu yöntem yönetici ya da tecrübeleri

bir çalışan refakatinde çalışanların işlerini daha iyi yerine getirilmesini sağlayan bir eğitimidir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 262).

İşbaşı eğitim yöntemi ile çalışanlara eğitim en az maliyet ile sağlanmış olur. Eğitim birebir gerçek bir çalışma ortamında olduğundan öğrenilen bilgilerin uygulama olanağı çabuktur. Çalışan eğitim sırasında iş yerinden ayrılmadığı için mevcut işlerde bir aksama olmaz. Öğrenilen bilgilerin işe uyarlamasında sorunlar minimize edilir. Diğer taraftan eğitimi veren sorumlu kişi işi iyi bilse bile iyi bir eğitici ve çalışma koşulları eğitime uygun olmayabilir. Eğitimden aynı anda faydalanacak kişi sayısı sınırlı ve süre yetersiz kalabilir (Özçelik, 2018, s. 198).

Başlıca işbaşı eğitim yöntemleri; yönetici gözetiminde eğitim, yetki devri yoluyla eğitim, işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, rotasyon eğitimi, staj yoluyla eğitim, takım çalışmalarına katılma yoluyla eğitim olarak sıralanabilir.

Yönetici gözetiminde eğitim. Yönetici gözetiminde eğitim çalışanların işlerini yöneticilerinin nezaretinde yaparak öğrendikleri, en sık kullanılan ve az maliyetli yöntemlerden biridir. Bu yöntem ile yöneticiler kendi tecrübe ve deneyimlerini astlarından ya da işe yeni başlayan çalışanlara aktarırlar. Mevcut çalışma ortamında çalışırken elde edilen bilgilerin uygulanarak öğrenilmesi eğitimi daha pratik hale getirir (Özçelik, 2018, s. 198). Diğer taraftan eğitimi verecek olan yöneticinin işle ilgili bilgi ve beceri ve tecrübelerini aktarma sırasında kendi işini aksatması ve kendi yanlışlarını da eğitilen kişiye aktarması gibi problemler bu yöntemin eleştiri alan yönlerindendir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 180).

Yetki devri yoluyla eğitim. Yetki devri, yöneticilerin astlarına karar verme yetkilerini belli bir süre zarfında devretmelerdir. Yönetici bu süreçte astın iş yapma biçimlerini gözlemleyerek sorumluluğu ona bırakır. Bu süreçte sadece işi denetleyerek gerekli gördüğü durumlarda tavsiyelerde bulunur. Bu durum astın sorumluluk bilinci ve karar alma yeteneğinin gelişmesine katkı sağlar. Yetki devri yönetimi ile istenilen başarının elde edilmesi için yöneticinin astı ile bir işbirliği içinde olması ve ona güvenip gerektiğinde yardımcı olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 180).

İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi. İşe alıştırma eğitimi işletmelerde işe yeni başlayan ya da aynı işletmede yer değiştirip farklı bir iş yapmaya başlayan çalışanlara uygulanan eğitimidir. Bu eğitim ile yapılacak iş ile ilgili temel bilgiler verilir, çalışanın işe ve çalışma ortamına hızlı bir şekilde uyum sağlaması amaçlanır. İşletme ve çalışma ortamı

ile ilgili işletmenin amacı, yönetim şekli, politika ve prosedürleri, kurum kültürü, yönetmelikler, çalışma koşulları, sorumluluklar gibi bilgilerin verilmesi de işe alıştırma eğitiminin bir parçasıdır. İşe alıştırma eğitiminde farklı yöntem ve teknikler kullanılabilir. Bunlar konferans, açık oturumlar, işletmeyi tanıtıcı broşürler ve işletme gezileri şeklindedir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 263).

İşe alıştırma eğitimi, çalışanların işe ve işletmeye daha hızlı adapte olmasını mümkün kılar, sosyal kaynaşma ile işletme kültürünü yeni başlayan çalışanlara benimsetir. Bu eğitim sayesinde çalışanın bazı bilgileri kendi başına öğrenmesi sebebiyle kaybedeceği zaman engellenmiş olur, iş ile ilgili uyumsuzluk ve bilgisizlik gibi nedenlerle yaşanacak sorunlara hızlıca çözüm getirilir. Ayrıca işe alıştırma eğitimi ile çalışanlar kendilerini işletme içinde bir değer olarak görmeye başlarlar böylece işletmenin bir parçası olmaları sağlanır (Sabuncuoğlu, 2018, s. 181-182).

İş değiştirme (rotasyon) eğitimi. İş rotasyonu çalışanların işletme içindeki pozisyonlar arası hareketliliğini sağlayarak onların bilgi beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Rotasyon ile çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölümlerde belli bir süre görevlendirilerek bu yeni işler ile ilgili eğitilmesi hedeflenir. Rotasyon yöntemi daha çok orta düzey yönetici ya da işe yeni başlayan yönetici olmaya aday çalışanların eğitiminde kullanılır (Özçelik, 2018, s. 200).

İş rotasyonu ile işverenler çalışanların farklı işlerde gösterdikleri performansı ve işe ne katabildiklerini görmektedirler. Rotasyon ile çalışanlar işletmede farklı işlerde çalıştıklarından kendilerini birçok alanda geliştirmiş olurlar. Çalışanlar iş rotasyonu ile çeşitli işlerde farklı kişilerle çalışma fırsatları bulduklarından birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri işletme içinde yapılan takım çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Farklı deneyimler kazanmış bir işgücü işletmenin verimliliğine olumlu bir etkisi olduğu gibi kişilerin birbirlerine yedeklemelerine de imkân tanır. İş rotasyonu, beraberinde gelen tecrübe ve yetkinlikler ile geleceğin yönetici adaylarını da hazırlamaktadır. Yeterince planlanmamış ve detaylandırılmamış bir iş rotasyonu işletmeyi olumsuz etkilese de planlı ve sistemli bir şekilde gerçekleştirilen rotasyon işletmenin etkinliğini ve verimliliğini katkı sağlayacaktır (Şermet , 2009, s. 41-42).

Staj yoluyla eğitim. Staj ile çalışanlara ileride sorumlu tutulacakları vazifelere ilişkin çalışma şartlarının tanıtılması, işin nasıl yapıldığını öğrenme, iş gereklilikleri ile işe ve

işletmeye entegrasyon gibi kabiliyetlerin geliştirilmesi sağlanır. Staj eğitimi ile çalışanların okul ortamında ya da başka vesileler ile öğrendikleri teorik bilgileri pratiğe geçirilmesi mümkün olur. Staj yoluyla eğitim etkinlikleri ile istenilen verimi elde edebilmek için başlangıç aşamasında stajyerlere basit ve karmaşık olmayan işleri öğretmek sonrasında kademeye kademe daha zor, teknik beceriler gerektiren ve daha karmaşık işler verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 185).

Takım çalışmalarına katılım yoluyla eğitim. Takım, iki veya daha fazla kişiden oluşan bir çalışan grubunun belli vazife ve sorumlulukları gerçekleştirmek için bir amaç etrafında bir araya geldikleri topluluğu ifade eder (Baraz, 2013, s. 93). Takım çalışmaları ile grup üyelerinin birlikte çalışma pratiklerinin artması çalışanların işletmeye uyum sürecini hızlandırmış olur. Bu yöntem ile önemli bir plan ve projelerin çalışıldığı takımlarda görev alan çalışanlar örgüt problemlerini analiz etmek, problemler ile ilgili çözüm bulmaya çalışarak yeteneklerini geliştirerek işletmeye katkı sağlama fırsatı bulurlar. Takım çalışmalarına katılım, çalışanların kendilerinden daha tecrübeli yöneticiler ile birlikte çalışmaları, bilgi, beceri, yetenek ve sorumluluk düzeylerinin artması ile vizyonlarının genişlemesine katkıda bulunur (Bingöl, 2019, s. 327).

İş dışı eğitim yöntemleri. Sabuncuoğlu'na (2018) göre “İş dışı eğitim işletme dışında veya işletme içinde olsa bile iş dışında yapılan eğitim faaliyetleridir” (s.186). İş dışı eğitimin en belirgin özelliği daha çok teorik bir eğitim olmasıdır. Birçok farklı yöntemler ile uygulanan bu eğitim ile çalışanların iş ile ilgili çeşitli konularda bilgi ve beceri düzeylerinin arttırılması hedeflenir. İş dışı eğitimlerde bireysel eğitimden ziyade grup eğitimleri söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2018, s. 186). Bu eğitimler işletme içinden yöneticiler tarafından yürütülebileceği gibi işletme dışından danışman bir firma ya da üniversite öğretim üyeleri ile özel eğitim uzmanları tarafından da yürütülebilir (Bingöl, 2019, s. 327). İş dışı eğitim yöntemlerinin olumlu yönleri kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 265).

- Birçok çalışan aynı anda eğitimden faydalanır,
- Çalışanlar, planlanmış bir eğitim süreci olması sebebiyle işin daha zor yönlerini kapsamlı olarak öğrenme fırsatı bulurlar,
- Eğitim etkinliğine katılan kişi sayısı fazla olduğundan çalışanların birbirlerinin deneyimlerinden faydalanması mümkün olur,

- Eğitim faaliyetlerinin bir uzman tarafından yürütülmesi eğitimi daha etkili kılar,
- Eğitimin maliyeti daha kolay hesaplanır.

Diğer taraftan iş dışı eğitim yöntemlerinin olumsuz yöntemleri ise şunlardır (Şimşek ve Öge, 2011, s. 265).

- Eğitim sonrası çalışanların işleri pratik olarak uygulamaya başlama aşamasında güçlükler yaşanabilir.
- Eğitim esnasında çalışanların işten uzaklaşması işlerin aksamasına sebep olabilir,
- İş dışı eğitim iş başı eğitim ile karşılaştırıldığında daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

Bu kapsamda iş dışı eğitim yöntemleri konferanslar, seminerler ve kurslar, t-grup yöntemi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, işletme oyunu yöntemi, simülasyon ve macera eğitimi şeklinde sıralanabilir.

Konferanslar. Çeşitli kaynaklarda “düz anlatım” olarak da isimlendirilen bu yöntem, konusunda uzman kişilerin çeşitli konularda geniş katılımcı kitlesine bilgi vermesini sağlar. Konferans yöntemi işletmelerde sıkça kullanılan geleneksel bir yöntemdir. Bu yöntemde tek taraflı bir iletişim söz konusu olması nedeniyle katılımcılar eğitim sırasında pasif kalabilirler. Ayrıca bu yöntem ile verilen bilgilerin ne kadar anlaşıldığının denetlenmesi zordur. Bu durum sebebiyle konferans yöntemi eleştiri olsa da bu olumsuzluklar, tartışmalı konferans yöntemi kullanılmaya başlanarak giderilmeye çalışılmaktadır. Tartışmalı konferans yönteminde konunun kısaca eğitmen tarafından anlatılmasının ardından soru-cevap bölümüne geçilir. Böylece bu yöntem ile katılımcılar görüş, eleştiri ve önerilerde bulunarak eğitim sırasında tartışmalara aktif bir şekilde dâhil olup beceri ve yeteneklerini geliştirebilmeleri mümkün olur (Sabuncuoğlu, 2018, s. 187).

Seminerler ve kurslar. Seminerler daha çok orta ve üst düzey yöneticilerin mesleki bilgi beceri ve yetkinliklerini geliştirmek için katıldığı etkinliklerdir. Bu eğitim faaliyetlerinde daha sık olarak güncel konular ele alınır. Seminerler konferanslara nazaran daha uzun sürelidir, genellikle birkaç gün sürer ve son gün çeşitli konular katılımcının soru ve önerilerine sunulurarak dinamik bir katılım sağlanır (Sabuncuoğlu, 2018, s. 188).

Kurslar ise, çalışanların mesleki yeterliliklerini geliştirmek, güncel yenilikler ile ilgili bilgi vermek ve ihtiyaca göre çeşitli konularda çalışanları bilgilendirmek için seminerlere göre daha uzun süreli eğitim faaliyetleri olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 189).

Duyarlılık eğitimi (T.Grup yöntemi). İngilizce training yani eğitim kelimesinden gelen “T. Grup” yöntemi “Duyarlılık Eğitimi” olarak da isimlendirilir. 12.-15 kişilik gruplarda katılımcıların önceden kendilerine belirtilmemiş konu ve olaylara ilişkin verdikleri tepkiler incelenir. Bu yöntemde amaç, yaratılan olaylarla gruptaki bireylerin birbirleri ile etkileşimleri sağlanarak bu etkileşimin nasıl olduğunu görmektir. Eğitime katılanlar yaratılan olayların grubu nasıl etkilediğini anlamaya çalışarak grup üyeleri ile birlikte çalışma hususunda yeni beceri ve yetkinlikler elde ederler. Duyarlılık eğitimi ile kişilerde grup bilincinin oluşturulması sağlanır. Süreç ilerlerken artık ortaya konulan sorunlara karşı grup kendini yönetmeye ve sorunlara çözüm üretmeye başlar. Ayrıca duyarlılık eğitimine katılanlar bir topluluk içinde kendi davranışlarının başkalarını nasıl algıladıklarını anlayabilme kabiliyetini de geliştirirler (Özçelik, 2018, s. 205).

Örnek olay yöntemi. Bu yöntem ilk defa 1920'li yıllarda Harvard Business School'da uygulanmaya başlanmış olup daha çok genç yönetici ya da yönetici adaylarını işletmeye daha çabuk uyum sağlamaları için uygulanmıştır (Sabuncuoğlu, 2018, s. 190). Örnek olay yöntemi çalışanların veya işletmenin zorlu durumlar karşısında verdikleri tepkileri ve takındıkları tutum ve davranışların önceden tasarlanmasıdır (Noe, 2009, s. 242).

Örnek olay yönteminde temel amaç bir tartışma içinde gerçek bir vaka ya da problemi tüm teferruatları ile ele alarak bir gruba tetkik ettirmektir. Bu yöntem, eğitime katılanların karşısına çıkan somut olayları daha iyi analiz etme, gerçekçi düşünme, isabetli karar alma gibi zihinsel becerilerini geliştirmelerine ve sorunlar karşısında çeşitli çözümler üretmelerini sağlamaktadır (Özçelik, 2018, s. 203).

Örnek olay yöntem ile eğitime katılanlara örnek olaylar, bir metin halinde kendilerine iletilir. Burada önemli olan nokta metin halinde hazırlanan örnek olay ya da vakanın eğitime katılanlar tarafından anlaşılabilir şekilde tüm ayrıntıları ile titiz bir şekilde hazırlanmış olmasıdır. Ayrıca çalışma grubunu idare eden eğiticinin yeterli bilgi ve yeteneğinin olması ve çalışma grubunu olaylara çözüm bulmaya yönlendirme konusunda maharetli olması gerekir. Bu davranış eğitimin verimli geçmesini sağlayarak tartışmaların

lüzumsuz bir tarafa kaymasını önleyerek katılımcıların davranışlarını olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2018, s. 191).

Rol oynama yöntemi. Eğitime katılanların tasarlanan bir problemi çözmek için kendilerine verilen rollerdeki karakterler gibi davrandıkları bir yöntemdir. Katılımcılar, yüklendikleri rollere göre tutum sergileyerek karar alır ve sorunlara üstlendikleri bu rollere göre çözüm üretmeye çalışırlar. Rol oynama yönteminin etkin bir şekilde uygulanması için doğal bir ortamın yaratılması, uygun bir yerinin belirlenmesi, rollerin dağıtılması, rolünün gerektiği gibi oynanması ve uygulama sonrası sonucun tartışılması gibi aşamalar sırası ile izlenir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 191).

Bu yöntem katılımcıların kabiliyetlerinin geliştirilmesinde ve girdikleri roller sayesinde çalışma arkadaşlarını problemlerini anlayabilmelerine katkıda bulunur. Ayrıca rol yapma yöntemi örgüt içinde çalışanların birbiriyle iyi ilişkiler kurmaları ve işbirliği yapma gibi konularda becerilerinin geliştirilmesi hususunda kullanılan etkili bir yöntem olduğu söylenebilir (Bingöl, 2019, s. 329).

İşletme oyunu yöntemi. Bu yöntemde seçilen birkaç kişiye şirket yöneticisi rolü verilir ve bu temsili bu şirket yöneticileri kendi ekibini kurarlar. Böylece eğitime katılanlar birbirine rakip 5-6 kişilik gruplara ayrılır ve her gruptan kendilerine verilen bilgiler ile ortaya konulan problemlere ilişkin çözüm üretmeleri, isabetli karar almaları ayrıca diğer gruplar ile iletişim halinde olmaları istenir (Özçelik, 2018, s. 204).

İşletme oyunu yönteminde katılımcıların temsil ettikleri grup ile ilgili verilen bilgiler ışığında var olan sorun ya da durumlar ile ilgili bilgi toplamak, bunları analiz etmek ve çözüm ile ilgili karar almaları beklenmektedir. Bu yöntem ile öncelikle katılımcıların yönetim becerilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. İşletme oyunu sayesinde de katılımcılar gerçek bir rekabet ortamında yönetim sürecinin tüm yönlerini yani iş ilişkileri, rekabet sebebiyle pazarda pozisyon alma, pazarlama ve finans gibi değişkenlerin bulunduğu bir ortamda karar almayı öğrenirler (Noe, 2009, s. 243). İşletme oyunu yönteminde olayların gerçek iş yaşamına uygun bir şekilde tasarlanması önemli bir husustur. Aksi takdirde katılımcıların getirdikleri çözümler ve aldıkları kararlar gerçeği yansıtmayacağından eğitim istenilen amaca hizmet etmesi mümkün olmayacaktır (Özçelik, 2018, s. 204).

Simülasyon. Simülasyon gerçek iş koşullarının çalışanların deneyimlemesi hususunda kritik bir öneme sahiptir. Gerçek iş koşullarının oluşturulmasının daha maliyetli olduğu durumlarda simülasyon yöntemi bunu mümkün kılar. Simülasyon yöntemi ile eğitime katılanlar bilgisayar destekli sanal bir ortamda gerçek iş yaşantısında ortaya çıkabilecek problemler ile ilgili anında karar alırlar ve bu kararların sonuçlarını görme fırsatı bulurlar. Genellikle havayolu şirketleri pilotların eğitiminde az maliyetli ve daha güvenilir olması sebebiyle simülasyon yöntemini kullanırlar. Böylelikle katılımcıların bu eğitim sayesinde potansiyel riskli durumlara ve çeşitli senaryolara göre oluşacak durumlara ilişkin karar alma ve bu kararları anında görme fırsatı bulmaları eğitimin daha etkin ve verimli olmasını sağlamaktadır (DeCenzo ve Robbins, 2010, s. 193-194). Diğer taraftan simülasyon yönteminde katılımcılar gerçek iş ortamından uzak olduklarından fiili karar alma baskısı altında değildirler. Bu sebeple eğitimin gerçek işe uygulanmasında bazen aksaklıklar yaşanması mümkün olabilmektedir (Bingöl, 2019, s. 330).

Macera eğitimi. Çalışanların geliştirilmesinde kullanılan yöntemlerden bir tanesi de açık hava aktivitesi olarak da adlandırılan macera eğitimidir. Bu yöntemin birincil odak noktası eğitime katılanların birlikte çalışma veya bir ekip olarak bir araya gelerek işbirliği becerilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktır. Macera eğitiminde katılımcılar bazı duygusal ve fiziksel zorluklar ile karşı karşıya gelirler. Bu eğitim yönteminde, dağ tırmanışı, rafting, paintball veya bir yelken macerasında belli bir süre hayatta kalmak gibi aktivitelerin uygulanması mümkündür (DeCenzo ve Robbins, 2010, s. 194).

Macera eğitimin temel amacı katılımcıların doğanın kendilerine sundukları zorluklara karşı nasıl tepki verdiklerini görmektir. Bu tehlikelere tek başlarına mı göğüs geliyorlar? Zor şartlarda grup arkadaşları ile ne kadar işbirliği yapıyorlar? Amaçlarına ulaşmada ne kadar başarılı oluyorlar? Esasen günümüzde iş yaşantısı çalışanların tek başına kalmasına izin vermemektedir. Bu durum birlikte çalışmanın, güvene dayalı ilişkiler kurmanın önemini daha da arttırmaktadır. Bu sebeple birçok şirket macera eğitimlerini eğitim programının içerisine almaya başlamışlardır (DeCenzo ve Robbins, 2010, s. 194).

Teknoloji destekli eğitim yöntemleri. Günümüzde bilginin ne kadar önemli olduğu ve bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmanın gelişim için vazgeçilmez bir unsur olduğu yadsımak mümkün değildir. Bu sebeple çalışma yaşamında gelişim sağlamak ve doğru bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmak teknolojinin önemini arttırmıştır. Artan rekabet koşulları

işletmelere eğitim faaliyetlerini uygulama konusunda hızlı davranmaya itmektedir. Gelişim ne kadar hızlı olursa piyasa koşullarına ve değişen dünyaya uyum sağlamak o kadar kolay olur (Özçelik, 2018, s. 208). Netice itibarıyla artık eğitim faaliyetlerinde geleneksel yöntemlerin yerini teknoloji destekli yöntemler almaya başlamaktadır. Özellikle günümüzde gerçekleşen covid-19 salgını sebebiyle yaşadığımız pandemi eğitimde artık teknoloji destekli yöntemleri kullanmayı zorunlu hale getirmiştir.

Bu kapsamda teknoloji destekli eğitim yöntemlerini multimedya eğitim, bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitim şeklinde sıralamak mümkündür.

Multimedya eğitim. Noe'ya (2009) göre “multimedya eğitim bilgisayar destekli yöntem ile görsel ve işitsel eğitim yöntemlerini birleştirmektedir” (s. 270). Multimedya eğitim bilgisayar tabanlı eğitimi yazı, grafik, animasyon, ses ve görüntü ile bütünleştirerek eğitimi verimli hale getirir (Bingöl, 2019, s. 332). Bu yöntem eğitime katılanları öğrenme konusunda motive ederek onlara aynı anda geri bildirim verir ve kılavuzluk yapar. Multimedya eğitim yönteminin birçok duyuya hitap etmesi, sınırsız coğrafi ulaşılabilirlik sağlaması ve gerek görüldüğünde gizlilik sağlaması önemli avantajlarıdır. Diğer taraftan eğitimin geliştirilmesinin maliyetli olması, eğitime katılanları teknoloji ile uyum problemi yaşama endişesi ve hızlı güncellemenin zorluğu bu yöntemin verimliliğini düşüren unsurlardır (Noe, 2009, s. 271).

Bilgisayar destekli eğitim. Bilgisayar destekli eğitim, bilgisayarın eğitime katılanların cevapladığı bilgileri analiz ederek katılımcılara geri bildirimde bulunarak öğrenmelerine etki sağladığı bir yöntemdir. Bu eğitim yöntemi CD-Rom ve lazer diskler, interaktif video ve web tabanlı eğitim gibi sistemleri kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2018, s. 193).

Kişisel bilgisayar aracılığıyla CD-Rom üzerindeki yazı, grafik, ses ve görüntünün okunması sağlanır. Lazer diskler daha çok kaliteli ses ve görüntü üretmek için kullanılmaktadır. Böylece eğitim etkinliklerinde grafiklerin, videoların ve animasyonların bilgisayar aracılığı ile kullanılması mümkün olur (Noe, 2009, s. 273).

İnteraktif video, video ile bilgisayar tabanlı eğitimin üstünlüklerinin birleştirilmesidir. Bilgisayar ekranı aracılığı ile öğrenme gerçekleşir. İnteraktif video yöntemi ile programın kullanıcıları zaman kısıtlaması olmaksızın uygulamaya ulaşip öğrenmeyi gerçekleştirmeleri mümkündür. Ayrıca istedikleri konuları atlayıp istediklerini tekrar edebilmektedirler (Noe, 2009, s. 274).

Web tabanlı eğitim, genel ve kişisel bilgisayar ağları ile şirket ağları kullanılarak gerçekleştirilen bir eğitim uygulamasıdır. İnternetin iletişimi hızlandırması ve gerekli bilgiye ulaşmada maliyeti azaltması eğitimi etkin bir hale getirir. Web tabanlı eğitim kullanıcılarının zaman ve mekân sınırlarının olmaması bu eğitimin en önemli avantajlarından biridir. Web tabanlı eğitim ile eğitime katılanların etkinliklerinin ölçmesi mümkündür. Ayrıca bu yöntem ile eğitilenler başkaları ile bilgi paylaşabilir, iletişime geçebilirler. Eğitim programının güncelleştirilmesi daha kolaydır (Şimşek ve Öge, 2011, s. 290).

Uzaktan eğitim. Coğrafi olarak dağınık konumlanan işletmelerin yenilikler, prosedür veya politikalar hakkında çalışanları bilgilendirmek ve çalışanların bilgi, beceri, yeteneklerinin geliştirilmesi için mesleki teknik ve beceri ile uzmanlık eğitimleri için kullanılmaktadır. Uzaktan eğitimde katılımcılar telekonferans ya da web yayını ile çevrimiçi olarak eğitime katılabilmektedirler. Bu yöntem ile eğitim esnasında katılımcılar eğitimciye soru sorabilir ve aynı anda geri bildirim almaları mümkündür. Bu yöntemin en önemli avantajları işletmenin eğitim sebebiyle seyahat maliyetlerinde tasarruf sağlamasıdır. Uzaktan eğitimin olumsuz yönü ise eğitime katılanların yüz yüze etkileşim halinde olmamaları ve teknolojik nedenler ile iletişimde aksaklıkların yaşanma olasılığıdır (Noe, 2009, s. 292-293).

7. Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi

İşletmeler rekabette öne geçebilmek için mevcut insan kaynağını geliştirmek adına eğitim faaliyetlerine yatırım yapmaktadırlar. Dolayısıyla eğitime yaptıkları bu yatırımların etkinliğinin ölçülebilir olmasını istemektedirler. Eğitim sürecinin değerlendirilmesi, yapılan yatırımların hedeflenen amaca ne kadar hizmet ettiğinin ve eğitimin işletmeye ne kadar fayda sağladığını belirlenmesi faaliyetidir (Noe, 2009, s. 196).

İşletmelerde gerçekleşen eğitim faaliyetleri sonucunda çalışanların bilgi ve becerilerinde bir gelişme buna bağlı olarak da tutum ve davranışlarda bir değişim beklenir. Eğitim öncesi ortaya konulan hedefler ile sonunda gerçekleşen durumun karşılaştırması bir değerlendirme sürecidir. Değerlendirmenin eğitime katılanların öğrendiklerini işlerine yansıtma süresinin geçmesini bekleyerek yapılması daha sağlıklı sonuç elde etmeyi mümkün kılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2018, s. 195).

Eğitim faaliyetlerinin çalışan ve işletme düzeyinde hedeflere ulaşip ulaşılmadığını belirlemek, çalışanların performanslarını izlemek, eğitime devam edip etmeme konusunda karar almak ve eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesini sağlamak için eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda değerlendirmenin ne için yapıldığı önemlidir. Değerlendirmede kullanılan kriterler değerlendirme amacına göre değişmektedir. Bu sebeple yapılan değerlendirmenin amacına karar vermek sürecin başarısını belirlemektedir (Balaban Salı, 2018, s. 144).

Eğitim sürecinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi hususunda birçok çalışma yapılmıştır. 1960'lı yıllarda Donald Kirkpatrick' in dört aşamalı modeli bu konuda yapılan çalışmaların ilkelerindendir (Eroğlu, 2006, s. 114). Bu modelin aşamaları:

Birinci aşama; modelin bu aşamasında tepkiler ölçülmektedir. Eğitime katılanların memnuniyet dereceleri değerlendirilir. Ayrıca bu aşamada eğitime katılanlardan eğitim programları hakkındaki düşünceleri ve program ile ilgili genel izlenimleri ölçülür. Değerlendirme, tepki formlarının eğitim sonunda katılımcılara dağıtılması ve formların uygulanması sonucunda verilen eğitimin etkili olup olmadığını ölçülmesi ile olur (Yıldırım, 2006, s. 52-55).

İkinci aşama; bu aşamada eğitim faaliyeti sonucunda öğrenmenin gerçekleşme derecesinin ölçülmesi amaçlanır. Eğitim sonrasında katılımcıların bilgi düzeyindeki artış, becerilerin gelişme seviyesi ve tutumlarda bir değişimin olup olmadığı değerlendirilir. Daha çok teorik bilginin aktarıldığı eğitimlerde istenilen öğrenme düzeyine ulaşıp ulaşılmadığını yazılı ya da çoktan seçmeli sınav yapılarak ölçülür. Diğer durumlarda ise eğitime katılmayan bir kontrol grubu ile eğitime katılan grup karşılaştırılarak eğitimin gelişme düzeyini artırıp artırmadığı izlenmektedir (Yıldırım, 2006, s. 56-60).

Üçüncü aşamada; eğitim sonunda katılımcıların davranışlarında meydana gelen değişimleri ölçümü yapılmaktadır. Bu aşamada amaç eğitim faaliyeti sonucunda kazanılan bilgi ve beceriler sebebiyle değişen tutum ve davranışların iş yaşantısına ne kadar aktarıldığını anlamaktır. Davranış değişikliğinin değerlendirilmesi eğitimden yaklaşık üç hafta sonra başlayan bir süreçtir ve belirli aralıklarla tekrar etmektedir. Değerlendirme sırasında genellikle görüşme, gözlem, kontrol grubu çalışması, kontrol listeleri ve personel performans değerlendirme formları gibi yöntemler kullanılmaktadır (Eroğlu, 2006, s. 115).

Dördüncü aşamada; sonuçlar değerlendirilmektedir. Bu aşama eğitimin iş verimliliğine, müşteri memnuniyetine, maliyetlerin azalmasına, iş kaza oranlarındaki düşüşe, karın artmasına ve çalışma tatminine ne kadar fayda sağladığını araştırılır. Sonuçlarının değerlendirildiği bu son aşama en zor aşama olarak kabul edilir. Eğitim ile elde edilen kazanımların işletmenin genel verimliliğine etkisi belirlenmeye çalışılır. Sonuçların değerlendirilmesinden güvenilir bir sonuç elde edilebilmesi diğer aşamalara ilişkin değerlendirilmelerin yapılması ile mümkün olur (Eroğlu, 2006, s. 116).

Kirkpatrick' in dört aşamalı modelinde, ölçülmesi zor olan tutum ve davranışlardaki değişimlerde eğitimin etkisi belirlenmeye çalışılır (DeCenzo ve Robbins, 2010, s. 200). Böylece bu değerlendirmeler ile eğitim uygulamaları ile ilgili verilecek önemli kararlarda yöneticilere önemli bilgiler sağlamaktadır.

Eğitim sürecinin değerlendirilmesinde işletmeler eğitim etkinliğin ölçülmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden yaygın olarak kullanılanları, test-tekrar test, önceki sonraki performans ve deney kontrol grubu yöntemi olarak sıralamak mümkündür.

Test-tekrar test yöntemi; bu yöntemde eğitime katılanlar eğitim öncesinde bir teste tabi tutulurlar, eğitim tamamlandıktan sonra aynı test tekrar uygulanır. Eğitim öncesinde ve sonrasında uygulanan iki testin karşılaştırılması sonucunda aradaki farkta eğitimin ne kadar etkili olup olmadığı tespit edilmeye çalışılır. Bu yöntemde önemli olan nokta testler arasındaki olumlu farkın çalışanın performansına yansıdığını doğrulamak ve bahsedilen farkın eğitimin etkisi ile mi gerçekleştiğinin ortaya konulmasıdır (Şimşek ve Öge, 2011, s. 275).

Önceki sonraki performans yöntemi; eğitim faaliyetlerine katılan çalışanların performans değerlendirme yöntemi ile mevcut performansı değerlendirilir. Eğitim faaliyetlerinden sonra çalışanların performansları tekrar değerlendirmeye tabi tutulur. Bu yöntemde performans değerlendirme doğrudan iş davranışı ile ilgili olduğundan eğitim sonucunun davranışlara yansıyor yansımadığını tespiti test-tekrar test yöntemine göre daha isabetli olur (DeCenzo ve Robbins, 2010, s. 201).

Deney kontrol grubu yöntemi; bu yöntemde eğitime katılacak çalışanlar deney grubu, eğitime katılmayacaklar ise kontrol grubu olarak isimlendirilir. Eğitim öncesinde her iki grupta bulunan çalışanların performansları değerlendirilir. Deney grubu eğitime tabi tutulur iken kontrol grubu normal çalışma rutinine devam eder. Eğitim sonrası iki

grubunda performansları tekrar değerlendirilir. Eğitimin etkin olup olmadığı deney grubunun performanslarının kontrol grubuna göre daha fazla artış göstermesi ile ölçülmektedir (Yıldırım, 2006, s. 41).

Eğitim etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan yöntemlerden önceki sonraki performans yöntemi ile deney kontrol grubu yöntemi daha çok tercih edilen yöntemlerdir. Bu yöntemler, davranış değişikliğini doğrudan eğitim faaliyetleri sebebiyle gerçekleştiğinin daha net görülmesini mümkün kılmaktadır (DeCenzo ve Robbins, 2010, s. 201).

C. KARIYER UYGULAMALARI

Çağımızın değişen koşulları çalışma hayatını da etkilemektedir. İşletmelerin yeniliklere adapte olmaları, değişimlere ayak uyduran bir insan kaynağı ile mümkün olur. Çalışanların geliştirilmesi ve örgüt içinde ilerlemelerine katkıda bulunmak, iş tatmininin sağlanması ve motivasyonun artmasını mümkün kılmaktadır. Dolayısı ile bu durum işletmenin verimliliğine olumlu bir etki yaratır. Ancak etkin bir insan kaynakları uygulamaları ile bu verimlilik kalıcı hale gelmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin bir parçası olan kariyer uygulamaları ise çalışanların mesleki hedefleri ile işletmelerin hedeflerini uyumlaştırma çabası içerisinde. Bu bağlamda kariyer uygulamaları kariyer yönetimi, kariyer planlama kariyer geliştirme gibi süreçleri kapsamaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle kariyer kavramı olarak ele alınarak kariyer yönetimi, planlama, kariyer geliştirme süreçleri ile kariyer engelleri genel ayrıntıları ile anlatılmaktadır.

1. Kariyer Kavramı

“Kariyer, Latince ‘carrus’ at arabası ve ‘carrera’ yol, Fransızca ‘carrierre’ yarış yolu ve İngilizce ‘career’ meslek anlamlarına gelmektedir. Günümüzde ise daha çok bir kişinin herhangi bir iş alanında sürekli ilerlemesi anlamında kullanılmaktadır” (Aytaç, 2005, s. 5).

1970’li yıllardan sonra daha çok gündeme gelen ve insan kaynakları uygulamaları içerisinde incelenmeye başlanan kariyer kavramı, Öge’ ye (2016) göre “Bireyin karar verdiği meslek alanında hiyerarşik açıdan yukarıya doğru hareket etmesini ve bu yönde daha fazla ücret ile sorumluluk, prestij ve statüye sahip olmasını niteler” (s. 280).

Kariyeri kişinin çalışma hayatı boyunca izlediği yollar olarak tanımlamak mümkündür. Kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca icra ettiği işleri, iş hayatında göstermiş olduğu gelişme ve ilerlemeyi kapsayan bir kavramdır (Bingöl, 2019, s. 347).

Geniş bir anlatım ile kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca yüklendiği tüm işler olarak ifade edilmiştir. Diğer taraftan kariyer kavramı bunun da ötesinde sadece elde etmiş olduğu işlerden ziyade kendisine verilmiş iş ilgili beklenti ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve bu suretle elde ettiği bilgi, beceri ve yetenek ile bulunduğu örgütte gittikçe başarılı olarak ilerleyebilmesi anlamını da taşır (Aytaç, 2005, s. 6).

DeCenzo ve Robbins (2010)'e göre “kariyer, bir kişinin çalışma yaşamı boyunca işle ilgili elde ettiği deneyimlerdir” (s. 210).

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere kariyer kavramını kişinin çalışma yaşamı boyunca işle ilgili sergilediği tutum ve davranışları ile elde ettiği gelişim sonucunda iş yaşantısında hiyerarşik ilerlemesi olarak özetlemek mümkündür.

2. Kariyer Aşamaları

Bireylerin kariyer sürecinin doğan, büyüyen, gelişen ve sonu olan canlı bir organizmaya benzetmek mümkündür (Güney, 2019, s. 148). Bu süreç kişinin okuldan mezun olup çalışma hayatına başlamasından çalışma hayatının bitişine kadar devam etmektedir. Süreci daha sağlıklı analiz etmek için aşamalar halinde incelemek daha doğru olacaktır. Kariyer sürecinin aşamalarını keşif, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik şeklinde sıralamak mümkündür (Aytaç, 2005, s. 60-63)

Keşif aşaması. Bu aşama kişinin okul mezuniyetinden ilk işe girişine kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Kişi bu dönemde kendini tanımaya, kendi hakkında bilgi edinmeye çalışır ve çalışma hayatı ile ilgili alternatifleri değerlendirir. Bu aşamada kişi kendi ile ilgili kariyer beklentilerini belirleyerek kendi ilgi alanları, istekleri ve değerleri doğrultusunda başarılı olabileceği, kendini mutlu hissedebileceği ve severek icra edebileceği bir işi ve mesleği seçmeyi çalışmaktadır (Aytaç, 2005, s. 64-65).

Kurma aşaması. Bu aşama bireyin iş arama, iş bulma ve bir işe yerleşme sürecini kapsamaktadır. Kurma aşamasında önemli olan husus kişinin kendine ve kariyer hedeflerine uygun bir iş bulup bulmadığıdır. Birey bu aşamada bulduğu işin kendine uygun olup olmadığını belirlemeye çalışır (Kılıç, 2008, s. 22).

Kişi tam anlamıyla bu dönemde gerçek dünya ile tanışır. Bu süreçte çok iş değiştirip bir işten başka işe geçip istediğini bulamayan kişilerin kurma aşamasını atlatmaları uzun sürmektedir. Diğer taraftan kişi bu aşamada iş veya mesleğinde daha yeni olduğundan kendini ispatlamaya çalışmaktadır. Bireyin bu dönemde kendi beklentileri ile gerçek koşulların çok daha farklı olduğunu görmesi ve bununla ilgili hayal kırıklığı yaşaması da mümkündür (Aytaç, 2005, s. 66).

Kısaca bu aşamada kişiler hem yeni bir iş bulma hem de buldukları bu işleri kendine uygun olup olmadığı değerlendirme, işe adapte olma ve pozisyonlarını koruma süreçlerini yaşarlar. Ayrıca kendilerini geliştirerek kariyerlerinde ilerleme konusunda yeni planlar yapmaya başlamaktadırlar. Kişinin çalıştığı işte kendini kanıtlaması ile bu aşama sona ermektedir (Aytaç, 2005, s. 67; Güney, 2019, s. 148).

Kariyer ortası. Bu dönem çalışma hayatının olgunluk dönemini ifade etmektedir. Kişi artık yaptığı iş veya mesleği benimsemiş, tecrübe kazanmış, uzmanlaşmış ve konumunu sağlamlaştırmıştır (Edinsel, 2018, s. 101). Diğer taraftan kişi yeni iş arayışlarına da girebilir. Çünkü yaptıkları işlerde iyice uzmanlaşmış ve profesyonelleşmiş olup işi ile ilgili sektörde yeni çalışma alanları bulmaya çalışabilmektedir. Ayrıca bu dönemde çalışanların bir durağanlık sürecine girmeleri de mümkündür. Bulundukları işletmeden kaynaklanan çeşitli sebepler ile deneyim ve performans artışı göstermiş olsalar bile kariyerlerinde ilerleme imkânı bulamayabilirler. Bilgi, beceri ve tecrübeye yeterli doyuma ulaştıklarını düşünüp bireysel olarak kendilerini yenilememeleri gibi bir süreç yaşamaları mümkündür (Güney, 2019, s. 149).

İşletmeler, çalışanların kariyer ortası dönemini daha verimli atlatabilmeleri için kariyer geliştirme çalışmaları yapmaktadırlar. Bu programlar vasıtasıyla çalışanların örgüte katkı sunacak pozisyonlara geçiş yapmaları ve tecrübelerinden daha çok fayda sağlamak için yeni işe başlayan kişilere koçluk ve danışmanlık gibi faaliyetlerde bulunmaları sağlanmaktadır (Aytaç, 2005, s. 69-70).

Kariyer sonu. Bu dönemde kişiler kendilerini yorulmuş ve yıpranmış hissederek iş ile ilgili gelecek beklentileri azalabilir. Bu aşamada kişiler odak noktalarını daha çok sağlıklarına ve yeni hobilerine yöneltirler (Güney, 2019, s. 149). Kariyer sonu aşamasında kişi çalışma hayatının en üst noktalarına ulaşmıştır. Kariyer ortası döneminde yaşanan sorunlar bu döneme de kayabilir. Kişi artık emeklilik planları yapmaya başlar (Aytaç, 2005, s. 72).

Emeklilik. Bu dönem çalışma hayatının sonu olduğundan işten uzaklaşmak kişileri duygusal açıdan zorlayabilir. Bazı çalışanlar bu dönemde iş hayatını tamamen sonlandırırken bazıları ise danışmanlık yapmaya devam ederek kazandığı tecrübeleri bulundukları örgüte aktarırlar (Aytaç, 2005, s. 74). Emeklilik, kişilerin çalışma hayatında girdikleri yeni bir dönemeç olup daha önce vakit bulamadıklarını hobilerini gerçekleştirebilmelerini mümkün kılmaktadır (Edinsel, 2018, s. 102).

3. Kariyer Yönetimi

Organizasyonlar içinde büyüme ve gelişmeye elverişli bir ortamın olması çalışanların bu organizasyonda çalışmaya devam etmelerini sağlayan önemli bir motivasyon kaynağıdır. Kariyer yönetimi uygulamaları da çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılayarak yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Geçmişte kariyer yönetimi daha çok yönetsel pozisyonda olan çalışanlar için incelenen bir konuydu (Bingöl, 2019, s. 350). Fakat günümüzde işletmeler artık kariyer konusuna daha fazla önem vermekte ve bu konu ile ilgili kapsamlı çalışmalar yürütmektedirler. Kariyer yönetimi ile ilgili uygulamalar bir plan çerçevesinde çalışanların kariyer gelişimlerini sağlamaktadır (Öge, 2016, s. 280).

Kariyer yönetimi, işletmenin nitelikli ve yetişmiş insan kaynağını elinde tutabilmesi için önemli noktalardan biridir. İşletmelerin gerekli işgücü ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için planlama ve stratejilerin tasarlanmasına ve uygulanmasına imkân veren bir süreçtir. Kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel hedefleri uyumlaştırarak çalışanların kariyerlerini planlama ve bu planları eyleme geçirme sürecini de kapsamaktadır (Karavardar , 2014, s. 89).

Kariyer yönetiminin önemi ve amaçları. Teknolojik gelişmeler çalışma hayatında köklü değişikliklere sebep olmaktadır. Günümüzde yaşanan bu değişimler işgücünün niteliğinin farklılaştırılmış, artık çalışanların fiziksel yeteneklerinden çok fikirleri, bilgileri, bulundukları organizasyon ile ilgili ortaya koydukları teorileri önemli hale gelmiştir. Bilginin ve bilgiye ulaşmanın önemli hale gelmesi sebebiyle niteliği değişen, bilgi işçisi ve altın yakalı olarak isimlendirilen işgücünün yönetilmesi farklı yaklaşımları ortaya çıkarmaktadır (Aytaç, 2005, s. 118).

Örgüt içinde insan kaynağının etkinliğini sağlamak nitelikli iş gücünden en yüksek seviyede fayda sağlamaya bağlıdır. Kariyer yönetimi, örgüt amaçları doğrultusunda nitelikli ve vasıflı iş gücünün yetiştirilmesi, bu çalışanların ihtiyaç duyulan pozisyonlara

yerleştirilmesi ve geleceğe yönelik kariyer yollarının tespit edilmesi gibi konuları ele alarak örgüt verimliliğine katkıda bulunmaktadır (Kılıç, 2008, s. 26).

Kariyer yönetimi örgüt içinde çalışanların hareketliliğini kontrol eder. Kariyer yönetiminin sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü işletmelerde çalışanların ne kadar süre içerisinde hangi statüye geleceklerini değerlendirmeleri mümkün olmaktadır. Bu durum belirsizliklerin ortadan kalkmasına böylece çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının artmasına katkı sağlamaktadır. Kariyer yönetimi çalışanın, çalıştığı konum ile ilgili bir farkındalığının olması, ilerleme seyri ile ilgili kendisini neler beklediğini bilmesi ve kendisini geleceğe hazırlaması yönünden önemlidir (Öge, 2016, s. 281).

Ayrıca etkili bir şekilde yürütülen kariyer yönetimi ile örgütte işe alma, seçme, yerleştirme, terfi ve transfer, isten çıkartma gibi uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olabilecektir (Gün, 2015, s. 106).

Bir örgütün başarılı olabilmesi mevcut insan kaynağının geliştirilmesi ve ilerlemesine katkıda bulunarak etkin bir iş gücünün elde edilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple kariyer yönetiminin önemi örgütler tarafından fark edilmiş ve bu konu ile ilgili insan kaynakları uygulamaları içerisinde daha detaylı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Kariyer yönetiminin öneminin somut bir şekilde ortaya koyabilmek için amaçlarını bilmek faydalı olacaktır. Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel amaçlar olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Aytaç, 2005, s. 117; Bingöl, 2019, s. 352; Öge, 2016, s. 282).

Genel amaçlar;

- Örgütün yönetsel başarısının devamlılığı için gerekli ihtiyaçları karşılamak,
- Örgütsel yedekleme planlarına katkıda bulunmak,
- Örgütte ihtiyaç duyulan pozisyonlarda sorumluluk alma yeteneği olanları hazırlamak için gerekli eğitimi vermek,
- Çalışanlara yetenek ve becerilerini kullanabilmeleri için gerekli rehberliği sağlamak.

Özel amaçlar;

- Çalışanların mevcut ve gelecekteki işleri için gerek duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamalarına yardımcı olmak,
- Örgütsel ve bireysel amaçları bütünleştirmek,
- Kariyeri durgunluk dönemine giren çalışanları tekrar harekete geçirmek,

- Sadece yukarı doğru ilerlemek yerine çalışanların tüm yönlerde ilerlemelerini sağlayacak kariyer planları geliştirmek,
- Hem örgüt hem de çalışanlara yönelik ihtiyaçları karşılayarak karşılıklı fayda sağlamak.

Kariyer yönetim süreci. Kariyer yönetimi örgütün ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların kendilerini ve içinde bulundukları çevreyi anlamaya ilişkin yeteneklerinin geliştirdikleri, kendi kariyer hedefi ve stratejilerini belirledikleri ve kariyer gelişiminin örgüt tarafından desteklendiği bir süreçtir (Karavardar , 2014, s. 89). Başarılı bir şekilde uygulanan kariyer yönetimi hem örgüt ihtiyaçlarını karşılamış olacak hem de bu doğrultuda çalışanların ilerlemesini sağlayarak örgüte bağlılıklarını arttırıp verimli ve etkin çalışmalarını mümkün kılacaktır.

Kariyer yönetimi süreci dört aşamadan meydana gelmektedir bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Kariyer planlaması için gerekli personelin belirlenmesi. Esasen tüm çalışanların kariyer planlamasına alınması en doğru yaklaşımdır. Fakat işletme içinde ilerleme hedefi olmayan ya da emekliliği yaklaşmış olan ilerisi için işletmeye katkı sağlamayacak çalışanlar olabilir. Ayrıca yeni ilgi alanları nedeniyle mevcut işlerini aksatan ve çeşitli sebeplerle tutum ve davranışlarıyla uyumsuz çalışanlar kariyer planlama sürecinde değerlendirilmeye alınmayabilirler (Öge, 2016, s. 283). Bu aşamada planlamanın sağlıklı ilerleyebilmesi için detaylı ve adaletli bir değerlendirilmeye olması gereklidir.

Kariyer patikasın çizilmesi. Örgüt içinde terfilerin daha planlı bir şekilde yapılması için yapılan bir çalışmadır. Daha önce yapılan iş analizi verilerinden faydalananak iş gereklilikleri belirlenip benzer işler aynı iş ailesi adı altında toplanır. Alt kademelerde çalışanlar aynı iş ailelerinin üst pozisyonlarında görev için hazırlanarak işin gerektirdiği bilgi beceri ve yetenek noktasında eğitilir. Böylece çalışanların kendileri için çizilmiş kariyer patikası doğrultusunda ilerlemesi mümkün olacaktır (Şimşek ve Öge, 2011, s. 285).

Kariyer danışmanlarının atanması. Bu aşamada çalışanların kariyer beklentisi ile örgütün ihtiyaçlarının karşılaştırılması hem örgüt hem çalışan hedeflerinin uyumlaştırılması için danışmanlık yapacak uzman kişiler belirlenir. Danışmanlar örgüt içinden belir-

lenebileceği gibi örgüt dışından da olabilir. Bu uzman danışmanlar örgütü ve örgü çevresini doğru tetkik edebilecek, kariyer danışmanlığı konusunda yetkin, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip tecrübeli kişiler olmaları gerekmektedir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 286).

Bireysel planların geliştirilmesi. Bu aşamada kariyer danışmanları çalışanlar hakkında bilgi toplayarak potansiyel yetkinliklerini belirlemektedirler. Elde edilen bilgiler doğrultusunda yaptığı işte mutsuz ve motivasyonları düşük çalışanları yönlendirme ve onlara rehberlik edilmektedir (Öge, 2016, s. 284).

Kariyer yönetimi uygulamaları. Kariyer yönetimi çalışanın işe alınması, kariyer hedeflerine belirlemeye başlaması ile örgütten ayrılması ya da emekli olmasına kadar geçen sürecin tamamını kapsamaktadır. Kariyer yönetimi ile örgüt, çalışanı ile ilgili kararlar alarak onların kariyerlerinde ilerlemeleri hususunda plan yapmalarına da katkıda bulunur. Kariyer yönetimi bu bağlamda işe alım, terfi, transfer, örgütsel yedekleme, işten çıkarma ve emeklilik gibi unsurları içermektedir (Aytaç, 2005, s. 124-126).

İşe alım. Kariyer yönetiminin esas işlevlerden birisi de örgüt ihtiyaçlarını karşılayacak uygun nitelikte çalışanların işe alınmasını sağlamaktır. İşe alım sürecinde önemli olan arzu edilen yetenekli kişilerin işletmeye başvurmalarını sağlayarak gerekli işgücü ihtiyacını karşılamaktır. Ayrıca işe alım sürecinde belirli standartlar ve politikalar geliştirmek ve işe alım gerçekleşikten sonra çalışanın örgüte adapte olması için stratejilerin oluşturulması gerekmektedir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 177).

Terfi. Örgütün çalışan için vereceği önemli kararlardan bir tanesi de terfidir. Terfi ile çalışan bulunduğu statüde yükselerek sorumluluklarında ve ücretinde olumlu bir değişim söz konusu olmaktadır. Çalışanın terfi alması motivasyonu ve iş yapma isteğini arttırarak onu örgüte daha çok bağlı kılmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 178). Terfi dikkat gerektiren önemli bir karardır. Terfi yapılırken, “Kıdeme göre mi yoksa yeterliliğe göre mi karar verilecek? Yeterliliğe göre bir karar verilecek ise yeterlilik nasıl belirlenecek? Açık pozisyonlar için kıstaslar nedir?” gibi unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Aytaç, 2005, s. 127).

Bu noktada terfi ile ilgili karar almadan önce objektif standart ve politikaların belirlenmesi önemlidir. Aksi takdirde yanlış bir terfi kararının verilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk çıkmasına sebep olacaktır. Diğer taraftan yapılan terfide gözetilmesi gereken

bir diğerk önemli husus çalışanları verimli olabilecekleri pozisyonları terfi ettirilmesi gerekliliğidir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 178).

Transfer. Çalışanın mevcut statüsünün koruyarak aynı iş ailesinden başka bir pozisyona bölüm ya da departman arası yer değıştirmesi transfer olarak ifade edilmektedir. Örgüt içinde gerçekleşen transfer uygulamaları çalışanın birçok alanda tecrübe kazanarak gelişimine katkıda bulunurken diğerk taraftan insan kaynakları akışının yönetimini kolaylaştırmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 181).

Transferleri çeşitli sebeplerle yapılabilir. Çalışanların bir yerde etkili performans gösterme süreleri yaklaşık 10-15 yıl olarak ifade edilmektedir. Uzun süre aynı yerde çalışan kişilerin tecrübeleri artsa bile verimliliklerinde düşüş yaşanabilmektedir. Bu sebeple işletmeler bu verim düşüklüğünü ortadan kaldırmak için çalışanları transfer politikalarına göre yerlerini değıştirmektedirler (Kılıç, 2008, s. 29).

Örgütsel yedekleme. Örgütsel yedekleme işletmelerde özellikle kilit noktada bulunan tepe yöneticilerinin yerine hazırlanacak kişilerin planlanması sürecidir. Yönetmel kilit noktalarda gerçekleşebilecek işten ayrılma ve emeklilik gibi durumlarda bu pozisyonlar boşalabilir. Yedekleme planlaması ile mevcut pozisyonların boşalmasıyla gerçekleşebilecek krizin önüne geçilmesi amaçlanır. Örgütsel yedekleme planlaması kilit pozisyonlara geçebilecek kişilerin belirlenmesi ve bu kişilerin ilgili pozisyonlara hazırlanmasını kapsamaktadır (Aytaç, 2005, s. 127-129).

İşten çıkarma. İşletmelerde bireysel ya da örgütsel sebeplerle işten çıkarmalar olabilir. İşten çıkarmanın örgütsel nedenleri, ekonomik krizler, işletmenin küçülmesi ya da bir alanda faaliyetin sonlandırılması örnek olarak gösterilebilir. Bireysel nedenler ise, çalışanların uyumsuz tutum ve davranışları sergilemesi, işini aksatması ve düşük performans göstermesi olabilir (Kılıç, 2008, s. 30).

İşe alınacak ve terfi edilecek çalışanların belirlenmesi kadar işten ayrılacak çalışanların belirlenmesi de kariyer yönetimi açısından önemli bir husustur. Hangi personelinin işletmede kalacağı hangi personelin işten çıkarılacağı belirlenmesi ve buna bağlı olarak personel devir hızını kontrol altında tutmak kariyer yönetiminin bir parçasıdır (Aytaç, 2005, s. 133).

Emeklilik. İşletmelerde çalışanlar genellikle emeklilik kararlarını kendileri vermektedirler. Emekliliği hak kazanan çalışanlar kendi belirlediği bir zamanda işten ayrılmayı seçmektedirler (Aytaç, 2005, s. 134).

İşletmelerin emekliliğe farklı yaklaşımları bulunmaktadır. Eğer işletmeler ekonomik olarak sıkıntı yaşıyor ise çalışanlara emekliliği özendirmeleri mümkün olabilmektedir. Emekli olan personelden işletme memnun ise aynı statüde emekli olarak çalışmasını sürdürmesini isteyebilir. Ayrıca emekli olan personelin tecrübelerinden danışman ve mentor olarak faydalanmaları da mümkündür. Diğer bir husus ise işletmelerin emekli olan çalışanlara yeni yaşamlarına hazırlanabilmeleri için destek verilmesi de insan kaynağına verilen değerin bir göstergesidir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 185).

4. Kariyer Planlaması

Özellikle 1980'li yıllardan sonra yaşanan teknolojik gelişmeler dünyada değişim hızını arttırmıştır. Değişimin hızına ayak uydurmak işletmeler için artık hayatı bir mesele haline gelmiştir. İşletmelerin mevcut yeniliklere adapte olma gerekliliği insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Kariyer planlama, bu aşamada işletmenin belirledikleri hedeflere ulaşmada mevcut insan kaynağından en etkili ve verimli bir şekilde faydalanmak için geliştirilen yöntem ve programları da içine alan bir süreç olması sebebiyle önemini iyice arttırmaktadır. (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 108).

Son yıllarda çalışma yaşamındaki değişimler iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi hususunu zorunlu kılmaktadır. Birçok işletme yaşanan bu değişimler sebebiyle çalışanların kariyer hedeflerini daha iyi yönetebilmek adına kariyer planlama sürecini aktif bir şekilde kullanmaya başlamaktadırlar (Vural ve Sağlam , 2019, s. 234).

Kariyer planlaması örgütsel ve bireysel olarak farklı anlamlar içerir. Bireysel olarak kariyer planlama Aytaç'a (2005) göre "kişilerin kariyer yollarını tanımlaması ve çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmek için ortaya koydukları etkinliklerdir" (s. 138). Diğer bir ifade ile bireysel olarak kariyer planlama; çalışanların kendilerini değerlendirip güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken yönlerini tespit ederek kendilerini geliştirmeleri, bilgi beceri ve yetenekleri doğrultusunda geleceğe yönelik amaç ve hedefler oluşturmaları ve bu amaçları gerçekleştirmek için karşılarına çıkabilecek fırsatları değerlendirerek yöntem, plan ve program oluşturma sürecidir (Güney, 2019, s. 150). Örgütsel

olarak kariyer planlama ise; çalışanların kendi kariyer yollarını çizerken oluşturdukları hedefler ile örgütün organizasyon için oluşturduğu kariyer amaç ve hedeflerin birleştirilerek geleceğe yönelik işgücü ihtiyacının belirlenmesi, çalışanları geliştirerek ilerideki yerleşecekleri pozisyonlar için bilgi beceri ve yetkinliklerini kazandırılması sürecidir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 108).

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere kariyer planlamasının, hem çalışanların hem de örgütün hedeflerini gözeterek etkin bir insan kaynağı yönetimi için geliştirilen yöntem ve uygulamaları içine alan kapsamlı bir süreç olduğunu ifade etmek mümkündür.

Kariyer planlamasının önemi ve amaçları. Kariyer planlama süreci işletmeler için zaman alan bir süreç olsa da hem örgüt hem de çalışanlar için önemli bir husustur. Çağın şartlarına ayak uydurmak ve zorlu rekabet koşulları karşısında ayakta kalabilmek için çalışanları, değişen çalışma şartlarına uyum sağlamaları için geliştirilmek zorunlu hale gelmektedir. Bu sebeple işletmeler kariyer planlaması yaparak çalışanlarına kariyerlerinde ilerlemeleri ve gelişmeleri hususunda çeşitli imkânlar sağlamaktadırlar (Bingöl, 2019, s. 351).

Kariyer planlama en başta insan kaynakları yönetiminin işlerini kolaylaştırarak insan kaynağının etkin kullanılmasına katkı sağlamaktadır (Koç, 2015, s. 53). Diğer taraftan kariyer planlaması gelecekteki belirsizlikleri ortadan kaldırılmış olur. Kariyer planı ile örgüt içinde çalışanlar kendi kariyer amaçları ve hedefleri doğrultusunda karşılarına çıkabilecek fırsatların bilincinde olmaktadır. Çalışanın şu andaki konumunun ve gelecekte yürüyebileceği kariyer yollarının farkında olması motivasyonunu arttırmaktadır (Aytaç, 2005, s. 143).

Doğru ve etkin bir şekilde hazırlanan bir kariyer planı personel devir hızının artmasına engel olur, çalışanların örgüte bağlılığı, iş tatmini ve motivasyonlarını artırmaktadır, ayrıca çalışanların gelecekte üstlenecekleri sorumluluklar ile ilgili daha bilinçli olmalarını sağlamaktadır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 109).

Kariyer planlamasının temel amacı çalışanların kariyer gelişimlerine katkıda bulunmak, potansiyel yetkinliklerini ortaya çıkarmada yardımcı olarak gelecekte ihtiyaç duyulması muhtemel nitelikli personelin yetiştirilmesini sağlayarak örgüt verimliliğini arttırmaktır (Kır ve Salkım Er, 2017, s. 16).

Kariyer planlamasının amaçlarını bireysel amaçlar ve örgütsel amaçlar şeklinde iki grupta incelemek mümkündür (Aytaç, 2005, s. 139).

Kariyer planlamasının bireysel amaçları;

- Çalışanların kariyer başarılarının arttırılmasına katkı sağlamak,
- İnsan kaynağının etkin kullanılmasını sağlamak,
- Çalışanların örgüt içinde ilerleme ve yükselme ihtiyaçlarının tatmini için geliştirilmesini sağlamak,
- Çalışanların iş tatminini, kendine güvenini, örgüte ve işe bağlılığını sağlamak,
- Çalışanların eğitim ve kariyer olanaklarından faydalanmasını sağlayarak performanslarının yükselmesinde katkıda bulunmak,
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını daha doğru belirlenmesine sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak.

Kariyer planlamasının örgütsel amaçları ise;

- Çalışanların kapasitelerinin tam kullanmasını sağlayarak örgüt hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamak,
- Çalışma ortamının huzurunu sağlayarak çalışanların iş tatminlerini arttırmak,
- Personel devir oranı ve maliyetleri azaltmak,
- Çalışanların mevcut potansiyellerini arttırarak insan kaynağından olabilecek en yüksek düzeyde faydalanmayı sağlamak,
- İş ahlakı ve örgütsel sadakati sağlamak,
- Kadınlar, azınlıklar, engelliler ve yaşlı çalışanlar gibi korunmaya ihtiyaç duyan grupların kariyer gelişimine destek olmak.

Kariyer planlamasının sağladığı faydalar. Etkin bir şekilde hazırlanan kariyer planı örgüt ve çalışanlara çeşitli faydalar sağlamaktadır. Kariyer planının örgüte sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aytaç, 2005, s. 143-145).

- İşgücü çeşitliliği sağlar ve uluslararası istihdamı kolaylaştırır,
- Açık pozisyonlara ihtiyaç duyulan nitelikteki çalışanların yerleştirilmesini sağlar ve örgütsel yedekleme stratejilerini oluşturur,
- Adaletli ücret politikası ve iş fırsatı sağlayarak örgütsel bağlılığı artırır,
- Terfi ve transfer politikaları geliştirerek örgütsel hareketliliği sağlar,
- Örgüt içinde hedeflerin belirlenmesini kolaylaştırır,

- Eğitim, geliştirme, performans yönetimi gibi uygulamaların nasıl yürütüleceği hususunda yönetime katkı sağlar,
- Örgütsel hedefler doğrultusunda çalışan mevcudunun nitelikli ve yetişmiş olmasına katkı sağlar.

Kariyer planının çalışana sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aytaç, 2005, s. 145; Kır ve Salkım Er, 2017, s. 17).

- Terfi fırsatı sağlaması sebebiyle çalışanlar kariyerlerinde yükselme imkânı bulur,
- Çalışanların bireysel gelişimlerini arttırarak onları motive eder ve ilerlemelerini sağlar,
- Çalışanlara kariyerlerini planlama konusunda yardımcı olarak örgüt ve çalışan hedeflerinin uyumlaşmasını sağlar,
- Çalışanların mevcut yetenek ve kabiliyetleri hakkında yöneticileri haberdar eder ve kapasitelerini ortaya çıkartacak yeteneklerini harekete geçirir,
- Çalışanlara daha iyi bir çalışma ortamını, daha iyi bir iş ve sorumluluk fırsatı sunarak daha etkin bir çalışma becerisi kazandırır.

Kariyer planlama süreci. Kariyer planlama örgütün amaçları ile çalışanların bireysel hedeflerini birleştirerek birey ve örgüt ihtiyaçlarına dengeli bir şekilde cevap verecek unsurların belirlenme sürecidir (Kaygın ve Zengin, 2020, s. 110). Bu sebeple kariyer planlama süreci bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta incelenmektedir.

Bireysel kariyer planlama. Bireysel kariyer planlama, çalışanın kendi mevcut durumunu değerlendirerek kariyerinde ilerlemesi ve kendini geliştirme konusunda planlama yapma sürecidir. Bireyin kendi çalışma hayatı boyunca mesleki ilgi ve kariyer hedefleri doğrultusunda beklentilerini karşılamak için kariyer planının hazırlanması önemli bir unsurdur (Aytaç, 2005, s. 151-152). Bu kapsamda bireysel kariyer planlaması sürecinde kişi kendi yetenek ve ilgi alanlarını değerlendirir, kariyer gelişimine katkı sağlayacak imkân ve fırsatları belirler, kariyer amaçlarını tespit ederek bu amaçları gerçekleştirebilmek için uygulanabilir geliştirici faaliyetleri planlamaktadır (Bingöl, 2019, s. 362).

Bireysel kariyer planlamasında ilk aşama kişinin kendini değerlendirilmesidir. Bu aşamada önemli ve öncelikli unsur kişinin kendini tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi ve geleceğe yönelik hedeflerinin tespitinde kendisi için neyin önemli olduğunu belirlemesi gerekmektedir (Güney, 2019, s. 154).

Kişinin kendini değerlendirme aşamasından sonraki ikinci aşama ise kariyer imkân ve fırsatların belirlenmesidir. Bu aşamada birey bulunduğu işletme içinde ya da işletme dışında kendini daha fazla geliştirebileceği kariyer ile ilgili imkânların daha fazla olduğu alternatif seçenekleri değerlendirerek kariyer basamaklarında daha iyi ilerleyebileceği olanakları tespit edebilir (Kaygın ve Zengin, 2020, s. 112).

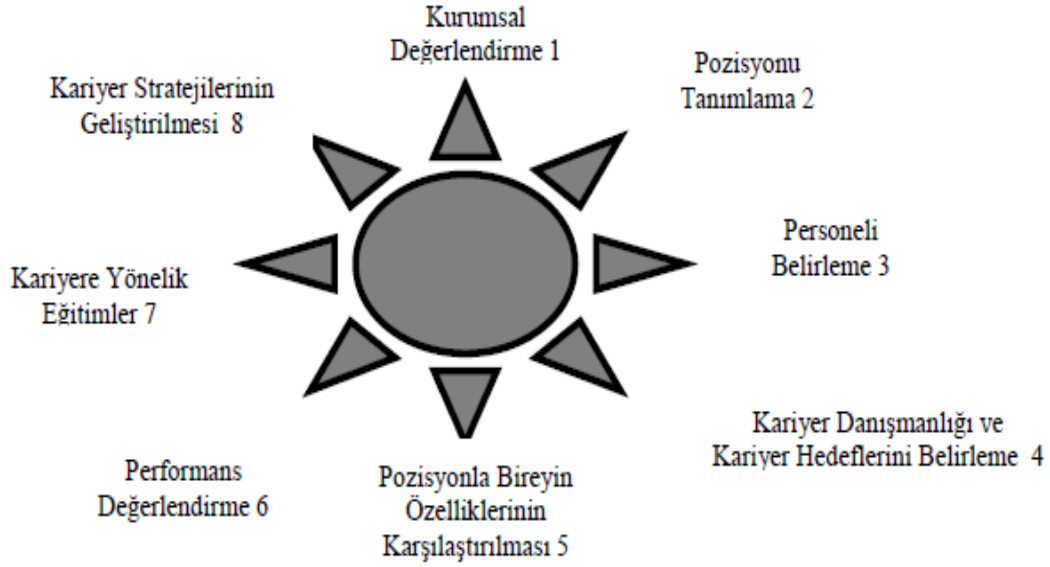
Bireysel kariyer planlamasında üçüncü aşama ise hedeflerinin belirlenmesi sürecidir. Bu kapsamda birey kendi kişisel özelliklerini de dikkate alarak mevcut kariyer seçeneklerine göre orta ve uzun vadeli gerçekçi hedefler belirler. Hedefler kişinin kariyer gelişimine olumlu katkı sağlayacak ve önceliklerin doğru bir şekilde belirlendiği, objektif, gerekli görüldüğü durumlarda esnetilebilecek biçimde hazırlanmalıdır (Güney, 2019, s. 155; Edinsel, 2018, s. 134).

Bireysel kariyer planlamasının dördüncü ve son aşaması, belirlenen kariyer hedeflerine göre planın hazırlanması ve uygulanması sürecidir. Hazırlanan planlar hedefleri gerçekleştirebilecek tüm etkinlikleri kapsayacak şekilde olmalıdır. Bu planların uygulanabilirliği ise işletmenin organizasyon şartlarına bağlıdır. Bu kapsamda işletme koşullarının planların uygulanmasına izin verir nitelikte olması gerekmektedir (Aytaç, 2005, s. 156; Dünder, 2018, s. 292).

Örgütsel kariyer planlama. İşletme tarafından desteklenmeyen kariyer planlamasının uygulanması oldukça zordur. Çalışanların kariyer hedefleri ile örgütün hedeflerini uyumlaştırmış işletmeler, çalışanların kariyer planlarını uygulayabilecekleri bir örgüt iklimi oluşturacak çeşitli sistem ve programlar geliştirmektedirler (Kır ve Salkım Er, 2017, s. 18; Aytaç, 2005, s. 164). Örgütsel kariyer planlaması, işletmenin kendi bünyesinde çalışan bireyler için kariyer yolları oluşturmalarına destek olması ve onlara danışmanlık yapması sürecidir. İşletmelerin hem mevcut durum hem de gelecekte gereksinim duyulacak nitelikli işgücü ihtiyacını karşılamak, çalışanların güncel yeniliklere ayak uydurabilmeleri için gelişmelerini sağlamak maksadıyla programlar geliştirip verimliliği ve etkinliği artırmak için plan ve program yapmaları gerekmektedir. Bu kapsamda örgütsel planlama ile hem çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi hem de örgüt ihtiyaçların karşılanması mümkün olmaktadır (Öge, 2016, s. 290; Gün, 2015, s. 90).

Örgütsel planlama sürecinde işletmenin uygulaması gereken faaliyetlere yönelik aşamaları Şekil 2’de belirtildiği gibi özetlemek mümkündür (Öge, 2016, s. 290; Gün,

2015, s. 124-127; Kaygın ve Zengin, 2020, s. 116; Güney, 2019, s. 156-157; Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 229-234).



Şekil 2. Örgütlerde kariyer planlama süreci

Kaynak. Şimşek, M. Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları (Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 3. b.). Konya: Eğitim Kitapevi.

- Kurumsal değerlendirme aşaması; işletmenin mevcut işgücü potansiyelinin gözden geçirmesidir. Bu aşama sonucunda çalışanların gelişimlerine yönelik ihtiyaç belirlenir, yeni fırsatlar oluşturularak kariyerlerinde ilerlemelerinde katkı sağlanmaktadır.
- Pozisyonu tanımlama aşaması; yapılan kurumsal değerlendirme sonrasında mevcut pozisyonların gerektirdiği niteliklerin açık ve net olarak ortaya konmasıdır. Bu aşamada çalışanlara uzun ya da kısa vadede üstlenecekleri tahmin edilen görev ve sorumluluklarının gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek gibi niteliklerin kazandırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.
- Personeli belirleme aşaması; işletmenin ihtiyaç duyduğu yetkinliklere sahip personelin çeşitli analizler ile tespit edilerek ilgili pozisyona yerleştirme sürecidir.
- Kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi aşaması; çalışanların kendi kariyerlerinde ilerlerken gelecekleri hususunda gerekli bilgilendirme yapılması, kariyer planlarını faaliyete geçirilirken onlara destek ve yardımcı olunması,

bireysel hedeflere katkı sağlayacak örgüt ve birey amaçlarına uyumlu hedeflerinin belirlenmesi sürecidir.

- Çalışan ve pozisyonun özelliklerinin karşılaştırılması; daha önceden yapılan iş analizleri ve çalışan envanteri verilerinden faydalanarak çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ile işin yapılması için ihtiyaç duyulan özelliklerini karşılaştırarak pozisyona en uygun kişinin belirlenmesi için yapılan eşleştirme çalışmasıdır.
- Performans değerlendirme aşaması; çeşitli kriterlere göre çalışanların işini yaparken gösterdiği başarının değerlendirmesi sürecidir. Bu aşamada yapılan değerlendirmenin belirlenen standartlara uygun ve objektif olarak yapılması önemlidir. Adaletli ve standartlara uygun olarak yapılan performans değerlendirme kariyer planlamasına katkıda bulunarak daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.
- Kariyere yönelik eğitim verme; bu aşamada mevcut kariyer imkânları ve performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitimler verilmektedir. Verilen bu eğitimler çalışanların kariyer basamaklarında ilerlerken kendilerini geliştirme ve gelecekte görevlendirilecekleri muhtemel pozisyonlara hazır hale gelme noktasında son derece önemlidir. Eğitim verilirken, eğitimin kimlere verileceği, eğitim içerikleri ile üst ve orta kademe için yetiştirilecek personel eğitimlerinin muhteviyatının farklı olması gerekliliği gibi hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi; örgütlerde geleceğe yönelik belirsizlikleri minimize etmek ve çalışanları kariyer hedeflerine ulaşması için oluşturulan faaliyetlerdir. Kariyer stratejinin geliştirilmesinde performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen verilerin önemi büyüktür. Yapılan analizler ve performans değerlendirme sonuçlarının ışığında fırsat ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönler tespit edilerek oluşturulan stratejiler ile kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmaları sağlanabilmektedir.

Sonuç olarak kariyer planlama süreci hem bireysel hem de örgütsel olarak ayrı ayrı değerlendirilmiş olsa da birbirini tamamlayan süreçler bütünüdür. Burada önemli olan husus yapılan planların birey ve örgüt hedeflerine aynı anda gözeterek hem çalışanların ihtiyacını karşılamak hem de örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunacak biçimde olmasını sağlamaktır.

5. Kariyer Geliştirme

Günümüz iş hayatında çalışan bireyler yaptığı işin karşılığında elde ettiği statü, ücret ve itibar ile birlikte gelişen teknolojiye adapte olmak için kendisini geliştirecek yeni bilgi ve beceriler kazanma ihtiyacı duymaktadırlar. Çalışanların iş hayatında öne çıkabilmeleri için birçok konuda kendileri ispatlamaları ve bu sebeple çeşitli alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda hem çalışan hem de örgüt açısından mevcut ve ileride gerçekleştirilecek değişimler de göz önünde bulundurularak çalışanların örgüt içinde gelişimi ve kariyer basamaklarında ilerleme sürecinin planlanması gerekmektedir. Bu sebeple özellikle çalışanların gelişimini, işe ve örgüte bağlılıklarını ve verimliliklerini önemseyen işletmeler kariyer geliştirme hususunda çeşitli programlar uygulamaya başlamışlardır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 251).

Kaygın ve Zengin'e (2020) göre "kariyer geliştirme; çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için uyguladıkları bütün eylemler ile kariyer seçimi ile bu kariyer seçimine etkili bir şekilde uyum sağlamak ve bu yolla çalışanın yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sunan bilinçli faaliyetlerdir" (s. 124).

Şimşek, Çelik ve Akatay 'a (2016) göre ise "kariyer geliştirme, çalışanların farkındalıklarını, bilgi ve yeteneklerini arttırmayı ya da onların kariyerlerinde ilerlerken rotalarını belirleme sürecinde etkinliklerini arttırmak için işletme tarafından oluşturulmuş etkinlikler ile çalışanların yer değiştirme ve istihdamını etkileyen yöntemlerdir" (s. 252).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kariyer geliştirme çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek birey amaçları ve örgüt gereksinimleri doğrultusunda çalışanların kariyer gidişat ve ilerlemesini etkileyen faktörler ile ilgili bilgilendirmenin yapıldığı, bilgi, yetenek ve kabiliyetlerinin artırılması hususunda gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Aytaç, 2005, s. 197-198). Ayrıca kariyer geliştirme faaliyetleri ile nitelikli iş gücünü elde tutulması, çalışanların kendilerine uygun işte istihdam edilmeleri ve eşit iş olanaklarının sunulması sağlanarak çalışma yaşamının kalitesinin artırılması mümkün hale gelmektedir (Öge, 2016, s. 292).

Kariyer geliştirmenin önemi ve amaçları. Çalışanların önemli gereksinimlerinden bir tanesi de bulunduğu örgütte gelişimini sağlamak ve kariyerinde yükselmektir. Doğru planlanan kariyer geliştirme faaliyetleri hem çalışanların bu gereksinimlerini giderir hem de örgütte nitelikli çalışanların elde tutulmasını sağlamaktadır. Bu sebeple kariyer geliştirme çalışmalarını sadece yönetici kadrosu için değil örgüt içindeki tüm kadro

ve çalışanları içine alacak şekilde kurgulanması gerekmektedir (Kaygın ve Zengin, 2020, s. 125).

Kariyer geliştirme faaliyetleri çalışanın örgüt ile bütünleşmesini sağlayarak kişilerin uygun işlere yerleştirilmesini temin etmektedir. Ayrıca kariyer geliştirme, bireyin kariyerinde ilerlerken ortaya çıkabilecek soru işaretlerinin ya da sorunların çözümünü mümkün kılmaktadır. Çalışanlar kariyer geliştirme çalışmaları ile kendilerini daha iyi tanıma fırsatı bulduklarından kendi ihtiyaçları ve potansiyelleri doğrultusunda daha gerçekçi hedefler belirlemektedirler. Diğer taraftan kariyer geliştirme programları çalışanın iş tatminini, işe ve örgüte bağlılığını arttırarak daha fazla sorumluluk almasını ve verimliliğinin artması hususunda önem taşımaktadır (Aytaç, 2005, s. 200-206; Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 255).

Doğru bir şekilde uygulanan kariyer geliştirme faaliyetleri hem örgüt hem de çalışan hedeflerine katkı sağlamaktadır. Kariyer geliştirme faaliyetlerinin amaçları ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aytaç, 2005, s. 198-199; Kaygın ve Zengin, 2020, s. 125; Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 256; Vural A. , 2015, s. 21).

- İşletme verimliliğini azalmasının önüne geçmek,
- İşletmenin gereksinim duyduğu nitelikli yönetici potansiyelini ortaya koymak,
- Çalışanların mevcut işleri ile birlikte gelecekteki yerleşebilecekleri potansiyel işleri daha etkili bir şekilde yürütebilmeleri için gerekli bilgi ve beceri ve tecrübenin kazanılmasını sağlamak,
- Çalışanların kendi kariyer basamaklarında ilerlerken geleceğe yönelik planlamalarına destek olmak,
- Nitelikli çalışanların işletme içinde kalmasını sağlamak,
- Çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamak ve kariyer hedeflerini belirlemeleri hususunda destek olmak,
- Örgütsel bağlılığı ve örgütsel değerleri arttırmak,
- Kabul görmüş eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesini sağlamak,
- İşgücü devir hızı ve çalışan maliyetlerini azaltmak.

Kariyer geliştirme yöntemleri. Gelişen teknolojiye bağlı olarak yaşanan hızlı değişime ayak uydurabilmek, diğer işletmeler ile rekabet edebilecek yeterlilikte olmak

işletmeler için önemli bir husustur. Kariyer geliştirme programları mevcut insan kaynağını geliştirdiği gibi nitelikli işgücünün elde tutulması noktasında işletmeye fayda sağlamaktadır.

Bu bağlamda işletmeler kariyer geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirirken çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bu yöntemler en uygun olanı çalışanın ihtiyaçları, örgütün yapısı, pozisyonlar ve iş gereklikleri göre tespit edilerek uygulamaya konulmaktadır (Gün, 2015, s. 121). Bu yöntemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Kariyer haritaları. Bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını tespit etmek için kullanılan yöntem ve prosedürlerdir. Kariyer haritaları bu bağlamda örgüt içinde tüm pozisyonları kapsayan, pozisyonlar arası geçiş süreç ve koşulların net bir şekilde belirlendiği bir örgüt şemasıdır. Kariyer haritalarında çalışanın bir pozisyonundan sonra hangi pozisyona geçiş yapabileceği ve bu geçiş için ihtiyaç duyulan tecrübeler ile yetkinlikler açık olarak düzenlenmiştir. Kariyer haritaları vasıtasıyla her pozisyonun görev ve sorumlulukları, iş gereklikleri ve hangi pozisyonlardan hangisine geçiş yapılabileceği net olarak ifade edilmektedir (Kaygın ve Zengin, 2020, s. 131).

Kariyer atölyeleri. Kariyer atölyeleri kariyer geliştirme faaliyetlerinin spesifik yönleri üzerinde durulan ve çeşitli değerlendirmelerin yapıldığı kısa dönemli seminerlerdir (Bingöl, 2019, s. 372). Bu atölye çalışmaları ile yönetici ve çalışanlar bir araya gelerek birlikte görüş alışverişinde bulunmaları vesilesiyle çalışanların kariyerleri değerlendirilmekte ve örgüt ile çalışanların beklentileri ifade edilmektedir (Gürler, 2020, s. 73). Daha çok yöneticiler için uygulanan kariyer atölyeleri, yöneticilerin kendi bireysel kariyer hedef ve planların geliştirilmesine ve çalışanların kariyer planlarında destek rollerini kavramalarına yardımcı olur. Bu atölyeler, yönetim basamaklarında ne kadar ilerleyebileceği hakkında çok az fikre sahip olan yönetim kadrosuna yeni geçmiş olan yöneticiler için oldukça önemlidir. Kariyer atölyeleri vasıtasıyla hem kendi kariyer süreçlerini hem de örgütün kariyer geliştirme planları ile ilgili fikir edilmiş olurlar (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 21).

Kariyer merkezleri. Kariyer merkezleri örgütsel kariyer geliştirme sürecini programlamak, başlatmak, desteklemek ve çalışanların kendini değerlendirme hususunda onlara destek sağlayan örgüt içinde eğitim ve danışmanlık hizmeti veren merkezlerdir (Aytaç, 2005, s. 215). Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin daha

geniş kapsamda ele alınmış ve biçimlendirilmiş halidir (Kılıç, 2008, s. 47). Kariyer merkezleri grup atölyeleri oluşturmak, yazılı ve görsel kaynak oluşturmak, kurslar düzenlemek, kariyer yolları ile iş gereksinimleri ile ilgili detaylı bilgi aktarmak, beceri ve yetenek testleri uygulamak ve eğitim geliştirme etkinlikleri oluşturmak gibi fırsatlar sunmaktadır (Kaygın ve Zengin, 2020, s. 132). Bu merkezler vesilesiyle çalışanlar örgüt içinde veya dışında ki iş imkânlarını fark edebilme kabiliyetine ulaşırlar. İşletme stratejilerine katkıda bulunabilecekleri gibi kendi kariyer gelişimlerinde daha hedef odaklı düşünebilmeyi öğrenirler. Bu bağlamda kariyer merkezleri daha çok çalışanların kariyer gelişmelerini yönetmek, değerlendirme, yöntem ve araçları sağlamak, nezaretçilerden elde edilen bilgileri aktarmak ve çeşitli araçlar vasıtasıyla bilgi kaynağı yaratmak gibi bir amaca hizmet etmektedir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 275).

Kariyer rehberliği. Kariyer rehberliği, örgüt içinde konusunda uzmanlaşmış tecrübeli bir çalışanın kendi deneyim, bilgi, beceri ve birikimlerini diğer bir çalışına aktarmasıdır (Dündar, 2018, s. 301). Rehber olarak belirlenmiş çalışan daha deneyimsiz çalışanların kariyer gelişiminde ve ilerlemelerinde onlara yardımcı olurlar. Kariyer rehberliği kendilerine tahsis edilmiş kişilerin kariyerlerini geliştirme konusunda onlara katkıda bulunmaları, rehberlik etmeleri için hususi olarak tecrübeli kişilerden yararlanma sürecidir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 221).

Kariyer danışmanlığı. Örgüt büyüdükçe buna bağlı olarak kariyer yolları da fazlalaştırmaktadır. Çalışanın bu sebeple örgüt içindeki pozisyonlar, kariyer yolları ve kariyer fırsatları hakkında bilgi sahibi olması güçleştiğinden kariyer danışmanın önemi artmaktadır (Kılıç, 2008, s. 45). Kariyer danışmanlığı örgüt içinde çalışanların kendisine uygun bir işe geçiş yapmasında, kariyer ilerlemesinde kendine yararlı olacak bilgi beceri ve yeteneklerini kazandırılması gibi hususlarda çeşitlilik gösteren birçok hizmet sunan planlanmış bir yöntemdir (Öge, 2016, s. 291; Aytaç, 2005, s. 218).

Koçluk. Koçluk en yeni kariyer geliştirme yöntemlerinden olup örgüt içinde belirlenen bir gruba belli bir amaç doğrultusunda konferans, özel ders, seminer gibi etkinlikler düzenleyerek kişileri belirlenen hedefe hazırlamaya yönelik uygulanan bir yöntemdir. Koç, yöneticileri yönetsel becerilerini geliştirmek ve bireysel zayıf yönlerini güçlendirmek amacıyla örgüt dışından görevlendirilen danışmandır. Koçlar çalışanların kariyer

planları yapmaları ve geliştirmeleri, örgüt içinde yükselmeleri için gerekli yetkinlik ve becerileri kazanmaları hususunu anlamalarına yardımcı olurlar (Aytaç, 2005, s. 224-225).

Koçluk yöntemi ile örgüt hedef ve stratejileri doğrultusunda çalışanların mevcut potansiyelini kullanarak verimliliğinin arttırılması amaçlanır. Koçluk uygulanması örgüt yönetimine danışılarak elle tutulur hedefler ışığında gerçekleştirilir. Bu yöntemi başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerde, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı ve personel devir hızının azaldığı gözlemlenmektedir (Kılıç, 2008, s. 48).

Eğitim ve geliştirme programları. Kariyer planlama sürecinde çalışan için gerekli gelişme ihtiyacı tespit edilmektedir. Hedeflenen kariyer amaçları doğrultusunda çalışanı kendi amaçlarına yönlendirecek kariyer planları oluşturulur (Aytaç, 2005, s. 222). Kariyer planları doğrultusunda gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programları çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini arttırmak için işletme içinde veya işletme dışında sunulan çeşitli eğitimlerdir (Açıkgöz, 2019, s. 34). Eğitim ve geliştirme programlarının temel amacı, çalışanın bilgi beceri ve yeterliliklerini arttırarak kariyer gelişimine destek olmaktır. İstikrarlı bir şekilde uygulanan eğitim ve geliştirme programları kariyer basamaklarında ilerlerken çalışanlara yol göstermekte, örgüte bağlılığı, iş tatmini ve verimliliği artırmaktadır (Vural A. , 2015, s. 23).

İş rotasyonu. İş rotasyonu işletme tarafından önceden belirlenmiş plan ve programlar doğrultusunda çalışanların belli süreler ile geçici olarak örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesidir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 277). İş rotasyonu çalışanların farklı alanlarda deneyim kazanması ve yeni bilgi beceri ve yetkinlikler ile birlikte kariyerlerinde gelişim sağlamada etkili olmaktadır. Diğer taraftan iş rotasyonu örgütsel yedekleme hususunda da örgüte katkı sunmaktadır (Üzüm, 2017, s. 14). İş rotasyonunda önemli olan husus rotasyona tabi tutulacak çalışanın mesleki bilgi ve beceri kazanacak olması ve mevcut becerilerinin yanı sıra yeni beceriler kazanmaya teşvik edilmesidir (Gün, 2015, s. 126).

İş zenginleştirme. İş zenginleştirme hâlihazırdaki işlere yeni sorumluluk, deneyimler ve özendirici yenilikler kazandırmak suretiyle işi yeniden biçimlendirmektir. Çalışanların kendi işlerini organize etmek, kontrol ve değerlendirmede yükümlülüğü alacak şekilde görevlerini çeşitlendirerek yaptıkları işi ilgi çekici hale getirmektedir (Aytaç, 2005, s. 218). İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların başarı ve verimlilik düzeylerini

yükseltmek ve mevcut işlerin çalışanların iş tatmini arttıracak şekilde değiştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi olarak ifade edilebilir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 277).

6. Kariyer Engelleri

Günümüzün çalışma koşulları hem çalışanlar hem de örgütler açısından çalışma ilişkileri ve şekillerinde önemli değişikliklere sebep olmuştur. Örgütlerde yapılandırılan çalışma saatleri, kariyer tercihleri ve iş güvencesi gibi birçok unsur klasik yaklaşımlardan uzaklaşmıştır. Kariyer planlama ve geliştirme faaliyetleri bireyin gelecek ile ilgili beklentilerini destekleyen uygulamalar olması sebebiyle çalışan üzerinde çeşitli olumlu etkileri bulunmaktadır (Tunçer, 2012, s. 223).

Diğer taraftan bireyin kendi kariyer aşamaları boyunca kariyer geliştirme fırsatları ve gelecekteki kariyer ihtiyaçlarına bağlı olarak çeşitli zorluklar ve engeller ile karşı karşıya gelmesi mümkün olmaktadır (Chen, Chang ve Yeh, 2004, s. 425). Bu bağlamda kariyer engellerini bireyin kendisinde veya çevresinde bulunan, kariyer gelişimde ilerlemesini engelleyen olay ve koşullar olarak tanımlamak mümkündür (Amil, 2015, s. 10). Bu engeller bireyin çalışma hayatında verimliliğini, etkinliğini ve çalışma isteğini olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanın bu engellere ve zorluklara maruz kalmaması için örgütün çeşitli önlemler geliştirmesi ve iyi bir planlama yaparak engelleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir (Bayraktar, 2019, s. 138; Kır ve Salkım Er, 2017, s. 18). Bu bağlamda kariyer engelleri aşağıdaki gibi sıralanıp açıklanmıştır.

Kariyer platosu. Kariyer platosu bireyin kariyer sürecinin bir döneminde yükselme imkânının geçici veya kalıcı olarak ortadan kalkması durumu olarak ifade edilmektedir (Ak ve Sobalı, 2019, s. 170). Bu dönemde birey çalışma hayatında gerçekleştirmek istediklerinin birçoğunu gerçekleştirmiştir. Kişinin uzun süre aynı pozisyonda kalması, performans düşüklüğü, iş tatmininde azalma, işe yönelik çalışma isteğini de zayıflama gibi durumlara sebep olabilmektedir (Üzüm, 2017, s. 23) .

Kariyer platosuna çeşitli durumlar sebep olabilir. Çalışan açısından incelendiğinde sebepler; zihinsel ve duygusal tükenmişlik, bilgi beceri ve yetenek eksikliği, yetersiz eğitim, isteksizlik, yaşlılık ve işe uyum sağlayamama olarak sayılabilir. Örgüt açısından incelendiğinde ise; teknolojik yapının değişmesi, birçok kişinin terfi bekleme, yükselme fırsatlarının sınırlı olması, belirsizlikler, adil olmayan ücret ve maaşlar, örgütün

büyümesi veya küçülmesi gibi faktörler kariyer platosuna sebep olabilir (Güney, 2019, s. 175-176).

Fakat doğru bir planlama ve çalışanlara sağlanan danışmanlar vasıtasıyla kariyer platosu ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek olası olumsuzlukları engellemek mümkün olmaktadır.

Cam tavan. Cam tavan terimi, çalışma hayatında özellikle kadınların başarı ve yeterlilikleri göz ardı edilerek kariyerlerinde ilerlemelerine engel oluşturan, net bir şekilde görülmeyen ve aşılması zor olan engelleri ifade etmektedir (Mızrahi ve Aracı, 2010, s. 150). Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları bu engeller yönetim kadrosuna yükselmek isteseler bile yükselecekleri pozisyon için gerekli ve yetkinlikleri taşıyıp taşımadıklarına bakılmaksızın sırf kadın oldukları için bu kadrolara yerleşme fırsatı bulamama durumudur. Diğer taraftan cam tavan olarak ifade edilen engeller sebebiyle kadınlar çeşitli ailevi ve çocuk bakımı gibi sorumlulukları nedeniyle çalıştıkları işe bir müddet ara vermek ya da konumu ve geliri daha düşük işlerde çalışarak, yönetim kademelerinde yer alamamaktadırlar (Aydın Göktepe, 2016, s. 86).

Günümüzde yaşanan değişim ve teknolojik gelişmeler çalışma hayatını da değişime uğratmış olsa da kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinde cam tavan gibi görülmeyen engeller devam etmektedir. Bu engeller ancak örgütlerin üst yönetimlerince cinsiyet eşitliğine yönelik politikalar geliştirip uygulamaları ile ortadan kalkması mümkün olabilmektedir.

Ay ışığı sorunu. Ay ışığı kişinin asıl işini icra etmeye devam ederken maddi imkânsızlıklar, deneyim kazanmak ya da çeşitli sebeplerle iki hatta üçüncü bir işte çalışıyor olma halidir. Kimi işletmeler bu tip çalışanları işten çıkartacakları yönünde tehdit eserlerde bu durumu engelleyemezler. Bazı işletmeler ise kişinin faaliyet gösterdiği ikinci iş örgüte rakip olmadığı sürece kişilerin bu işlerde çalışmalarına müsaade ederler (Aytaç, 2005, s. 276)

Ay ışığı, çalışanın asli işini yaparken kullanması gereken enerjiyi diğer işlerinde kullanarak asıl işinde düşük performans göstermesi ile zamanında işe gelmemesi ya da zamanından önce işten ayrılması, iş tatmini ve sadakatinin azalması gibi durumlara sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu durum kişinin kariyerinde ilerlemesinde sorun teşkil etmektedir (Dündar, 2018, s. 309). İşletmeler çalışanlara yeterli maddi olanaklar, uygun kariyer

fırsatları gibi imkânlar sunarak bu sorunların önüne geçebilir ya da en az seviyeye indirilebilirler (Kır ve Salkım Er, 2017, s. 19).

Çift kariyerlik. Çift kariyerlik kişinin iki ayrı işte uzmanlık ve tecrübe kazanıp bu işler ile ilgili unvan ve statü sağlayarak aynı anda iki farklı kariyere sahip olmasıdır (Öge, 2016, s. 302). Kişinin çalışma yaşamında iki farklı kariyere sahip olması her iki işte de kariyer basamaklarında yükselmesini güçleştirecektir. Daha çok ilgisini çeken ve hoşlandığı alanda yoğunlaşarak kariyerinde ilerlemeye çalışması kişiye daha çabuk başarıya ulaştıracak aynı zamanda iş tatmini bir motivasyonunu arttıracaktır (Tunçer, 2012, s. 225).

Çift kariyerli eşler. Günümüzde çalışma hayatına kadınların da aktif bir şekilde katılım sağlaması aile üyelerinin aynı anda çalışmasında artışlara sebep olmaktadır. Çift kariyerli eşler ailenin gelir düzeyinin artırılması ya da başka sebeplerle eşlerin ikisinin de çalıştığı durumu ifade etmektedir. Eşlerin ikisinin de aynı anda çalışıyor olması bazı ailevi sorumluluklarını paylaşılması hususunda çeşitli problemleri beraberinde getirmektedir (Racapova ve Tekin , 2019, s. 611).

Çift kariyerli eşlerin, aynı anda birbirine yakın lokasyonlarda iş bulmaları, çocukların sorumlulukları, tatil ve sosyal aktivite programlarında meydana gelen uyumsuzluklar eşler arasında gerilimi arttırarak boşanmaya varan ciddi sorunlara sebep olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011, s. 300). Özellikle kadınlar anneliğin getirdiği sorumluluklar karşısında annelik ve kariyer arasında seçim yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum kadınların kariyerlerinde yükselmelerinde sorun olarak karşılırlarına çıkmaktadır (Aytaç, 2005, s. 271).

İşletmeler çalışanlarına çeşitli danışmanlık hizmeti sunarak çocuk bakımını kolaylaştıracak hizmetler, evden çalışma ve esnek çalışma gibi uygulamalar ile çift kariyerli eşler sorunu çözmek adına çalışmalar yapmaktadırlar (Koç, 2015, s. 25).

Stres ve tükenmişlik. Stres zorlu durumlar ile karşılaştığında kişinin verdiği tepkiler olarak ifade edilmektedir. Çalışma hayatında birey, bulunduğu örgüt içindeki vaziyet ve çalışma koşullarına bağlı olarak stres yaratacak olay ve durumlar ile karşı karşıya gelmesi mümkün olmaktadır. Strese ekonomik sıkıntılar, işsiz kalma endişesi, terfi beklentisi, iş güvenliği, teknolojik değişim, rekabet gibi birçok unsur sebep olabilmektedir

(Kır ve Salkım Er, 2017, s. 20). Kişi yaşadığı stresin düzeyine bağlı olarak çeşitli psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşayabilir. Bu durum hem çalışanı hem de örgütü olumsuz olarak etkilemektedir. İş hayatında yaşanan stres performans düşüklüğü, dikkatsizlik, iş kazaları, işten ayrılma ve devamsızlık gibi birçok soruna yol açabilmektedir (Tunçer, 2012, s. 227).

Tükenmişlik ise, çalışma hayatının getirdiği zorluklar ve iş ile ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi gibi sebeplerle çalışanların enerjilerinin tüketmesi, yorgunluk ve çalışmada isteksizlik gibi durumları yaşamaları halidir (Aksoy, 2020, s. 31).

Tükenmişlik ve stres gibi sorunların çözümü için örgütler çalışanlar ile işbirliği içinde olmalı, gerekli görülen durumlarda çalışanlara destek olacak eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenlemelidir (Kır ve Salkım Er, 2017, s. 20). Aksi takdirde çalışanların yaşadığı stres ve tükenmişlik durumu yapılan iş ve çalışma ortamının olumsuz bir şekilde etkileyerek iş verimini ve etkinliğini düşürecektir.

Beceri eksikliği. Kişilerin kariyer ortası veya sonu döneminde çeşitli beceri ve yeteneklerini kaybetmeleri söz konusu olabilmektedir. Teknolojik gelişmelerin sebep olduğu hız ve değişim ile kişiler bilgi ve beceri eskimesi yaşayabilmektedirler (Güzel, 2009, s. 68). Bu durum ile karşı karşıya gelen çalışan çok istekli olmasına karşın değişim ve gelişimin hızına ulaşamayabilir. Bu sebeple motivasyon kaybı yaşayarak iş verimliliğinin azalması hatta bazen işten ayrılma gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. İşletme tarafından çeşitli danışmanlık ile eğitim ve geliştirme etkinlikleri, çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerini güncellenmesini sağlayarak kariyerlerinde ilerlemelerinin teşvik edilmesi mümkün olmaktadır (Güney, 2019, s. 177-178).

III. YÖNTEM BİLİM

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde işinde yetkin ve değişime ayak uyduran çalışanların, bulundukları örgütlerde verimliğe ve karlılığa önemli katkıları bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanın işe olan tutkusunun devamlılığını sağlamak ve bunun ile ilgili çeşitli stratejilerin geliştirilmesi bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Bu araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren bankaların şube ve genel müdürlüklerinde insan kaynakları yönetim fonksiyonu olarak gerçekleştirilen eğitim ve kariyer uygulamalarının iş görenlerin çalışan tutkunluğu algısı üzerindeki etki düzeyini ortaya koymayı ve çalışan tutkunluğu düzeyinin demografik faktörlere göre değişip değişmediğinin tespit edilmesini amaçlamaktadır.

B. TASARIM, MODEL, HİPOTEZLER

Bu başlık altında araştırmanın tasarımı, çalışma modeli ve bunlara ilişkin geliştirilen hipotezler üzerinde durulmuştur.

1. Araştırmanın Tasarımı

Yapılan araştırma, nicel türde gerçekleştirilen bir araştırma olup, değişkenler arası ilişkiyi keşfedici ve tanımlayıcı araştırmalar kapsamında hipotezler ile açıklayacak şekilde tasarlanmıştır. Araştırmada veriler, önceden belirlenen ana kütle içerisinde seçilen örneklem üzerinden anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır.

2. Araştırma Modeli ve İlgili Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri. Araştırma amaçları doğrultusunda hipotezler, eğitim uygulamalarının çalışan tutkunluğu ile ilişkisi, kariyer uygulamalarının çalışan tutkunluğu ile ilişkisi ve demografik değişkenler ile çalışan tutkunluğu arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere oluşturulmuştur.

Eğitim uygulamaları ve çalışan tutkunluğu. Eğitim, bir organizasyondaki çalışanların performans ve verimlilik seviyelerini arttırmaya yönelik önemli insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biridir. Bu olgu göz önünde bulundurularak konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Sonuç olarak eğitim uygulamaları ile çalışan tutkunluğu arasında güçlü bir ilişki olduğunu anlaşılmıştır. Eğitimler vasıtasıyla çalışanlar, eğitime aday gösteriliklerinde bulundukları organizasyonda kendilerini daha anlamlı ve önemli hissederek örgüt ile daha fazla etkileşim halinde olmaktadır. Bangladeş'te bankacılık sektöründe çalışan tutkunluğu konusuna odaklanan bir araştırmada; bankaları tarafından düzenlenen eğitim programlarına düzenli olarak katılan çalışanlar, aldıkları eğitimin yaptıkları işte daha ilgili, memnun ve motive edici olmalarını sağladığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda eğitimlerin çalışan tutkunluğu ile çok güçlü ve olumlu bir ilişkisi olduğunu görülmektedir (Sahar ve Siddiqui, 2019, s. 25-26). Yeterli eğitim olanağı sağlandığı takdirde çalışanların iş gereklilikleri ile başa çıkabilmeleri kolaylaşmaktadır. Böylece çalışanlar işleri ile ilgili talepleri karşılayabileceklerini inandıklarından işe olan tutkuları da artmaktadır (Memon, Salleh ve Baharom, 2016, s. 419).

Kariyer uygulamaları ve çalışan tutkunluğu. Kariyer gelişimi çalışan tutkunluğunun önemli bir öncülü olarak algılanmaktadır. Piyasaların küreselleşmesi ve artan rekabet organizasyonları değerli çalışanları elde tutma stratejilerini oluşturmaya zorlamaktadır. Bu noktada iş zenginleştirme, cazip finansal ödüller, kariyer perspektifi, gelişim ve ilerleme fırsatları ile destekleyici bir çalışma ortamının sağlanması çalışan tutkunluğunu olumlu anlamda etkilemektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde iş görenlerin kariyer gelişimi desteklediğine ve buna yönelik vaatlerin yerine getirileceğine inandıklarında çalışan tutkunluğu seviyelerinin attığı görülmektedir (Esau, 2010, s. 29-38).

Konu ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalar bağlamında eğitim ve kariyer uygulamaları ile çalışan tutkunluğu arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1. Araştırmanın birinci hipotezinde eğitim uygulamaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin kişilerin çalışan tutkunluğu düzeylerinin pozitif yönde etkileneceği varsayılmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan hipotez ve alt hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

H₀: Eğitim uygulamaları, çalışan tutkunluğunu etkilemez.

H₁: Eğitim uygulamaları, çalışan tutkunluğunu pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1.1}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan öğrenme motivasyonu, dinçliği pozitif olarak etkiler.

H_{1.2}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan öğrenme motivasyonu, adanmışlığı pozitif olarak etkiler.

H_{1.3}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan öğrenme motivasyonu, yoğunlaşmayı pozitif olarak etkiler.

H_{1.4}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan eğitimden beklenen bireysel kazançlar, dinçliği pozitif olarak etkiler.

H_{1.5}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan eğitimden beklenen bireysel kazançlar, adanmışlığı pozitif olarak etkiler.

H_{1.6}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan eğitimden beklenen bireysel kazançlar, yoğunlaşmayı pozitif olarak etkiler.

H_{1.7}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan eğitim için algılanan yönetici desteği, dinçliği pozitif olarak etkiler.

H_{1.8}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan eğitim için algılanan yönetici desteği, adanmışlığı pozitif olarak etkiler.

H_{1.9}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan eğitim için algılanan yönetici desteği, yoğunlaşmayı pozitif olarak etkiler.

H_{1.10}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan algılanan eğitim olanakları, dinçliği pozitif olarak etkiler.

H_{1.11}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan algılanan eğitim olanakları, adanmışlığı pozitif olarak etkiler.

H_{1.12}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan algılanan eğitim olanakları, yoğunlaşmayı pozitif olarak etkiler.

H_{1.13}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, dinçliği pozitif olarak etkiler.

H_{1.14}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, adanmışlığı pozitif olarak etkiler.

H_{1.15}: Eğitim uygulamaları alt boyutu olan eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, yoğunlaşmayı pozitif olarak etkiler.

Hipotez 2. Araştırmanın ikinci hipotezinde kariyer uygulamaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin kişilerin çalışan tutkunluğu düzeylerinin pozitif yönde etkileneceği varsayılmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan hipotez ve alt hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

H₀: Kariyer uygulamaları, çalışan tutkunluğunu etkilemez.

H₂: Kariyer uygulamaları, çalışan tutkunluğunu pozitif olarak etkilemektedir.

H_{2.1}: Kariyer uygulamaları, dinçliği pozitif olarak etkiler.

H_{2.2}: Kariyer uygulamaları, adanmışlığı pozitif olarak etkiler.

H_{2.3}: Kariyer uygulamaları, yoğunlaşmayı pozitif olarak etkiler.

Hipotez 3. Araştırmanın üçüncü hipotezinde Çalışanlara ait demografik değişkenler ile çalışan tutkunluğu algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan hipotez ve alt hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

H₀: Çalışanlara ait demografik değişkenler ile çalışan tutkunluğu algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃: Çalışanlara ait demografik değişkenler ile çalışan tutkunluğu algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

H_{3.1}: Çalışanların yaşı ile dinçlik puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.2}: Çalışanların yaşı ile adanmışlık puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.3}: Çalışanların yaşı ile yoğunlaşma puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.4}: Çalışanların eğitim düzeyi ile dinçlik puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.5}: Çalışanların eğitim düzeyi ile adanmışlık puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.6}: Çalışanların eğitim düzeyi ile yoğunlaşma puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.7}: Çalışanların statüleri ile dinçlik puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.8}: Çalışanların statüleri ile adanmışlık puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

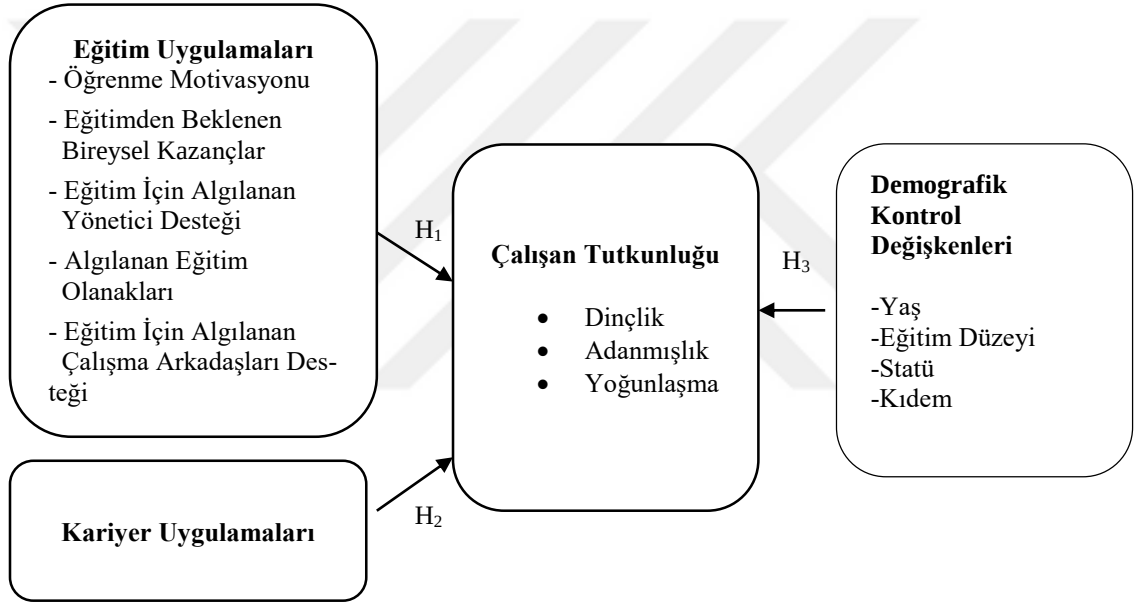
H_{3.9}: Çalışanların statüleri ile yoğunlaşma puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.10}: Çalışanların kıdem süreleri ile dinçlik puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.11}: Çalışanların kıdem süreleri ile adanmışlık puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.12}: Çalışanların kıdem süreleri ile yoğunlaşma puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma modeli. Araştırmada bağımsız değişkenler olarak belirlenen; eğitim uygulamaları ve kariyer uygulamaları ile yaş, eğitim, statü, kıdem faktörlerinin bağımlı değişken olan “Çalışan Tutkunluğu” üzerindeki etkisini sorgulayan ve aralarındaki ilişkiyi inceleyen model Şekil 3’de gösterilmektedir.



Şekil 3. Araştırma modeli

C. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Bu bölüm, yapılan araştırma bağlamında belirlenen ana kütle, örneklem büyüklüğü ve örnekleme yöntemi ile ilgili bilgileri kapsamaktadır.

1. Ana Kütle

Araştırmanın ana kütlesi bankacılık sektörü olarak belirlenmiş olup, çalışma İstanbul ilinde özel ve kamu bankalarında çalışanların tümünü kapsamaktadır. Araştırma kapsamında anket uygulamasına katılan çalışanların kimlikleri anonim olarak tutulmuştur.

Örneklemin ana kütesini İstanbul ilinde bankacılık sektöründe çalışan 362 kişi oluşturmaktadır. Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren ve insan kaynakları yönetim fonksiyonları arasında yer alan eğitim ve kariyer uygulamalarının gerçekleştirildiği bankacılık sektörünü ilgilendirmektedir.

2. Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın gerçekleştiği sektör genelinde çeşitli birim, pozisyon ve kıdemlerde görev yapan katılımcılar rastgele seçilmiştir. Araştırmada bankacılık sektöründe beyaz yaka olarak ifade edilen çalışan grubundan mümkün olduğunca fazla sayıdaki kişinin katılımı hedeflenmiştir. Ancak gerçekleştirilen anket çalışması gönüllülük esasına dayandığı için 362 kişiden eksiksiz geri dönüş sağlanabilmiştir.

3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi

Bu bölümde örnekleme birimi, örnekleme yöntemi ve örneklemin temsil edici özellikleri ele alınmıştır.

Örneklem birimi. Araştırmada bankacılık sektöründe yönetici pozisyonunda çalışan, yönetici olmayan ve çeşitli birimlerde görev alan personele anket uygulanmıştır.

Örnekleme yöntemi. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle ana kütleyle temsil eden kişilere gönderilen anket formlarına eksiksiz geri dönüş sağlayan katılımcıların tamamı örnekleme dâhil edilmiştir.

Örneklemin temsil edicilik özelliği. İnternet ortamında gerçekleştirilen anket formuna 400 kişinin katılımı hedeflenmiş olup, 362 kişi eksiksiz geri dönüş sağlamıştır. Anketlerin yanıtlama oranı %90,50 olarak hesaplanmış ve oranın kütleyle temsil etme bakımından yeterli olduğu görülmüştür.

D. ÖLÇÜM ARAÇLARI

Bu bölümde ölçüm araçlarının tanımı ile bulunma, geliştirilme ve uygulanmasına yönelik süreçlerden bahsedilmiştir.

1. Ölçüm Araçlarının Tanımı ve Belirlenmesi

Araştırmada katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki eğitim uygulamalarına yönelik algılarını ölçmek üzere Bartlett (1999) tarafından geliştirilen ve Tanışman (2018) tarafından “İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Bir Alan Araştırması” isimli yüksek lisans tez çalışmasında Türkçe versiyonu kullanılan eğitim uygulamaları ölçeğinden faydalanılmıştır (s. 59-76).

Araştırmaya katılanların kariyer uygulamaları ile ilgili algılarını değerlendirmek için Yıldız (2017) tarafından geliştirilen ve “Analyzing Effects Of Organizational Career Management Activities On Employees' Career Outcomes (Örgütsel Kariyer Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Çıktılarına Etkisinin Analizi)” isimli doktora tezinde uyguladığı kariyer uygulamaları ölçeğinden faydalanılmıştır (s. 109). Anket, sektörü tanımlayan ifadelerde gerekli düzenlemeler yapılarak kullanılmıştır.

Katılımcıların çalışan tutkunluğu düzeyini ölçmek için UWES ölçeği kullanılmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004, s. 48). Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen bu ölçek ilk önce 24 sorudan oluşmakta iken (s. 77), sonrasında 17 soru şeklinde sadeleştirilerek (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s. 702) birçok araştırmada kullanılmıştır. Ölçek Turgut (2011) tarafından Türkçe çevirisi yapılmış ve “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri” isimli çalışmasında kullanılmıştır (s. 163-166). İlgili çalışma vasıtasıyla ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

2. Ölçüm Araçlarının Uygulanması Süreci

Araştırmada veriler elektronik anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenip istatistikî verilerin oluşturulması için yaş aralığı, eğitim seviyesi, statü ve çalışma kıdemine ilişkin bilgilere ulaşılmıştır. İkinci bölümde katılımcıların eğitim uygulamalarına yönelik algılarını ölçmek için “Eğitim Uygulamaları Ölçeği”, üçüncü bölümde katılımcıların kariyer uygulamaları ile ilgili algıların değerlendirmek üzere “Kariyer Uygulamaları Ölçeği”, dördüncü ve son aşamada ise katılımcıların çalışan tutkunluğu düzeyini ölçmek için “Çalışan Tutkunluğu Ölçeği” kullanılmıştır.

Anketin hazırlanması, katılımcılara dağıtılması ve toplanması aşamasında Google Forms veri tabanından faydalanılmıştır. Elde edilen ham veriler Microsoft Excel programına, ardından veri analizi için SPSS 25.0 programına aktarılmıştır.

3. Değişkenler, Etiketleri ve Dereceleme Biçimi

Bu bölümde araştırmada kullanılan eğitim uygulamaları, kariyer uygulamaları ve çalışan tutkunluğunun değişkenleri, etiketleri ve derece biçimleri yer almaktadır.

Eğitim uygulamaları ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi.

Çalışanların eğitim uygulamaları ile ilgili algılarını ölçmek için beş dereceli Likert tipi ölçek olan eğitim uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 30 madde bulunmaktadır ve ölçeğin kullanımı esnasında maddelerin hangi faktör ile ilgili olduğu belirtilmemiştir. Ölçekte yer alan ifadelerin değerlendirme seçenekleri olumsuzdan olumluya olmak üzere sırasıyla “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde belirlenerek sınıflandırılmıştır.

Kariyer uygulamaları ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi.

Kariyer uygulamaları ile ilgili çalışan algısını ölçmek için beş dereceli Likert tipi ölçek olan kariyer uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. 18 maddeden oluşan ölçeğin kullanımı esnasında maddelerin hangi faktör ile ilgili olduğu belirtilmemiştir. Ölçekte yer alan ifadelerin değerlendirme seçenekleri olumsuzdan olumluya olmak üzere sırasıyla “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde belirlenerek sınıflandırılmıştır.

Çalışan tutkunluğu ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi.

Çalışan tutkunluğu düzeyini ölçmek için altı dereceli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplam 17 madde yer almaktadır. Ölçek, maddelerin hangi faktörle ilgili olduğu belirtilmeden kullanılmıştır. Katılımcıların ölçekte yer alan ifadelere “Hiçbir zaman (1)”, “Nadiren (2)”, “Bazen (3)”, “Sık sık (4)”, “Çok sık (5)” ve “Her zaman (6)” şeklinde 6 puanlık derecelendirme yöntemini kullanarak cevap vermeleri istenmiştir.

E. ÖLÇÜM UYGULAMASI

Bu bölümde araştırmanın uygulama yöntemi, muhtemel yanıtlama hatalarına karşı alınan önlemler, yapılan bilgilendirme, anket uygulamasının kontrolü ve teslim alınması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

1. Anket Uygulama Yöntemi

Araştırma bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İnternet vasıtasıyla uygulanan ankete 362 kişi geri dönüş sağlamıştır.

2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri

Anket uygulaması sırasında yanıtlama hatalarını azaltmaya yönelik tedbirler kapsamında, katılımcılara verdikleri cevapların tamamen gizli tutularak üçüncü kişiler ile paylaşılacağı konusunda güvence verilerek, bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca anket formunda kişilerin özel bilgileri olan adı, soyadı, çalıştığı kurum ve departman gibi bilgiler istenmemiştir.

3. Bilgilendirme ve Eğitim

Anketin uygunluğu hususunda İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurul'dan izin alınmış, çalışmanın yalnızca bilimsel bir araştırma olarak yapıldığı belirtilmiştir. Araştırmaya katkı sağlayan tüm katılımcılara anket formuna ulaşabilmeleri için internet bağlantıları gönderilmeden önce anketin doldurulma amacı ve anket ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir.

Anket sonuçlarının veri haline getirilebilmesi için anketin tam ve eksiksiz doldurmasının önemli olduğu hususu katılımcılara özellikle belirtilmiştir. Anket, bankacılık sektöründe çalışan kişilere internet üzerinden iletilerek, yüksek lisans tez çalışmasına katkıda bulunulması amacıyla paylaşıldığı bildirilmiştir. Katılımcılara anket formunun doldurulmasının gönüllülük ilkesine dayalı olduğu ifade edilmiştir. Bu sebeple iletilen anket formuna 362 katılımcıdan tam dönüş sağlanmıştır.

4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması

Araştırmaya destek veren katılımcıların tamamen anonim olarak cevap verdikleri anket formları araştırmacı tarafından tek tek incelenerek teslim alınmıştır. Kullanılan anket

yazılım sistemi üzerinde tamamlanmış olup, katılımcılardan eksiksiz geri dönüş sağlanması sebebiyle formlar arasında herhangi bir ayrıştırma yapılmaksızın veri analizleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara anket formunun doldurulması hususunda yeterli süre verilerek çalışmayı tamamlamaları ile ilgili baskı uygulanmamıştır.



IV. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen verilerin analizleri ile bulgulara yer verilecektir.

A. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan yer alan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu bölümde yapılan analizler ve analizlere ait bulgular yer almaktadır.

1. Eğitim Uygulamaları Ölçeği

Eğitim Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular. Faktör analizinin ön şartları olan, Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre değişkenler arasında yeterli ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$, $p = 0,000$). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin kabul edilebilir alt değer olan 0,60'ın üzerinde olması gerekmektedir. KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterliliğini ölçtüğünden katılımcı sayısının faktör analizi yapmaya yeterli olduğu belirlenmiştir. (KMO=0,893). Faktör analizi ve güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Eğitim Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

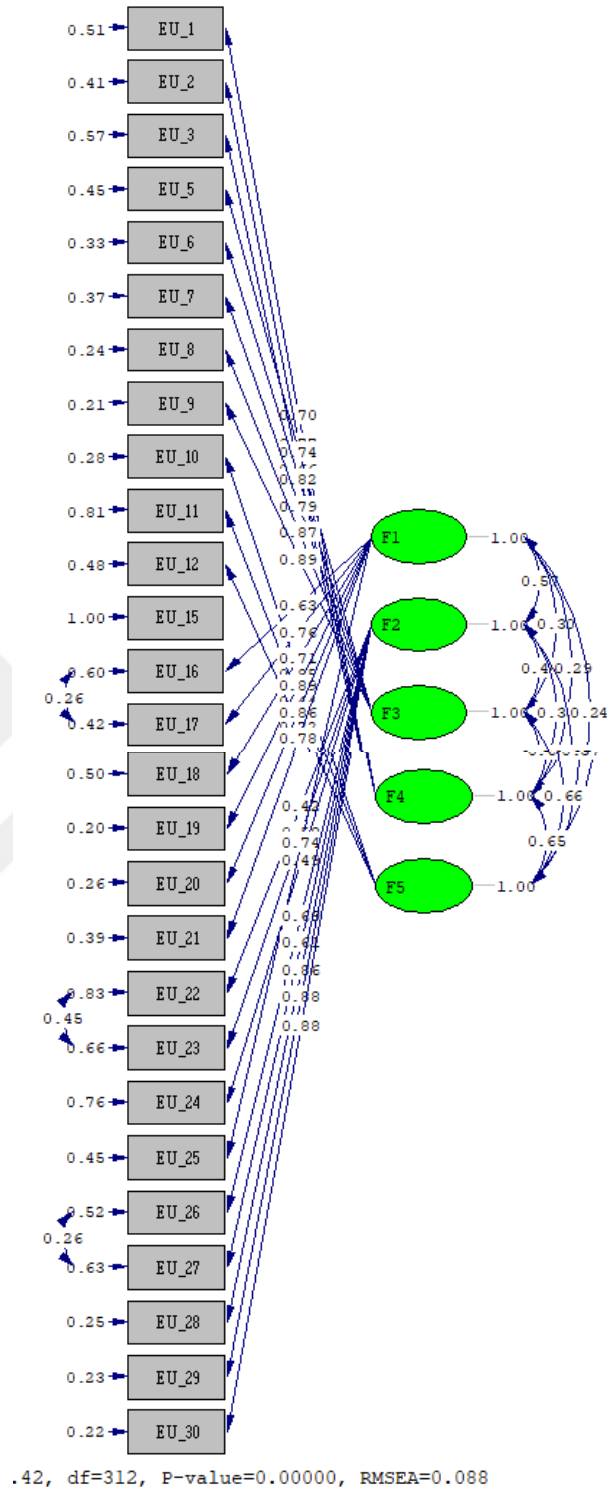
Faktörler	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenirlikleri
FAKTÖR 1	MADDE17	0,868	19,007	0,920
	MADDE19	0,827		
	MADDE18	0,809		
	MADDE16	0,78		
	MADDE20	0,777		
	MADDE15	0,759		
	MADDE21	0,712		
	MADDE25	0,691		
FAKTÖR 2	MADDE26	0,836	16,031	0,892
	MADDE28	0,781		
	MADDE27	0,776		

	MADDE30	0,741		
	MADDE29	0,711		
	MADDE23	0,695		
	MADDE22	0,646		
	MADDE24	0,43		
FAKTÖR 3	MADDE6	0,832	14,063	0,914
	MADDE8	0,822		
	MADDE7	0,808		
	MADDE9	0,797		
	MADDE5	0,772		
FAKTÖR 4	MADDE3	0,742	7,026	0,750
	MADDE2	0,652		
	MADDE1	0,633		
FAKTÖR 5	MADDE12	0,781	6,309	0,680
	MADDE10	0,68		
	MADDE11	0,522		
Toplam			68,344	0,918
KMO				0,893
Bartlett's Test		Chi-Square		6788,727
		Sd		406
		P		0,000

Faktör analizi sonucunda, eğitim uygulamaları ölçeği 5 faktör altında toplanmış ve bu 5 faktör toplam varyansın %68,344'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yüklerine göre maddelerin toplandıkları faktörlerdeki yüklerin birbirine uzaklığının en az %10 olması gerektiğinden, birden fazla faktörde yer aldığı için Madde 4 analiz dışı bırakılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0.70'in üzerinde olduğundan güvenilirliğin yüksek olduğunu belirlenmiştir.

Eğitim Uygulamaları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular.

Eğitim uygulamaları ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ilgili ölçeğe ait DFA path diyagramı Şekil 4'teki gibidir.



Şekil 4. Eğitim uygulamaları ölçeğine ait DFA sonucu

Şekil 4 incelendiğinde, geliştirilen ölçeğe ait uyum kriterleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmaması sebebiyle EU_16-EU_17, EU_22-EU_23 ve EU_26-EU_27 madde-

leri arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan bu düzeltmenin uygun olup olmadığı incelendiğinde, maddelerdeki soruların anlam bakımından benzeştiği tespit edilmiştir. Bu sebeple düzeltmenin yapılmasının teorik olarak uygun olduğunu ifade etmek mümkündür. DFA sonucunda eğitim uygulamaları ölçeğinin maddelerinden 13. Madde ve 14. Madde'nin anlamlı olmadığı anlaşılmış, bu nedenle analiz dışı bırakılmıştır. Uyum kriterlerine ait sonuçlar ise Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Kurulan Eğitim Uygulamaları DFA Modeli İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Geliştirilen Ölçeğe Ait Değerler
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	3,78
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,080
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,070
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,92
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0,94
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,94
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,81
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,77
IFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,94
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0,91

Bir modelinin uyum kriterleri, belirtilen modelin ampirik verilere ne ölçüde uyduğunu göstermektedir. Modelin kabul edilebilir veya mükemmel uyumda olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan en önemli uyum kriterine ilişkin temel göstergenin X^2/df değeri olduğu bilinmektedir (Schermerle-Engel ve Moosbrugger, 2003, s. 31; Iacobucci, 2010, s. 91). Bu bağlamda Tablo 2'yi incelediğimizde, DFA modelimizin X^2/df değerinin 3,78 olması modelin kabul edilebilir uyumda olduğuna işaret eder. Aynı zamanda, diğer uyum kriterlerimizin mükemmel veya kabul edilebilir uyumda oldukları belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucunda oluşan faktör yapısı ise Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Eğitim Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonrası Faktör Yapısı

Boyutlar	Madde
Faktör 1: Öğrenme Motivasyonu	15-16-17-18-19-20-21-25

Faktör 2: Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar	22-23-24-26-27-28-29-30
Faktör 3: Eğitim İçin Algılanan Yönetici Desteği	4-5-6-7-8-9
Faktör 4: Algılanan Eğitim Olanakları	1-2-3
Faktör 5: Eğitim İçin Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	10-11-12

Tablo 3’te belirtildiği üzere, yapılan faktör analizi sonucunda 1. faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktör 1’e “Öğrenme Motivasyonu” adı verilmiştir. 2. faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktör 2’ye “Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar” adı verilmiştir. 3. faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktör 3’e “Eğitim İçin Algılanan Yönetici Desteği” adı verilmiştir. 4. faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktör 4’e “Algılanan Eğitim Olanakları” adı verilmiştir. 5. faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktör 5’e “Eğitim İçin Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği” adı verilmiştir.

2. Kariyer Uygulamaları Ölçeği

Kariyer Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular. Faktör analizinin ön şartları olan, Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre değişkenler arasında yeterli ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$, $p = 0,000$). KMO değerinin kabul edilebilir alt değer olan 0,60’ın üzerinde olması gerekmektedir. KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterliliğini ölçtüğünden katılımcı sayısının faktör analizi yapmaya yeterli olduğu belirlenmiştir. ($KMO = 0,943$). Faktör analizi ve güvenirlik analizine ilişkin sonuçlar tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. Kariyer Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

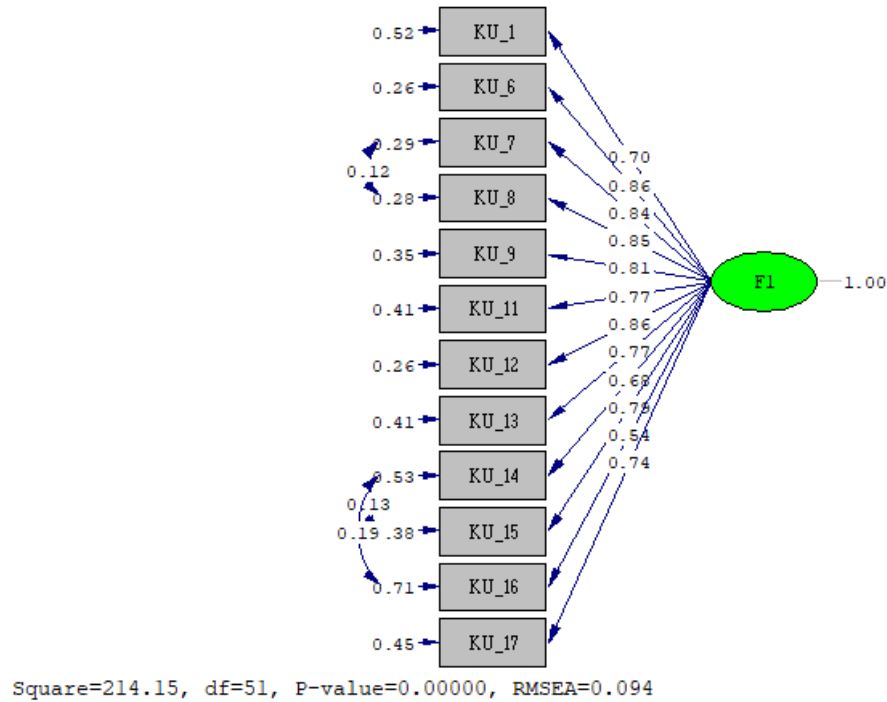
Faktörler	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenirlikleri
FAKTÖR 1	MADDE1	0,722	63,251	0,945
	MADDE6	0,864		
	MADDE7	0,862		
	MADDE8	0,865		
	MADDE9	0,811		
	MADDE11	0,786		
	MADDE12	0,866		
	MADDE13	0,782		
	MADDE14	0,746		

MADDE15	0,822	
MADDE16	0,603	
MADDE17	0,774	
KMO		0,943
Bartlett's Test	Chi-Square	3383,017
	sd	66
	P	0,000

Faktör analizi sonucunda, kariyer uygulamaları ölçeği tek faktör altında toplanmış ve bu faktör toplam varyansın %63,251'ini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yüklerine göre maddelerin toplandıkları faktörlerdeki yüklerin birbirine uzaklığının en az %10 olması gerektiğinden, birden fazla faktörde yer aldığı için 2, 3, 4, 5, 10 ve 18. maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0.70'in üzerinde olduğundan güvenilirliğin yüksek olduğunu belirlenmiştir.

Kariyer Uygulamaları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular.

Kariyer uygulamaları ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili ölçeğe ait DFA path diyagramı Şekil 5'de gösterilmektedir.



Şekil 5. Kariyer uygulamaları ölçeğine ait DFA sonucu

Şekil 5 incelendiğinde, geliştirilen ölçeğe ait uyum kriterleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmaması sebebiyle KU_7-KU_8, KU_14-KU_16 ve KU_15-KU_16 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Uyum kriterleri sonuçları Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5. Kurulan Kariyer Uygulamaları DFA Modeli İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Geliştirilen Ölçeğe Ait Değerler
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	2,28
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,094
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,052
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,97
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0,97
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,98
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,91
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,86
IFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,98
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0,97

Bir modelinin uyum kriterleri, belirtilen modelin ampirik verilere ne ölçüde uyduğunu göstermektedir. Modelin kabul edilebilir veya mükemmel uyumda olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan en önemli uyum kriterine ilişkin temel göstergenin X^2/df değeri olduğu bilinmektedir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003, s. 31; Iacobucci, 2010, s. 91). Bu bilgi ışığında Tablo 5’i incelediğimizde, DFA modelimizin X^2/df değerinin 2,28 olması modelin mükemmel uyumda olduğuna işarettir. Aynı zamanda, diğer uyum kriterlerimizin mükemmel veya kabul edilebilir uyumda oldukları belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucunda oluşan faktör yapısı Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Kariyer Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonrası Faktör Yapısı

Boyutlar	Madde
Faktör 1: Kariyer uygulamaları	1,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17

Tablo 6’da gösterildiği üzere yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde bu faktöre “Kariyer uygulamaları” adı verilmiştir.

3. Çalışan Tutkunluğu Ölçeği

Çalışan Tutkunluğu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular. Faktör analizi- nin ön şartları olan, Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre değişkenler arasında yeterli ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$, $p = 0,000$). KMO değerinin kabul edilebilir alt değer olan 0,60’ın üzerinde olması gerekmektedir. KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterliliğini ölçtüğünden katılımcı sayısının faktör analizi yapmaya yeterli olduğu belirlenmiştir (KMO=0,905). Faktör analizi ve güvenirlik analizine ilişkin sonuçlara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Çalışan Tutkunluğu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

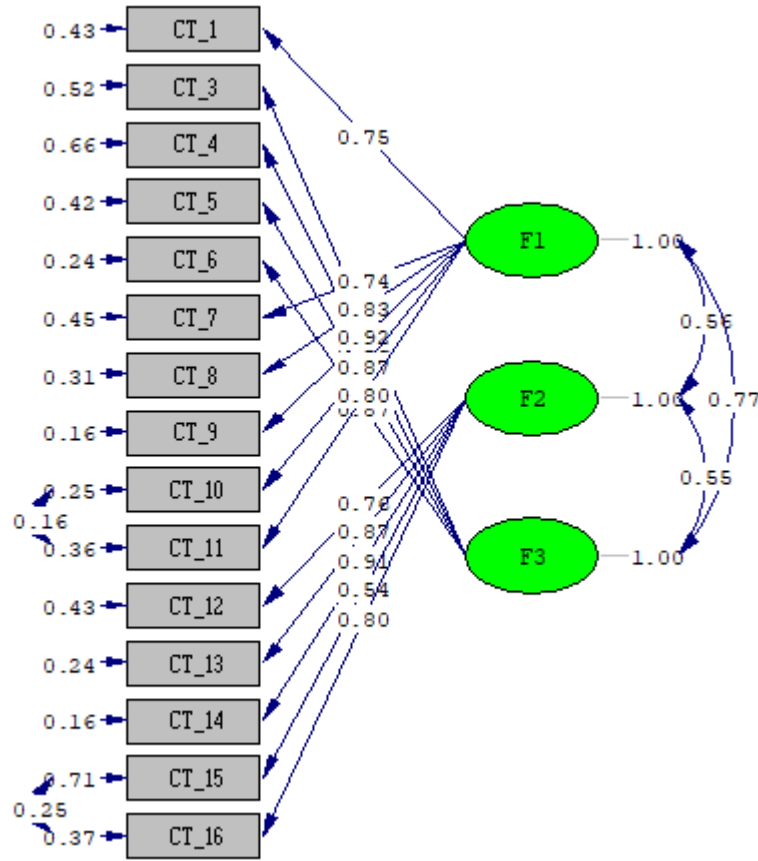
Faktörler	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenirlikleri
FAKTÖR 1	MADDE10	0,878	29,962	0,927
	MADDE11	0,838		
	MADDE8	0,828		
	MADDE9	0,806		
	MADDE7	0,725		
	MADDE1	0,715		
FAKTÖR 2	MADDE16	0,89	23,561	0,891
	MADDE14	0,793		
	MADDE12	0,782		
	MADDE15	0,781		
	MADDE13	0,755		
FAKTÖR 3	MADDE5	0,743	18,336	0,815
	MADDE4	0,727		
	MADDE6	0,723		
	MADDE3	0,717		
Toplam			71,859	0,922
KMO				0,905
Bartlett’s Test		Chi-Square	3982,688	
		sd	105	
		P	0,000	

Faktör analizi sonucunda, çalışan tutkunluğu ölçeği 3 faktör altında toplanmış ve bu 3 faktörün toplam varyansın %71,859’unu açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yüklerine

göre maddelerin toplandıkları faktörlerdeki yüklerin birbirine uzaklığının en az %10 olması gerektiğinden, birden fazla faktörde yer aldığı için 2. ve 17. maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0.70'in üzerinde olduğundan güvenilirliğin yüksek olduğunu belirlenmiştir.

Çalışan Tutkunluğu Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular.

Çalışan tutkunluğu ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili ölçeğe ait DFA path diyagramı Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Çalışan tutkunluğu ölçeğine ait DFA sonucu

Şekil 6 incelendiğinde, geliştirilen ölçeğe ait uyum kriterleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmaması sebebiyle CT_10-CT_11 ve CT_15-CT_16 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan bu düzeltmenin uygun olup olmadığı incelendiğinde mad-

delerdeki soruların anlam bakımından benzeştiği tespit edilmiştir. Bu sebeple düzeltmenin yapılmasının teorik olarak uygun olduğunu ifade etmek mümkündür. Uyum kriterleri sonuçları ise tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Kurulan Çalışan Tutkunluğu DFA Modeli İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Geliştirilen Ölçeğe Ait Değerler
χ^2/df	≤ 3	≤ 5	3,85
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,089
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,090
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,96
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0,97
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,97
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,89
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,85
IFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,97
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0,95

Bir modelinin uyum kriterleri, belirtilen modelin ampirik verilere ne ölçüde uyduğunu göstermektedir. Modelin kabul edilebilir veya mükemmel uyumda olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan en önemli uyum kriterine ilişkin temel göstergenin X^2/df değeri olduğu bilinmektedir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003, s. 31; Iacobucci, 2010, s. 91). Bu kapsamda Tablo 8’i incelediğimizde, DFA modelimizin X^2/df değerinin sonucunda, 3,85 olması modelin kabul edilebilir uyumda olduğuna işarettir. Aynı zamanda, diğer uyum kriterlerimizin mükemmel veya kabul edilebilir uyumda oldukları belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucunda oluşan faktör yapısı Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Çalışan Tutkunluğu Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonrası Faktör Yapısı

Boyutlar	Madde
Faktör 1: Adanmışlık	1-7-8-9-10-11
Faktör 2: Yoğunlaşma	12-13-14-15-16
Faktör 3: Dinçlik	3-4-5-6

Tablo 9’da gösterildiği üzere yapılan faktör analizi sonucunda 1. faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktör 1’e “Adanmışlık” adı verilmiştir. 2. faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktör 2’ye “Yoğunlaşma”, 3. faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde ise faktör 3’e “Dinçlik” adı verilmiştir.

4. Normallik Analizi

Ölçeklerde bulunan beşli veya yedili maddelerin normal dağıldığına ilişkin varsayım değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri ile normallik testleriyle anlaşılmaktadır. Bununla birlikte maddelerin normallikten sapma değerleri ile ilgili kesin normlar belirlenmiştir. Maddeler arası değişkenlerin tekli normallik değerlemesinde çarpıklık için $\pm 1,0$ veya $\pm 2,0$ değer alması beklenmektedir. Yapılan analizlerde belirlenen normların tersi bir durum ortaya çıkmışsa verilerin normal dağıldığı varsayımı ortadan kalkmaktadır (Şencan ve Fidan, 2020, s. 646). Konu ile ilgili literatür incelendiğinde normallik testinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-2) ile (+2) arasında bir değer alması beklenmektedir. Söz konusu koşul sağlandığında verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır.

Tablo 10. Ölçek Puanlarına Ait Normallik Sınaması Sonuçları

	N	Min.	Max.	Ort.	SS	Çarpıklık Statistic	Çarpıklık Std. Hata	Basıklık Statistic	Basıklık Std. Hata
Öğrenme Motivasyonu	362	2,00	5,00	4,12	,53	-,622	,128	1,705	,256
Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar	362	1,00	5,00	3,30	,79	-,447	,128	,191	,256
Eğitim İçin Algılanan Yönetici Desteği	362	1,00	5,00	3,58	,85	-1,019	,128	,932	,256
Algılanan Eğitim Olanakları	362	1,00	5,00	3,48	,87	-,761	,128	,221	,256
Eğitim İçin Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	362	1,33	5,00	3,70	,66	-,656	,128	,989	,256
Kariyer Uygulamaları	362	1,00	5,00	3,37	,89	-,732	,128	-,042	,256
Adanmışlık	362	1,00	6,00	4,24	1,22	-,560	,128	-,322	,256
Yoğunlaşma	362	1,00	6,00	4,07	1,07	-,244	,128	-,131	,256
Dinçlik	362	1,25	6,00	4,26	,93	-,214	,128	-,032	,256

Tablo 10’da elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerine göre, ölçeklerin alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bundan dolayı normallik dağılımı gerektiren Tek Yönlü Varyans Analizinden yararlanılmıştır. Değişkenle arasındaki etki ise yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Testler %95 güvenirlikle uygulanmıştır.

B. BULGULAR

Gerçekleştirilen anket uygulanması sonucunda elde edilen verilerin analizi SPSS 25.0 paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde yapılan analiz ile elde edilen bulgular ve demografik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Ayrıca, araştırma hipotezlerinin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara da yer verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcılara Ait Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Değerleri

		N	%
Yaş	22-30 yaş	106	29
	31-40 yaş	195	54
	41 yaş ve üzeri	61	17
	Toplam	362	100
Eğitim durumu	Ön lisans	26	7,2
	Lisans	250	69,1
	Lisansüstü	86	23,8
	Toplam	362	100,0
Statü	3 yıldan az	53	15
	4-7 yıl	160	44
	8 yıldan fazla	149	41
	Toplam	362	100
Kıdem	3 yıldan az	35	10
	4-7 yıl	104	29
	8 yıl ve üzeri	223	62
	Toplam	362	100
Görev	Üst kademe yönetici	13	4
	Orta kademe yönetici	78	22
	Alt kademe yönetici	58	16
	Yönetici değil	213	59
	Toplam	362	100
Çalışılan Lokasyon	Genel müdürlük	233	64
	Şube	129	36

Toplam	362	100
--------	-----	-----

Tablo 11’de, araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında %29’u (N=106) 22-30 yaş, %54’ü (N=195) 31-40 yaş ve %17’si (N=61) 41 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumu ise katılımcıların %7,2’si (N=26) ön lisans, %69,1’i (N=250) lisans ve %23,8’i (N=86) lisansüstü mezunudur.

Mevcut iş yerindeki çalışma süresi yani statü açısından, katılımcıların %15’i (N=53) 3 yıldan az, %44’ü (N=160) 4-7 yıl ve %41’i (N=149) 8 yıldan fazla süredir mevcut işyerinde çalışmaktadır. Toplam çalışma süresi (kıdem) açısından, katılımcıların %10’u (N=35) 3 yıldan az, %29’u (N=104) 4-7 yıl ve %62’si (N=223) 8 yıl ve üzeri süredir iş hayatındadır.

Görev değişkeni açısından, katılımcıların %4’ü (N=13) üst kademe yöneticisi, %22’si (N=78) orta kademe yöneticisi, %16’sı (N=58) alt kademe yöneticisi ve %59’u (N=213) yönetici olmadığını belirtmiştir. Çalışılanın görev yaptığı lokasyon değişkeni açısından, katılımcıların %64’ü (N=223) genel müdürlük ve %36’sı (N=129) şubede çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 12. Eğitim Uygulamalarından Öğrenme Motivasyonunun Adanmışlık, Yoğunlaşma ve Dinçlik Üzerindeki Etkisine Ait Model

MODEL 1 standartlaştırılmış	MODEL 1 t değeri
1.00 — MOT — 0.44 —> ADN — 0.81	0.00 — MOT — 7.69 —> ADN — 8.01
MODEL 2 standartlaştırılmış	MODEL 2 t değeri
1.00 — MOT — 0.39 —> YOG — 0.85	0.00 — MOT — 6.65 —> YOG — 8.17
MODEL 3 standartlaştırılmış	MODEL 3 t değerleri
1.00 — MOT — 0.44 —> DINC — 0.81	0.00 — MOT — 7.20 —> DINC — 7.04

Tablo 12’de öğrenme motivasyonunun adanmışlık üzerinde $\beta=0,44$ düzeyinde ($p<0,05$), yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,39$ düzeyinde ($p<0,05$) ve dinçlik üzerinde $\beta=0,44$ düzeyinde ($p<0,05$) pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13. Eğitim Uygulamalarından Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançların Adanmışlık, Yoğunlaşma ve Dinçlik Üzerindeki Etkisine Ait Model

MODEL 1 standartlaştırılmış	MODEL 1 t değeri
MODEL 2 standartlaştırılmış	MODEL 2 t değeri
MODEL 3 standartlaştırılmış	MODEL 3 t değerleri

Tablo 13'te eğitimden beklenen bireysel kazançların adanmışlık üzerinde $\beta=0,50$ düzeyinde ($p<0,05$), yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,34$ düzeyinde ($p<0,05$) ve dinçlik üzerinde $\beta=0,39$ ($p<0,05$) düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. Eğitim Uygulamalarından Eğitim İçin Algılanan Yönetici Desteğinin Adanmışlık, Yoğunlaşma ve Dinçlik Üzerindeki Etkisine Ait Model

MODEL 1 standartlaştırılmış	MODEL 1 t değeri
MODEL 2 standartlaştırılmış	MODEL 2 t değeri
MODEL 3 standartlaştırılmış	MODEL 3 t değerleri

Tablo 14'te eğitim için algılanan yönetici desteğinin adanmışlık üzerinde $\beta=0,49$ düzeyinde ($p<0,05$), yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,34$ düzeyinde ($p<0,05$) ve dinçlik üzerinde $\beta=0,39$ düzeyinde ($p<0,05$) pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

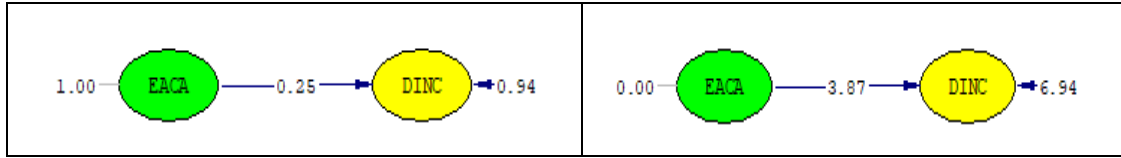
Tablo 15. Eğitim Uygulamalarından Algılanan Eğitim Olanaklarının Adanmışlık, Yoğunlaşma ve Dinçlik Üzerindeki Etkisine Ait Model

MODEL 1 standartlaştırılmış	MODEL 1 t değeri
MODEL 2 standartlaştırılmış	MODEL 2 t değeri
MODEL 3 standartlaştırılmış	MODEL 3 t değerleri

Tablo 15'te algılanan eğitim olanaklarının adanmışlık üzerinde $\beta=0,46$ düzeyinde ($p<0,05$), yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,36$ düzeyinde ($p<0,05$) ve dinçlik üzerinde $\beta=0,36$ düzeyinde ($p<0,05$) pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Eğitim Uygulamalarından Eğitim İçin Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteğinin Adanmışlık, Yoğunlaşma ve Dinçlik Üzerindeki Etkisine Ait Model

MODEL 1 standartlaştırılmış	MODEL 1 t değeri
MODEL 2 standartlaştırılmış	MODEL 2 t değeri
MODEL 3 standartlaştırılmış	MODEL 3 t değerleri



Tablo 16’da eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteğinin adanmışlık üzerinde $\beta=0,50$ düzeyinde ($p<0,05$), yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,34$ düzeyinde ($p<0,05$) ve dinçlik üzerinde $\beta=0,39$ düzeyinde ($p<0,05$) pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim uygulamaları ile çalışan tutkunluğu arasındaki ilişkiye yönelik analizlerde, eğitim uygulamaları ile çalışan tutkunluğu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmekte ve eğitim uygulamalarının çalışan tutkunluğunu pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “H₁: Eğitim uygulamaları, çalışan tutkunluğunu pozitif olarak etkilemektedir.” hipotezi ve H₁ hipotezinin alt hipotezleri kabul edilmiştir. “H₀: Eğitim uygulamaları, çalışan tutkunluğunu etkilemez.” ise hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 17. Kariyer Uygulamalarının Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait Model

MODEL 1 standartlaştırılmış	MODEL 1 t değeri
MODEL 2 standartlaştırılmış	MODEL 2 t değeri
MODEL 3 standartlaştırılmış	MODEL 3 t değerleri

Tablo 17’de kariyer uygulamalarının adanmışlık üzerinde $\beta=0,52$ düzeyinde ($p<0,05$), yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,35$ düzeyinde ($p<0,05$) dinçlik üzerinde $\beta=0,40$ düzeyinde ($p<0,05$) pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kariyer uygulamaları ile çalışan tutkunluğu arasındaki ilişkiye yönelik analizlerde, kariyer uygulamaları ile çalışan tutkunluğu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir

ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, kariyer uygulamalarının çalışan tutkunluğunu pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “H₂: Kariyer uygulamaları, çalışan tutkunluğunu pozitif olarak etkilemektedir.” hipotezi ve H₂ hipotezinin alt hipotezleri kabul edilmiştir. “H₀: Kariyer uygulamaları, çalışan tutkunluğunu etkilemez.” hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 18. Çalışan Tutkunluğu Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Gösteremediğini Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Grup Farkları
Adanmışlık	22-30 yaş	106	3,87	1,21	8,018	0,000	41 yaş ve üzeri>22-30 yaş
	31-40 yaş	195	4,34	1,14			41 yaş ve üzeri>31-40 yaş
	41 yaş ve üzeri	61	4,55	1,33			(Tukey B)
	Toplam	362	4,24	1,22			
Yoğunlaşma	22-30 yaş	106	3,88	1,18	4,805	0,009	41 yaş ve üzeri>22-30 yaş
	31-40 yaş	195	4,06	0,96			(Tamhane)
	41 yaş ve üzeri	61	4,41	1,14			
	Toplam	362	4,07	1,07			
Dinçlik	22-30 yaş	106	4,02	0,97	7,122	0,001	41 yaş ve üzeri>22-30 yaş
	31-40 yaş	195	4,29	0,85			(Tukey B)
	41 yaş ve üzeri	61	4,56	0,99			
	Toplam	362	4,26	0,93			

Tablo 18’de, çalışan tutkunluğu alt boyut puanları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA uygulanmış ve test sonucunda; çalışan tutkunluğu alt boyut puanları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). ANOVA sonrası yapılan Tukey B testine sonucunda, 41 yaş ve üzeri katılımcıların adanmışlık düzeyinin 22-30 yaş ve 31-40 yaş arası katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası yapılan Tamhane testi neticesinde yoğunlaşma boyutunda, 41 yaş ve üzeri katılımcıların yoğunlaşma düzeyinin 22-30 yaş arası katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. ANOVA sonrası yapılan Tukey B testi sonucunda ise dinçlik boyutunda yine 41 yaş ve üzeri katılımcıların dinçlik düzeyinin 22-30 yaş arası katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda “H_{3.1}”, “H_{3.2}” ve “H_{3.3}” hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 19. Çalışan Tutkunluğu Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Gösteremediğini Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Adanmışlık	Ön lisans	26	4,33	1,11	0,242	0,785
	Lisans	250	4,25	1,23		
	Lisansüstü	86	4,17	1,22		
	Toplam	362	4,24	1,22		
Yoğunlaşma	Ön lisans	26	4,36	0,92	2,332	0,099
	Lisans	250	4,1	1,08		
	Lisansüstü	86	3,89	1,08		
	Toplam	362	4,07	1,07		
Dinçlik	Ön lisans	26	4,2	1,06	0,236	0,790
	Lisans	250	4,28	0,92		
	Lisansüstü	86	4,21	0,93		
	Toplam	362	4,26	0,93		

Tablo 19’da, çalışan tutkunluğu alt boyut puanları ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA uygulanmış ve test sonucunda; adanmışlık, yoğunlaşma ve dinçlik düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre önemli bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu kapsamsa “H_{3.4}”, “H_{3.5}” ve “H_{3.6}” hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 20. Çalışan Tutkunluğu Alt Boyut Puanlarının Statü Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Gösteremediğini Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Grup Farkları
Adanmışlık	3 yıldan az	53	4,17	1,24	1,295	0,275	
	4-7 yıl	160	4,15	1,13			
	8 yıldan fazla	149	4,36	1,29			
	Toplam	362	4,24	1,22			
Yoğunlaşma	3 yıldan az	53	3,9	1,19	2,796	0,062	
	4-7 yıl	160	3,98	0,98			
	8 yıldan fazla	149	4,22	1,11			
	Toplam	362	4,07	1,07			
Dinçlik	3 yıldan az	53	4,31	0,78	7,172	0,001	8 yıldan fazla>4-7 yıl
	4-7 yıl	160	4,06	0,91			(Tukey B)
	8 yıldan fazla	149	4,45	0,96			
	Toplam	362	4,26	0,93			

Tablo 20’de, çalışan tutkunluğu alt boyut puanları ile statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA uygulanmış ve test sonucunda; adanmışlık ve yoğunlaşma düzeyinin statü değişkenine göre önemli bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Dinçlik boyutunda ise ANOVA sonrası yapılan Tukey B testine sonucunda, 8 yıldan fazla statüye sahip katılımcıların dinçlik düzeyinin 4-7 yıllık statüye sahip katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu doğrultuda “ $H_{3,7}$ ” hipotezi kabul edilirken “ $H_{3,8}$ ” ve “ $H_{3,9}$ ” hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 21. Çalışan Tutkunluğu Alt Boyut Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Grup Farkları
Adanmışlık	3 yıldan az	35	3,95	1,33	8,621	0,000	8 yıl ve üzeri>3 yıldan az 8 yıl ve üzeri>4-7 yıl (Tukey B)
	4-7 yıl	104	3,9	1,14			
	8 yıl ve üzeri	223	4,44	1,19			
	Toplam	362	4,24	1,22			
Yoğunlaşma	3 yıldan az	35	3,62	1,33	5,678	0,004	8 yıl ve üzeri>3 yıldan az (Tamhane)
	4-7 yıl	104	3,94	1,05			
	8 yıl ve üzeri	223	4,2	1,02			
	Toplam	362	4,07	1,07			
Dinçlik	3 yıldan az	35	4,01	0,78	6,643	0,001	8 yıl ve üzeri>3 yıldan az 8 yıl ve üzeri>4-7 yıl (Tukey B)
	4-7 yıl	104	4,04	0,97			
	8 yıl ve üzeri	223	4,39	0,91			
	Toplam	362	4,26	0,93			

Tablo 21’de, çalışan tutkunluğu alt boyut puanları ile kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA uygulanmış ve test sonucunda; çalışan tutkunluğu alt boyut puanları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). ANOVA sonrası yapılan Tukey B testine sonucunda, 8 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların adanmışlık düzeyinin 3 yıldan az ve 4-7 yıl kıdeme sahip katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. ANOVA sonrası yapılan Tamhane testi neticesinde yoğunlaşma boyutunda, 8 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların yoğunlaşma düzeyinin 3 yıldan az kıdeme sahip katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. ANOVA sonrası yapılan Tukey B testi sonucunda ise dinçlik boyutunda, 8 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların dinçlik düzeyinin 3 yıldan az ve 4-7 yıl kıdeme sahip katılımcılardan anlamlı bir

şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda “H_{3.10}”, “H_{3.11}” ve “H_{3.12}” hipotezleri kabul edilmiştir.



V. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. SONUÇLAR

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından bir tanesi organizasyonlar için vazgeçilmez bir kaynak olan insan sermayesinin nitelikli, etkin ve verimli hale getirmektir. Nitelikli insan kaynağı bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Diğer taraftan günümüzde değişen ekonomik koşullar ve çalışma hayatı nitelikli işgücü edinmek ve bunu elde tutmanın ötesinde onları işine adanmış, iş taleplerine karşı gayretli, sonuç odaklı, organizasyona ve hedeflerine bağlı kılmayı zorunlu hale getirmektedir.

Özellikle son yirmi yılda hem araştırma şirketlerinin hem de iş dünyasının üzerinde önemle durdukları konulardan bir tanesi de çalışan tutkunluğu kavramıdır. Çalışan tutkunluğu kavramının bu kadar önemsenmesinin sebebi hem bireysel hem de örgütsel olarak birçok olumlu sonucunun olmasıdır. Çalışanların iş faaliyetlerini tutkuyla gerçekleştirmeleri performans ve verimliliklerine katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışan tutkunluğu, örgütün verimliliğine, etkinliğine ve karlılığına, örgüt imajına, çalışan devir hızının azalmasına, müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı gibi birçok konuda örgüte pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda iş görenlerin çalışan tutkunluğu seviyelerinin artırılmasına yönelik çalışmalar hususunda insan kaynakları uygulamaları kritik bir öneme sahiptir.

Eğitim ve kariyer uygulamalarının çalışan tutkunluğuna olan etkisinin incelendiği bu çalışmada aynı zamanda yaş, eğitim düzeyi, statü ve kıdem gibi demografik değişkenler ile çalışan tutkunluğu arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Anket çalışması elektronik ortamda yapılmış olup İstanbul ilinde özel ve kamu bankalarında görev yapan çalışanlar dikkate alınmıştır. Anket çalışmasına 400 kişinin katılımı hedeflenmiş olup, 362 kişi eksiksiz geri dönüş sağlamıştır. Çalışmaya katılanların sayısı kütleyi temsil etmesi bakımından yeterli görülmüştür.

Araştırmada veri toplamak maksadıyla katılımcıların eğitim uygulamalarına yönelik algılarını ölçmek için Bartlett (1999) tarafından geliştirilen “Eğitim Uygulamaları

Ölçeği”, kariyer uygulamaları ile ilgili algılarını değerlendirmek için Yıldız (2017) tarafından geliştirilen “Kariyer Uygulamaları Ölçeği” ve çalışan tutkunluğu düzeyini ölçmek için Schaufeli ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen “Çalışan Tutkunluğu Ölçeği” kullanılmıştır.

Yapılan araştırma ile elde edilen verilerin analizi sonucunda eğitim ve kariyer uygulamaların çalışan tutkunluğuna etkisi ile demografik değişkenler ile çalışan tutkunluğu arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Eğitim uygulamalarının alt boyutu öğrenme motivasyonunun çalışan tutkunluğunun alt boyutları olan adanmışlık üzerinde $\beta=0,44$, yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,39$, dinçlik üzerinde $\beta=0,44$ düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Eğitimden beklenen bireysel kazançların çalışan tutkunluğunun alt boyutları olan adanmışlık üzerinde $\beta=0,50$, yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,34$, dinçlik üzerinde $\beta=0,39$ düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Eğitim için algılanan yönetici desteğinin çalışan tutkunluğunun alt boyutları olan adanmışlık üzerinde $\beta=0,49$, yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,34$, dinçlik üzerinde $\beta=0,39$ düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Eğitim olanaklarının çalışan tutkunluğunun alt boyutları olan adanmışlık üzerinde $\beta=0,46$, yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,36$, dinçlik üzerinde $\beta=0,36$ düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteğinin çalışan tutkunluğunun alt boyutları olan adanmışlık üzerinde $\beta=0,50$, yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,34$, dinçlik üzerinde $\beta=0,39$ düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre eğitim uygulamalarının genel olarak çalışan tutkunluğunu pozitif olarak etkilediği görülmektedir.

Kariyer uygulamalarının ise çalışan tutkunluğunun alt boyutları olan adanmışlık üzerinde $\beta=0,52$, yoğunlaşma üzerinde $\beta=0,35$, dinçlik üzerinde $\beta=0,40$ düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Demografik değişkenler üzerinde yapılan analiz neticesinde yaş değişkeni bağlamında 41 yaş ve üzeri katılımcıların çalışan tutkunluğu düzeyinin diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim değişkeni bağlamında ise çalışan tutkunluğu düzeyinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Statü değişkenine göre çalışan tutkunluğu alt boyutlarından olan adanmışlık ve yoğunlaşma düzeyinin önemli bir farklılık göstermediği, dinçlik düzeyinin 8 yıldan fazla statüye sahip katılımcıların diğer katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit

edilmiştir. Kıdem değişkenine göre ise 8 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların çalışan tutkunluğu düzeyleri diğer kıdem gruplarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde eğitim ve kariyer uygulamalarının çalışan tutkunluğuna olan etkisini inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Konu ile ilgili benzer çalışmaları incelediğimizde ise; Bakalcı (2010) insan kaynakları uygulamaları ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada kariyer geliştirme faaliyetlerinin işe adanma düzeyinde önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir (s. 111).

Robianto ve arkadaşları (2020) yaptıkları araştırmada kariyer gelişiminin çalışan tutkunluğu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu, çalışanların kariyer gelişimi ne kadar iyi olursa çalışan tutkunluğu düzeyinin de o kadar artacağını ifade etmişlerdir (s. 744).

Memon ve arkadaşları (2016)'nın eğitim tatmininin çalışanın işe tutkunluğu ve işten ayrılma niyeti arasındaki bağlantıyı inceledikleri çalışmada, eğitimin çalışan tutkunluğu düzeyini arttırmada önemli bir kaynak olduğunu belirtilmişlerdir (s. 419).

Sahar ve Siddiqui (2019) eğitim ve geliştirme ile çalışan tutkunluğunu arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, çalışanların eğitimi ve gelişimi ile çalışan tutkunluğu arasında pozitif bir ilişki olduğu, eğitim ve geliştirmenin çalışanların işe katılımında önemsenmesi gereken bir konu olduğunu belirtmişlerdir (s. 34).

Semwal ve Dhyanı (2017) eğitim ve kariyer gelişiminin çalışan tutkunluğu üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, eğitim ve kariyer gelişiminin çalışan tutkunluğunun tüm boyutları ile anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır (s. 99).

Sonuç olarak eğitim ve kariyer uygulamalarının çalışan tutkunluğu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yukarıda yer verilen konu ile ilgili benzer çalışmalar da elde edilen bu sonucu destekler niteliktedir. Diğer taraftan demografik olarak bir inceleme yapıldığında daha tecrübeli çalışanların işlerine karşı daha tutkun olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca eğitim seviyesinin işgörenlerin çalışan tutkunluğu düzeylerini etkileme hususunda bir tesiri olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda çalışanın sahip olduğu eğitim seviyesinden ziyade yaptığı işin kendisine kattığı yeni yetkinliklerin çalışan tutkunluğunu etkilediğini söylemek mümkündür.

B. ÖNERİLER

Yapılan alan yazın incelemesinde eğitim ve kariyer uygulamalarının çalışan tutkunluğuna olan etkisini konu alan çalışmaya fazla rastlanmamıştır. Çalışan tutkunluğu kavramını daha iyi anlayabilmek ve diğer kavramlar ile ilişkisine daha iyi ortaya koyabilmek adına konu ile ilgili daha fazla çalışma yapılması ve sektörler özelinde çalışmaların çeşitlendirilmesi hem iş hayatına hem de literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Bankacılık sektöründe yapılan bu araştırmada coğrafi olarak İstanbul ili seçilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi genişletilerek daha kapsayıcı araştırmalar yapılabilir.

Bu araştırmada, eğitim ve kariyer uygulamalarının çalışan tutkunluğuna etkisi araştırılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının da çalışan tutkunluğu ile ilişkisi araştırılabilir. Böylece örgütlerin bulundukları sektörde fark yaratmalarında önemli bir unsur olan insan kaynağının yönetimi ile ilgili kritik bilgilerin edinilmesi mümkün olacaktır.

Yapılan analizler sonucunda daha tecrübeli olan çalışanlarının çalışan tutkunluğu düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu durumun sebepleri ile daha tecrübesiz veya çalışma hayatına yeni başlayan iş görenlerin çalışan tutkunluğu düzeyini hangi faktörlerin artırabileceği ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

EKLER



**T.C. İSTANBUL T CARET
ÜNİVERSİTESİ**
REKT RL  



Sayı : 65836846-044
Konu : Etik Onayı

Sayın Saliha Kılıç,

İlg: 03.06.2020 tarihli dilek seniz.

İlgi yazınız ile "Eğitim ve Kariyer Uygulamalarının  alışan Tutkunsunluğuna Etkisi" isimli çalışmanız için önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket formu,  niversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, anketinizde etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket çalışmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuyla ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Necip  İM EK
Etik Kurul Başkanı

Ek: Etik Onaylı Anket Formu





EĞİTİM VE KARIYER UYGULAMALARININ ÇALIŞAN TUTKUNLUĞUNA ETKİSİ

Değerli Katılımcı,

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. **Eğitim ve Kariyer Uygulamalarının Çalışan Tutkunluğuna Etkisi** başlıklı bir tez hazırlamaktayım.

Anketin ilk bölümü eğitim uygulamalarını değerlendirmeye yönelik sorulardan, ikinci bölüm kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmeye yönelik sorulardan, üçüncü bölüm ise çalışan tutkunluğuna ilişkin anket sorularından oluşmaktadır. Son bölümde ise katılımcıların demografik yapısına dair çok genel ve sınırlı sayıda soru yer almaktadır.

Katılımlarınız sonucu elde edilecek olan veriler, tamamen gizli tutularak sadece bilimsel olarak akademik çalışmalarda kullanılacaktır. Çalışmada hiçbir şekilde firma ve kişi ismi belirtilmeyecek, değerlendirmeler sadece veriler üzerinde yapılacaktır. Ekteki anket formunu doldurmanız halinde araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı varsayacağız. Araştırmaya verdiğiniz katkıya ve göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Saliha Kılıç

E-Posta: salihaklc@gmail.com

Mob: 0535 274 64 70

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Osman Bayraktar

Tel: 444 04 13 / Dâhili: 4360

E-Posta: obayraktar@ticaret.edu.tr

Aşağıdaki ölçek maddelerini çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak değerlendiriniz.

A. Eğitim Uygulamaları Ölçeği

1.Hiç katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5.Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım bankada tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.					
2. Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.					
3. Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar çalıştığım banka tarafından tespit edilir.					
4. Çalıştığım bankada iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.					
5. Yöneticim benim eğitim programlarına katılmamı destekler.					
6. Zayıf olduğum konular hakkında yöneticimle rahatlıkla konuşabiliyim.					
7. Yöneticim, yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans artıracak bir deneyim olduğuna inanır.					
8. Yöneticim işimi nasıl etkili bir şekilde yapabileceğimi anlamam konusunda bana yardımcı olmuştur.					
9. Eğitim programlarında öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum.					
10. Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
11. Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.					
12. Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
13. Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.					
14. Çalışma arkadaşlarımdan, eğitimi genellikle zaman kaybı olarak görürler.					
15. Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.					
16. Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye istekliyimdir.					
17. Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.					
18. Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım					
19. Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.					
20. Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.					
21. Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.					
22. Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımdan ilgisini kazanmamı sağlar.					
23. Eğitim programlarına katılmak yöneticimin ilgisini kazanmamı sağlar.					
24. Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.					
25. Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.					
26. Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.					
27. Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.					
28. Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yollarını izleyebilmek için fırsatlar yaratır.					

29. Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikirler verir.					
30. Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.					

B. Kariyer Uygulamaları Ölçeği

1.Hiç katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5.Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Bankamda gelişimimi ve performansımı desteklemek için eğitimler düzenlenir.					
2. Bankam yüksek lisans veya doktora yapmam için beni cesaretlendirir ve destekler.					
3. Bankam gerektiğinde beni yurt dışındaki eğitim programlarına gönderir					
4. Bankam kariyer hedeflerimi belirlemem ve planlamam için bana danışmanlık yapar.					
5. Bankam kariyer hedeflerimi belirleyip gerçekleştirmem için beni cesaretlendirir.					
6. Bankamda, yararlanabileceğim yetenek yönetimi programları (bir sonraki pozisyonlara hazırlama programları, kişisel gelişim programları, kariyer planlama, vb.) mevcuttur.					
7. Bankamdan ihtiyaç duyduğumda mentorluk (deneyimli ve uzman bir çalışanın diğer bir kişiye deneyim, bilgi ve becerilerini aktarması ve örnek olması) desteği alabilirim					
8. Bankamdan ihtiyaç duyduğumda koçluk (yöneticinin astın performansını iş başında düzenli gözden geçirmesi ve gerekli yönlendirmeleri yapması) desteği alabilirim					
9. Bankamda yararlanabileceğim değerlendirme merkezi (beceri değerlendirmesi, yetkinlik değerlendirmesi vb.) uygulamaları mevcuttur.					
10. Bankamda kariyer gelişimime destek olmak için düzenlenen kariyer atölyeleri (hedef belirleme, kariyer yönetimi becerileri, bireysel farkındalık, beceri geliştirme vb. konularda) faaliyetlerinden yararlanabilirim.					
11. Bankamdaki iş rotasyonu (geçici sürelerle farklı departmanlarda görevlendirilme) uygulamalarından yararlanabilirim.					
12. Bankamdaki iş zenginleştirme (kişiye kendi işini planlama ve karar alma vb. yönetsel yetkinliklerin verilmesi) uygulamalarından yararlanabilirim.					
13. Bankamda kariyer gelişimi ile ilgili kitap ve broşürlere ulaşabilirim.					
14. Bankamda, boş pozisyonlara mevcut çalışanların başvurabilmesi için yayınlanan kurum içi ilanlara başvurabilirim.					
15. Bankamda pozisyonlar arası geçişi gösteren kariyer haritalarına ulaşabilirim.					
16. Bankamdaki esnek çalışma (esnek çalışma saatleri, evden çalışma vb.) uygulamalarından yararlanabilirim.					
17. Bankamda performans hedeflerim çok yönlü olarak(ast, üst, çalışma arkadaşları tarafından) değerlendirilir.					
18. Bankam gerektiğinde beni uzun süreli (1 yıl veya daha uzun) ve iş tanımının net olduğu yurt dışı görevlendirmelerine gönderir.					

C. Çalışan Tutkunluğu Ölçeği

Bu bölümde, çalışan kişilerin çalışma yaşantıları ile ilgili bazı tutum ve davranışlarını yansıtan ifadeler bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların her birinin sizin kendi çalışma yaşantınızda ne derece yer aldığını belirtmenizi istiyoruz.

1.Hiçbir zaman; 2.Nadiren; 3. Bazen; 4. Sık sık; 5. Çok sık; 6. Her zaman	1	2	3	4	5	6
1. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.						
2. İşimi yaparken enerji dolu olurum.						
3. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima kararlılık ve sabır gösteririm.						
4. Çok uzun saatler çalışabilirim.						
5. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.						
6. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.						
7. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.						
8. İşim bana ilham verir.						
9. İşimi hevesle yaparım.						
10. Yaptığım işle gurur duyarım.						
11. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.						
12. Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.						
13. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.						
14. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.						
15. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.						
16. Çalışırken işime dalıp giderim.						
17. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.						

D. Demografik Veriler

Yaşınız:

- a) 22-30 yaş
- b) 31-40 yaş
- c) 41 yaş ve üzeri

Eğitim durumunuz:

- a) Ön lisans
- b) Lisans
- c) Yüksek lisans
- d) Doktora

Bu işyerinizde çalışma süreniz:

- a) 3 yıldan az
- b) 4-7 yıl arası
- c) 8 yıldan fazla

Toplam çalışma süreniz (kıdem yılınız):

- a) 3 yıldan az
- b) 4-7 yıl arası
- c) 8 yıl ve üzeri

Yönetsel Düzey:

- a) Üst kademe yönetici
- b) Orta kademe yönetici
- c) Alt kademe yönetici
- d) Yönetici Değilim

Çalıştığınız Lokasyon:

- a) Genel Müdürlük
- b) Şube

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

- Açıkgöz, H. (2019). *Örgütlerde kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık: Otomotiv ve gıda sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ak, S., & Sobalı, H. (2019). Kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma: Otel işletmeleri örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 2, s. 169-183.
- Aksoy, G. (2020). *Kariyer planlaması ve kişilik arasındaki ilişki: Bitlis Eren Üniversitesi lisans öğrencileri örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Aktaş, K. (2019). *İşgörenlerin adanmışlık düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Aktaş, K., & Akdemir, B. (2019). İşe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisi üzerine bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi/Journal of Social Policy Conferences*, 77, s. 307-348.
- Amil, O. (2015). Çalışanların algılanan kariyer engelleri ile algılanan performansları arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 5(9), s. 7-26.
- Anafarta, A., & Yılmaz, Ö. (2019). Kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), s. 2944-2959.
- Arıcı, S. (2016). *Öğrenmek isteyenler için insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Aşçı, K., & Taşçıoğlu Baysal, H. (2019). Satış pazarlama çalışanlarının işe tutkunluk davranışlarının incelenmesi üzerine bir araştırma. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), s. 35-53.

- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), s. 383-398.
- Aybas, M. (2014). *İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü, konuya ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, C., & Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), s. 1093-1107.
- Aydın Göktepe, E. (2016). *Yeni kariyer tutumları, algılanan yönetici desteği ve işe tutkunluk arasındaki ilişki: Bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer* (2. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bakalcı, H. (2010). *İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, A., & Bal, P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, s. 189-206.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), s. 209-223.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, s. 147-154.
- Bakker, A., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), s. 4-28.
- Bal, E. (2009). Bir pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (work engagement) ve insan kaynakları açısından önemi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 546-552). Eskişehir.

- Balaban Salı, J. (2018). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Baraz, A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bartlett, K. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Illinois.
- Bayraktar, A. (2019). *Stratejik insan kaynakları sürecinde yetenek yönetiminin çalışanların kariyer memnuniyetine etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Beverly, K. (2016). *Examining the impact of leader member exchange theory (lmx) on employee engagement and employee intent to stay with an organization*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Regent University.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi* (Güncellenmiş 11. b.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Chen, T.-Y., Chang, P.-L., & Yeh, C.-W. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. *Career Development International*, 9(4), s. 424-437.
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, s. 89-136.
- Collins, K. (2009). *Examining a strengths-based approach to employee engagement and the mediating effects of strengths self-efficacy*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant International University, Los Angeles.
- Crossley, C., Bennett, R., Jex, S., & Burnfield, J. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92, s. 1031-1042.
- Çelik, C. (2019). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Yazılım sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikten, M. (2005). Neden iş analizi yapılmalı? *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, s. 127 -135.

- DeCenzo, D., & Robbins, S. (2010). *Fundamentals of human resource management* (10. b.). Amerika Birleşik Devletleri: John Wiley & Sons, Inc.
- Deese, M. (2009). *Testing an extension of the job demands-resources model: The addition of personal resources as mediators to the resources-engagement relationship*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Clemson University.
- Dündar, G. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi* (Yenilenmiş 8. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Edinsel, S. (2018). *Kişiliğin ve örgütsel kariyer planlamanın bireysel kariyer planlama ile kariyer memnuniyeti üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe Y kuşağı üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir model önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), s. 111-132.
- Ersoy, B. (2017). *İşletmelerde eğitim süreçleri ve davranışsal gelişim eğitim programı davranışsal gelişim eğitim programı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Esau, K. (2010). *The relationship between career development, flexible work arrangements, job roles, and employee engagement within a non-profit organization*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Argosy University.
- Gallego-Pace, M. (2017). *Leadership and employee outcomes: Mediating effects of job resources and employee engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hofstra University.
- Gençer, K., & Ayyıldız, T. (2018). Demografik özellikler ve psikolojik koşulların işe tutkunluğa etkisi: Otel işletmeleri örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), s. 601-619.
- González-Romá , V., Schaufeli, W., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, s. 165-174.
- Gorgievski, M., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), s. 83-96.

- Göksal, N. (2020). *İşletmelerde sosyal medya kullanımının işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performansa etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Gün, G. (2015). *Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi: Bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Güney, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürler, Y. (2020). *Engelli çalışanların kariyer engelleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güzel, B. (2009). *Kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Halbesleben, J., & Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), s. 242-256.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20, s. 90-98.
- Jones, T. (2020). *Exploring the relationship between servant leadership and employee engagement: A quantitative study from the employee perspective*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Wilmington University.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), s. 692-724.
- Kanbur, E., & Ay, A. (2020). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), s. 531-549.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin önemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karavardar , G. (2014). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), s. 87-101.

- Kaygın, E., & Zengin, Y. (2020). *Kariyer temel kavramlar, yönetimi, güncel konular*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kır, A., & Salkım Er, A. (2017). Organizasyonlarda kariyer planlaması ve kariyer engelleri. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 7(2), s. 14-23.
- Koç, S. (2015). *Kamu kurumlarında çalışanlarda kariyer yönetimi ve kariyer planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koppula, R. (2008). *Examining the relationship between transformational leadership and engagement*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, San Jose State University.
- Kutantis, R., & Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), s. 145-159.
- Louison, C. (2007). *Convergent and discriminant validity of employee engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant International University.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, s. 3-30.
- Malik, S. (2016). *The relationship of spiritual and emotional intelligence, employee engagement and employee burnout*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant International University, San Diego.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annu. Rev. Psychol.*, 52, s. 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, s. 149-171.
- Memon, M., Salleh, R., & Baharom, M. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), s. 407-429.

- Merrick, S. (2018). *Employee engagement from the viewpoint of employees in academia*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University.
- Mızrahi , R., & Aracı , H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), s. 149-156.
- Muradova, T. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi. *Journal of Azerbaijan Studies, Qafqaz Üniversitesi*, s. 75-84.
- Noe, R. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. (C. Çetin, Çev.) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Okçu, G. (2017). *Çalışan bağlılığına etki eden faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi ve Türkiye otomobil bayilerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öge, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (Güncellenmiş 8. b.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2020). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile işe tutkunluk arasındaki ilişkinin ölçülmesi: Bankacılık sektörü ile ilgili bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), s. 1039-1045.
- Özçelik, A. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özkes, S. (2019). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme: Bir havacılık akademisi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Ü. (2019). *İşe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde politik yetinin önemi: Türkiye'de bölgesel kalkınma ajansları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat , M., Meydan , C., & Tokmak , İ. (2010). Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(2).
- Racapova , R., & Tekin , E. (2019). Çift kariyerli eşlerde örgütsel stresin iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), s. 609-628.

- Rich, B. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Florida.
- Roberts, D., & Davenport, T. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*(Autumn), s. 21-29.
- Robianto, F., Masdupi, E., & Syahrizal. (2020). The effect of career development, compensation, work environment and job satisfaction on work engagement. *4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019)* (s. 737-748). Atlantis Press.
- Rothmann, S., & Joubert, J. (2007). Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*, 38(3), s. 49-61.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Aktuel Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Sahar, N., & Siddiqui, D. A. (2019). The impact of training & development and communication on employee engagement – A study of banking sector. *Business Management and Strategy*, 1(10), s. 23-40.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), s. 600-619.
- Saks, A., & Gruman, J. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), s. 155-182.
- Sartık, H., & Koca Ballı, A. (2020, Haziran). Kişilik özelliklerinin kariyer uyum yeteneğine etkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), s. 68-86.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht Work Work Scale. *Occupational Health Psychology Unit* , s. 1-59. Aralık 2020 tarihinde https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf adresinden alındı
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), s. 701-716.

- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, s. 71-92.
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s. 23-74.
- Seijts, G., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten c's of employee engagement. *Ivey Business Journal*(March/April).
- Semwal, M., & Dhyani, A. (2017). Impact of employees training and career development on their engagement. *NICE Journal of Business*, 12(1), s. 85-101.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), s. 518-528.
- Şahinbaş, F., & Erigüç, G. (2019). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4), s. 1201-1225.
- Şencan, H., & Fidan, Y. (2020). Likert verilerinin kullanıldığı keşfedici faktör analizlerinde normallik varsayımı ve faktör çıkarma üzerindeki etkisinin spss, factor ve prelis yazılımlarıyla sınanması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), s. 640-687.
- Şermet, C. (2009). *İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Şimşek, M., & Öge, H. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi* (Genişletilmiş 4. b.). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M., Çelik, A., & Akatay, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları* (Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 3. b.). Konya: Eğitim Kitapevi.
- Tanışman, İ. (2018). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş tatminine etkisi: Bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tanova, C., & Holtom, B. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), s. 1553-1568.
- Topaloğlu, M., & Sökmen, A. (2003). İşe alıştırma (oryantasyon) eğitiminin etkinliği ve işgören performansı ilişkisi (Ankara'da bir uygulama). *Ankara Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), s. 126-151.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), s. 203-233.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), s. 155-179.
- Üzüm, B. (2017). *Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma*. İşe alıştırma (oryantasyon) eğitiminin etkinliği ve işgören performansı ilişkisi (Ankara'da bir uygulama). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Van Den Berg, J., Mastenbroek, N., Scheepers, R., & C. Jaarsma, A. (2017). Work engagement in health professions education. *Medical Teacher*, 39(11), s. 1110-1118.
- Vural, M., & Sağlam, N. (2019). Bankacılık sektöründe kariyer yönetimi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(55), s. 231-242.
- Vural, A. (2015). *Kariyer geliştirme ve kariyer planlamanın kişilerin iş tatmini üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wegner, P. (2011). *The relationship between employee engagement and employee retention in an acute Healthcare Hospital*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(25), s. 278-296.
- Yıldırım, O. (2006). *İşletmelerde eğitimin etkinliğine etki eden faktörler ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Yıldız, D. (2017). *Analyzing effects of organizational career management activities on employees' career outcomes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz , R. (2018). *İnsan kaynakları yönetiminde ücret ve eğitim uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

