



**T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE  
KARİYER PLANLAMASI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR  
ALAN ÇALIŞMASI**

**Merve DEMİRBANKA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
ARALIK– 2017**



**T.C.  
KAHRAMANMARAŞ ST İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE  
KARİYER PLANLAMASI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR  
ALAN ÇALIŞMASI**

**DANIŞMAN : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN  
Jüri : Doç. Dr. Salih YEŞİL  
Jüri : Yrd. Doç. Dr. Bengü HIRLAK**

**Merve DEMİRBANKA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
ARALIK-2017**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE KARIYER PLANLAMASI**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR**  
**ALAN ÇALIŞMASI**

**Merve DEMİRBANKA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kod No:**

**Bu Tezi 22/12 /2017 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından**  
**Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir**

**Prof. Dr.**  
**Mustafa TAŞLIYAN**  
**BAŞKAN**

**Doç. Dr.**  
**Salih YEŞİL**  
**ÜYE**

**Yrd. Doç. Dr.**  
**Bengü HIRLAK**  
**ÜYE**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

**Prof. Dr. Abdullah SOYSAL**  
**Enstitü Müdürü**

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanundaki hükümlere tabidir.

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖZET**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE KARIYER PLANLAMASI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN  
ÇALIŞMASI**

**Merve DEMİRBANKA**

**Danışman : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN**

**Yıl : 2017, Sayfa: 115+IX**

**Jüri : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Başkan)**  
**: Doç. Dr. Salih YEŞİL (Üye)**  
**: Yrd. Doç. Dr. Bengü HIRLAK (Üye)**

Örgüte yeni giren çalışanlar başta olmak üzere, örgüt içerisinde olan tüm çalışanları, örgütün amaç kural ve yerine getirmesi gereken davranışlara yöneltme sürecinde önemli etkisi olan örgütsel sosyalleşme, tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de çalışanların kariyer planlamalarında da önemli etkiler ortaya çıkarabilecek sonuçları içerisinde barındırmaktadır. Diğer taraftan konuyla ilgili alanyazın taramasında konunun ülkemizdeki banka çalışanları kapsamında ele alınmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda, bankacılık sektöründe uygulanan örgütsel sosyalleşmenin çalışanların kariyer planlamasına olan etkisinin belirlenmesi amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada bankacılık sektöründe uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin çalışanların kariyer planlamaları üzerine etkisini belirlemek amacıyla uluslararası bir bankanın operasyon merkezinde çalışan 157 işgörene anket uygulanmıştır. Ankete katılanların örgütsel sosyalleşme taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri bireysel ve bankaya ait özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yönelik sorular, yer almıştır. Ankete katılanların örgütsel sosyalleşme taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşlerinin banka çalışanlarına ait özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için “T-testi” ve “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Ayrıca katılımcıların örgütsel sosyalleşme taktikleri ile kariyer planlamaya ilişkin görüşleri arasındaki ilişki “korelasyon”, “regresyon” analizleri ile tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlama arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sosyalleşme, Kariyer planlama, Banka çalışanları

**DEPARTMENT OF BUSINESS  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
KAHRAMANMARAS SUTCU IMAM UNIVERSITY**

**ABSTRACT**

**MASTER'S THESIS**

**RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL  
SOCIALIZATION AND CAREER PLANNING: A FIELD  
STUDY IN BANKING SECTOR**

**Merve DEMİRBANKA**

**Supervizor : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN**

**Year : 2017, Pages: 110+IX**

**Jury : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Chairperson)  
: Assoc. Prof. Dr. Salih YEŞİL (Member)  
: Assist. Prof. Dr. Bengü HIRLAK (Member)**

Organizational socialization which has an important impact on the process of directing all the employees especially new ones to comply with organization's aim, rule and manner includes the results that can reveal significant effects in employees' career plans in banking sector as in other sections. On the other hand, it has been determined in literature research that the issue hasn't been handled within the scope of bank employees in our country. Accordingly, this study has been carried out with the aim of determining the effects of organizational socialization tactics in banking sector on employees career plans.

In this study, a survey was conducted to 157 employees working in operation centre of an international bank so as to determine the effects of organizational socialization tactics in banking sector on employees' career plans. Questions whether the ideas of participants pertaining to organizational socialization tactics and career planning show important differences according to individual and bank features took part in the survey and in the third section, questions regarding career plans took part in. Whether the views of participants about organizational socialization tactics and career planning reveal significant distinctions according to bank employees' features have been tested with "T-test" and "ANOVA analysis" for independent samples. Also, the relationship between organizational socialization tactics and career planning ideas has been determined by "correlation" and "regression" analyses.

Research findings indicate meaningful relations statistically in positive way between organizational socialization and career planning.

**Key Words:** Organizational Socialization, Career Planning, Bank Employees

## ÖN SÖZ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı kapsamında hazırlanmış, “Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması” adlı bu yüksek lisans tez çalışması ile çalışanların örgütsel sosyalleşme ile kariyer planlaması arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca sadece bilgisiyle değil bana her konuda destek veren, sabır ve anlayışla yol gösteren, hayatıma dair şans olarak gördüğüm, duruşunu her zaman örnek aldığım sevgili danışman hocam Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN’ a, her zaman yanımda olduklarını hissettiğim değerli aileme, yüksek lisans eğitimim boyunca bana bilgi ve deneyimlerini aktaran Doç. Dr. Salih YEŞİL, Doç. Dr. Ömer O. FETTAHLIOĞLU, Doç. Dr. H. Seçil FETTAHLIOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Bengü HIRLAK hocalarıma ve tüm işletme bölümü hocalarıma, çalışmam sırasında bana her zaman destek olan sevgili arkadaşım Alican AFŞAR’ a, değerli ingilizce hocam Umut KELLE’ ye, desteklerini esirgemeyen sevgili dostlarım Mahsum TUMURBAĞA, Ömer İhsan YILMAZ’ a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Merve DEMİRBANKA

Aralık 2017

## İÇİNDEKİLER

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| ÖZET .....                                       | I   |
| ABSTRACT.....                                    | II  |
| ÖN SÖZ .....                                     | III |
| İÇİNDEKİLER .....                                | IV  |
| TABLolar LİSTESİ.....                            | VII |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                           | IX  |
| 1. GİRİŞ .....                                   | 1   |
| 2. KONUYLA İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....         | 3   |
| 3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMI.....             | 12  |
| 3.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı.....           | 12  |
| 3.1.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı.....        | 13  |
| 3.1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi.....        | 13  |
| 3.1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri ..... | 14  |
| 3.2. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri .....       | 15  |
| 3.2.1. Bireyselle Karşı Kolektif .....           | 15  |
| 3.2.2. Formale Karşı İnfomal: .....              | 16  |
| 3.2.3. Tesadüfe Karşı Ardışık .....              | 16  |
| 3.2.4. Değişkene Karşı Sabit.....                | 17  |
| 3.2.5. Ayırıcıya Karşı Seri .....                | 17  |
| 3.2.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma .....        | 17  |
| 3.3. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları .....        | 18  |
| 3.3.1. Ön Sosyalleşme .....                      | 18  |
| 3.3.2. Seçme.....                                | 18  |
| 3.3.3. İşe Alıştırma.....                        | 18  |
| 3.3.4. Yetiştirme .....                          | 19  |
| 3.3.5. Arkadaş ve İş Grupları.....               | 19  |
| 3.3.6. Sınama ve Yanılma.....                    | 19  |
| 3.4. Örgütsel Sosyalleşme Boyutları.....         | 20  |
| 3.4.1. Eğitim .....                              | 20  |
| 3.4.2. Anlama.....                               | 22  |
| 3.4.3. İş Arkadaşları Desteği.....               | 24  |
| 3.4.4. Gelecek Beklentileri .....                | 25  |
| 3.5. Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları .....        | 28  |
| 3.5.1. İş Doyumu .....                           | 28  |
| 3.5.2. Motivasyon .....                          | 28  |
| 3.5.3. Örgütsel Bağlılık.....                    | 29  |
| 3.5.4. Örgütsel Kabullenme .....                 | 30  |
| 4. KARIYER PLANLAMASI.....                       | 32  |
| 4.1. Kariyer Kavramı .....                       | 32  |
| 4.1.1.Kariyer Kavramının Önemi .....             | 32  |
| 4.2. Kariyerle İlgili Diğer Kavramlar .....      | 33  |
| 4.2.1. Kariyer Platosu .....                     | 33  |
| 4.2.2. Kariyer Haritası .....                    | 34  |
| 4.2.3. Kariyer Patikası .....                    | 34  |
| 4.2.4. Kariyer Hayat Döngüsü .....               | 35  |

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.5. Kariyer Yönetimi .....                                                                   | 35 |
| 4.3. Kariyer Aşamaları .....                                                                    | 35 |
| 4.3.1. Keşif.....                                                                               | 36 |
| 4.3.2. Kurma .....                                                                              | 37 |
| 4.3.3. Kariyer Ortası .....                                                                     | 37 |
| 4.3.4. Kariyer Sonu .....                                                                       | 38 |
| 4.3.5. Azalma (Emeklilik) .....                                                                 | 38 |
| 4.4. Kariyer Yaklaşımları.....                                                                  | 38 |
| 4.4.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımları.....                                                     | 38 |
| 4.4.2. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı .....                                        | 39 |
| 4.4.3. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı.....                                             | 39 |
| 4.4.4. Esnek Kariyer .....                                                                      | 40 |
| 4.4.5. Sınırsız Kariyer .....                                                                   | 40 |
| 4.4.6. Portföy Kariyer .....                                                                    | 41 |
| 4.4.7. Çok Yönlü Kariyer .....                                                                  | 41 |
| 4.4.8. Kariyer Mozaïği.....                                                                     | 42 |
| 4.5. Kariyer Planlaması Kavramı.....                                                            | 42 |
| 4.5.1. Kariyer Planlamasının Tanımı .....                                                       | 42 |
| 4.5.2. Kariyer Planlamasının Önemi.....                                                         | 43 |
| 4.5.3. Kariyer Planlamasının Amaçları.....                                                      | 44 |
| 4.5.4. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Tanımı.....                                             | 45 |
| 4.5.5. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Önemi .....                                             | 46 |
| 4.5.6. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Amaçları .....                                          | 47 |
| 4.6. Bireysel Kariyer Planlama Boyutları .....                                                  | 47 |
| 4.6.1. Bireyin Kendini Değerlendirmesi.....                                                     | 47 |
| 4.6.2. Bireysel Fırsatların Tanımlanması.....                                                   | 48 |
| 4.6.3. Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi .....                                                   | 49 |
| 4.6.4. Bireyin Kariyer Planını Oluşturması .....                                                | 50 |
| 4.7. Örgütsel Kariyer Planlama Boyutları .....                                                  | 50 |
| 4.7.1. Kurumsal Değerlendirme.....                                                              | 51 |
| 4.7.2. Pozisyon Tanımlama .....                                                                 | 51 |
| 4.7.3. Personel Belirleme.....                                                                  | 51 |
| 4.7.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme.....                               | 51 |
| 4.7.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması Ve Performans<br>Değerlendirme ..... | 52 |
| 4.7.6. Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler .....                                             | 52 |
| 4.7.7. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi .....                                             | 52 |
| 4.8. Kariyer Planlamasının Faydaları .....                                                      | 53 |
| 4.8.1. Bireysel Faydaları .....                                                                 | 53 |
| 4.8.2. Örgütsel Faydaları .....                                                                 | 53 |
| 4.9. Örgütsel sosyalleşme ile kariyer planlaması ilişkisi .....                                 | 54 |
| 5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE KARIYER PLANLAMA ARASINDAKİ<br>İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI .....    | 55 |
| 5.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem .....                                                 | 55 |
| 5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı.....                                             | 55 |
| 5.2.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği .....                                                        | 56 |
| 5.2.2. Kariyer Planlama Ölçeği.....                                                             | 56 |
| 5.3. Verilerin Analizi .....                                                                    | 56 |
| 5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....                                                      | 56 |



|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 6. BULGULAR.....                                                | 60  |
| 6.1. Araştırmanın Demografik Verilerine İlişkin Analizler.....  | 60  |
| 6.2. Güvenilirlik ve Normallik Analizleri.....                  | 62  |
| 6.3. Demografik Unsurlara İlişkin T-testi Analiz Sonuçları..... | 64  |
| 6.4. Demografik Unsurlara İlişkin ANOVA Analiz Sonuçları.....   | 72  |
| 6.5. Korelasyon Bulguları.....                                  | 83  |
| 6.6. Regresyon Bulguları .....                                  | 86  |
| 7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....                                       | 90  |
| KAYNAKÇA.....                                                   | 98  |
| EKLER.....                                                      | 111 |



## TABLOLAR LİSTESİ

| <b><u>Tablolar</u></b>                                                                                      | <b><u>Sayfa</u></b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Tablo 6.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Tablo.....                                         | 60                  |
| Tablo 6.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....                                                          | 62                  |
| Tablo 6.3. Normallik Testi Sonuçları .....                                                                  | 63                  |
| Tablo 6.4. Cinsiyet ile Eğitim Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....                                          | 64                  |
| Tablo 6.5. Cinsiyet ile Anlama Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....                                          | 64                  |
| Tablo 6.6. Cinsiyet ile İş Arkadaşlarının Desteği Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....                       | 64                  |
| Tablo 6.7. Cinsiyet ile Gelecek Beklentisi Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....                              | 65                  |
| Tablo 6.8. Cinsiyet ile Bireyin Kendini Değerlendirmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....                 | 65                  |
| Tablo 6.9. Cinsiyet ile Bireyin Fırsatları Tanımlaması Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....                  | 65                  |
| Tablo 6.10. Cinsiyet ile Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....               | 66                  |
| Tablo 6.11 Cinsiyet ile Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....         | 66                  |
| Tablo 6.12. Medeni Durum ile Eğitim Boyutu Arasındaki Fark Durumu.....                                      | 66                  |
| Tablo 6.13. Medeni Durum ile Anlama Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....                                     | 67                  |
| Tablo 6.14. Medeni Durum ile İş Arkadaşlarının Desteği Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....                  | 67                  |
| Tablo 6.15. Medeni Durum ile Gelecek Beklentisi Boyutu Arasındaki Fark Durumu ..                            | 67                  |
| Tablo 6.16. Medeni Durum ile Bireyin Kendini Değerlendirmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....            | 68                  |
| Tablo 6.17. Medeni Durum ile Bireyin Fırsatları Tanımlaması Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....             | 68                  |
| Tablo 6.18. Medeni Durum ile Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....           | 68                  |
| Tablo 6.19. Medeni Durum ile Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....    | 69                  |
| Tablo 6.20. Çocuk Sahipliği ile Eğitim Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....                                  | 69                  |
| Tablo 6.21. Çocuk Sahipliği ile Anlama Boyutu Arasındaki Fark Durumu.....                                   | 69                  |
| Tablo 6.22. Çocuk Sahipliği ile İş Arkadaşlarının Desteği Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....               | 70                  |
| Tablo 6.23. Çocuk Sahipliği ile Gelecek Beklentisi Boyutu Arasındaki Fark Durumu ..                         | 70                  |
| Tablo 6.24. Çocuk sahipliği ile Bireyin Kendini Değerlendirmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....         | 70                  |
| Tablo 6.25. Çocuk sahipliği ile Bireyin Fırsatları Tanımlaması Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....          | 71                  |
| Tablo 6.26. Çocuk sahipliği ile Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu .....        | 71                  |
| Tablo 6.27. Çocuk sahipliği ile Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması Boyutu Arasındaki Fark Durumu ..... | 71                  |
| Tablo 6.28. Demografik Özellikler ile Örgütsel Sosyalleşmenin Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....    | 72                  |
| Tablo 6.29. Demografik Özellikler ile Örgütsel Sosyalleşmenin Anlama Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....    | 73                  |

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 6.30. Demografik Özellikler ile Örgütsel Sosyalleşmenin İş Arkadaşlarının Desteği Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....              | 75 |
| Tablo 6.31. Demografik Özellikler ile Örgütsel Sosyalleşmenin Gelecek Beklentisi Alt Boyutuna İlişkin Bulgular.....                      | 76 |
| Tablo 6.32. Demografik Özellikler ile Kariyer Planlamanın Bireyin Kendini Değerlendirmesi Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....            | 77 |
| Tablo 6.33. Demografik Özellikler ile Kariyer Planlamanın Bireyin Fırsatları Tanımlaması Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....             | 79 |
| Tablo 6.34. Demografik Özellikler ile Kariyer Planlamanın Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....           | 81 |
| Tablo 6.35. Demografik Özellikler ile Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması Alt Boyutuna İlişkin Bulgular.....     | 82 |
| Tablo 6.36. Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlama Kavramlarının Alt Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu.....               | 84 |
| Tablo. 6.37. Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlamaya Yönelik Korelasyon Tablosu.....                                                  | 86 |
| Tablo 6.38. Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlama Regresyon Analizi Sonuçları .                                                       | 86 |
| Tablo 6.39. Örgütsel Sosyalleşmenin Eğitim Alt Boyutu ve Kariyer Planlama Boyutları Regresyon Analizi Sonuçları .....                    | 87 |
| Tablo 6.40. Örgütsel Sosyalleşmenin Anlama Alt Boyutu ve Kariyer Planlama Boyutları Regresyon Analizi Sonuçları .....                    | 87 |
| Tablo 6.41. Örgütsel Sosyalleşmenin İş Arkadaşlarının Desteği Alt Boyutu ve Kariyer Planlama Boyutları Regresyon Analizi Sonuçları ..... | 88 |
| Tablo 6.42. Örgütsel Sosyalleşmenin Gelecek Beklentisi Alt Boyutu ve Kariyer Planlama Boyutları Regresyon Analizi Sonuçları .....        | 88 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| <b><u>Sekiller</u></b>                                                                                                    | <b><u>Sayfa</u></b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Şekil 3.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Dört Boyutu.....                                                                       | 20                  |
| Şekil 3.2. İşgörenler Tarafından Eğitimde Harcanan İş Günü Nispi Miktarının<br>Zaman İle İlişkisi.....                    | 22                  |
| Şekil 3.3. İşgörenlerin Örgütleri ile İlgili Ulaştıkları Anlamanın Toplam Miktarının<br>Zaman İle İlişkisi.....           | 23                  |
| Şekil 3.4. İşgörenlerin iş arkadaşlarından aldıkları desteği miktarıyla ilgili<br>algılarının zamanla ilişkisi.....       | 26                  |
| Şekil 3.5. İstihdam olunan örgüt içinde işgörenlerin gelecek beklentileri ile ilgili<br>algılarının zamanla ilişkisi..... | 28                  |
| Şekil 3.6. Motivasyon Süreci.....                                                                                         | 30                  |
| Şekil 4.1. Kariyer Aşamaları Modeli.....                                                                                  | 37                  |
| Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....                                                                                          | 57                  |

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sonucunda işletmeler arasındaki hızla artan rekabet, yeni kavramların tartışılmasına neden olmuştur. Teknolojik yenilik ve değişimler rakipler tarafından çok hızlı taklit edilmektedir. Bu durum işletmeleri soyut kavramlara yöneltmiştir.

Günümüz ekonomisinde örgütler, insan sermayesini örgüte çekme, onları geliştirme ve elde tutma yetileri sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu sebeple, işe alınan bireylerin örgüte uyum konusu giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda işgörenler için uygun işe alım prosedürlerinin geliştirilmesi, eğitimlerin düzenlenmesi ve işgörenin kariyerine yönelik uygulamalara ağırlık verilmesi birey-iş ve birey-örgüt uyumunun anahtarı olarak düşünülebilir. İşte bu uyum sürecinde etkili olan temel iki kavramda, örgütsel sosyalleşme ve bireylerin kariyer planlamaları olarak düşünülebilir.

Örgütsel sosyalleşme; örgüte yeni giren bireyi örgütün amaçlarına, kurallarına ve yapması gereken davranışlara yöneltme sürecidir. Sosyalleşme işe yeni giren bireyi örgüte uygun hale getirir. Örgüte yeni giren ya da örgüt içinde başka bir göreve atanan bireyler yeni işe uyum sağlamak için örgütün değerler sistemini, normlarını ve davranış kalıplarını öğrenerek sosyalleşirler (Keleş ve Özbek, 2008).

Günümüz iş hayatında insan ve onun çabaları, tüm organizasyonların başarısı için temel unsurlar olduğu, yönetim biliminin bir gerçeğidir. Bunun yanında iş hayatının etkinliğine katkıda bulunan nitelikli personelin organizasyondan beklentileri ve çalışma ilişkilerine bakış açısı önemli gelişmeler göstermiştir. Artık işletmeler için personelin sadece işini yapması değil bunun yanında kendini sürekli yenilemesi, geliştirmesi ve takım çalışması içerisinde yer alması önem kazanmıştır. Öte yandan çalışanlar için ise; mesleklerinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, inisiyatif kullanabilmek, saygınlık ve prestij gibi faktörler daha da önemli bir hal almaya başlamıştır. Söz konusu olan yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi bir bakıma çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, organizasyon içindeki ilerleyişlerinin iyi bir şekilde planlamasının yapılmasıyla yani kariyer planlamasıyla mümkün olacaktır.

Kariyer planlama; çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyer ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespit etmesi ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak, iş, eğitim ve diğer gelişim faaliyetlerinin programlanması sürecidir (Ersen, 1997: 112).

Uluslararası bir bankanın operasyon merkezinde çalışan işgörenlerin örgütlerinde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerine ilişkin algılamaları ile kariyer planlamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel sosyalleşme kavramının kavramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla kavramın tanımı, örgütsel sosyalleşmenin amacı ve önemi, örgütsel sosyalleşmenin özellikleri, örgütsel sosyalleşme taktikleri, örgütsel sosyalleşme aşamaları, örgütsel sosyalleşme boyutları ve örgütsel sosyalleşmenin sonuçları konularına yer verilmiştir. İkinci bölümde kariyer planlama kavramına ilişkin kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda kariyer kavramının tanımı, kariyerin

önemi, kariyerle ilgili bazı kavramlar, kariyer yönetimi, kariyer aşamaları, kariyer yaklaşımları, kariyer planlaması kavramı, tanımı, önemi, kariyer planlaması amaçları, örgütlerde kariyer planlamasının tanımı, önemi, amaçları, bireysel kariyer planlama boyutları, örgütsel kariyer planlama boyutları, kariyer planlamasının faydaları, örgütsel sosyalleşme ile kariyer planlaması ilişkisi konularına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlama kavramlarına yönelik daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalara yer verilmiştir. Daha sonra üçüncü bölümde örgütsel sosyalleşme ve dördüncü bölümde kariyer planlama kavramlarına yönelik literatür oluşturulmuştur. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın amacı doğrultusunda uluslararası bir bankanın operasyon merkezinde çalışan işgörenlere yönelik uygulanan anket çalışması ile gerçekleştirilen alan araştırmasından bahsedilmiş ve elde edilen bulgular altıncı bölümde tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Yedinci ve son bölümde ise elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlardan bahsedilmiş ve elde edilen bulgular tartışılmıştır. Sektöre ve alanyazına yönelik geliştirilen önerilere yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

## 2. KOnUyla İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Literatürde örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlaması kavramlarını konu alan çalışmaların özetleri şu şekildedir;

Jones'ın (1986) kurumlar tarafından istihdam edilen işgörenlerin sosyalleşme taktikleri ve kişisel rol sonuçları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, ayrıca sosyalleşmenin rol yönelimi üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda yeni işgörenlerin sosyalleşmesinde farklı desenler ve farklı stratejiler uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel rol sonuçlarından olan öz yeterlilik ile sosyalleşme taktikleri arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner'ın (1994) örgütsel sosyalleşmenin boyutları, içeriği ve doğurduğu sonuçları incelemek üzere yaptıkları araştırmalarında, çalışma grubunu 594 mühendis ve üst düzey yönetici adayı oluşturmuştur. Tesadüfî olarak seçilen hiç iş değiştirmeyen, iş değiştiren ve örgüt içerisinde görev değiştirenler olmak üzere üç farklı grup üzerinde incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda; bu üç grubun tüm alt boyutlarda tamamen birbirlerinden farklı cevaplar verdikleri görülmüştür. Sosyalleşme değişikliklerinin 1, 2 ve 3 yıllık zaman aralıklarında önemli kariyer değişiklikleri getirebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Adkins'in (1995) önceki iş deneyimi ile görev ve sosyalleşme sürecinin sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptığı araştırmasında, şu hipotezlere cevap aranmıştır: (1) önceki iş deneyimleri ve sosyalleşme arasındaki ilişkinin derecesi (2) sosyalleşme süreçleri; göreve bağlılık duygusu geliştirme, rol açıklığı geliştirme, iş hakkında gerçekçi beklentiler geliştirme ve kişiler arası ilişkiler geliştirme konuları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir: (1) işgörenin önceki iş deneyimleri ile iş hakkında gerçekçi beklentileri, yeterlilik duygusu, performansı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif, çatışma ile rol belirsizliği arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. (2) işgörenin önceki iş deneyimindeki gerçekçi iş beklentileri, yeterlik duygusu, kişiler arası ilişkiler, performans, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif, rol belirsizliği ve rol çatışması ile performans, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki vardır. Sonuçta örgüte giriş aşamasındaki deneyimler ile sosyalleşme değişkenleri arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. Yine sosyalleşmenin sürekli bir süreç olduğu araştırma bulguları arasında yer almıştır (Akt. Erdoğan, 2012).

Çelik' in (1998) alan dışından ilköğretime öğretmen olarak atanan aday sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde karşılaştıkları sorunları incelemek üzere yaptığı araştırmasında, çalışma grubunu 294 aday sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda, alan dışından gelen sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmesine ilişkin önemli sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunlardan en önemlisinin aday sınıf öğretmenlerinin alan dışından gelmiş olmaları ve yeterli hizmet içi eğitimi almamaları sebebiyle, mesleki bilgilerinin yetersiz olduğu görülmüştür. Genel olarak aday sınıf öğretmenlerinin örgüte uyum sağlamada zorlandıkları sonucuna varılmıştır.

Kartal'ın (2003) ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini; iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel

kabullenme boyutlarını incelemek üzere yaptığı araştırmasında, Ankara ilinde görev yapan 138 yönetici (müdür-müdür yardımcısı) ve 401 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, “iş doyumu” boyutunda yöneticiler ve öğretmenler arasında yöneticiler lehine fark varken; motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında fark bulunmamıştır. Sınıf öğretmenleri ve diğer branş öğretmenleri arasında motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutunda sınıf öğretmenleri lehine olmak üzere anlamlı bir fark tespit edilirken; iş doyumu boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kıdeme göre kabullenme boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, iş doyumu boyutunda 11-20 yıl ile 21 yıl ve üstü gruplar arasında 21 yıl ve üstü lehine olmak üzere farklılığın olduğu belirlenmiştir. Motivasyon ve bağlılık boyutlarındaki 1-10 yıl kıdem ile 30-21 yıl üstü kıdeme sahip olanlar, 10-20 yıl kıdemliler ile 21 yıl ve üstü kıdemde olanlar arasında 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar lehine olmak üzere anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır.

De Vos, Buyens ve Schalk’ın (2003) sosyalleşme süreci boyunca, yeni gelen bireylerin psikolojik sözleşme algılarındaki değişimle ilgili faktörleri incelemek üzere yaptığı araştırmalarında, boylamsal araştırma tekniği kullanılmış olup, araştırmanın örneklemini Belçika’da bulunan telekomünikasyon, elektronik, danışmanlık ve finans hizmetleri sektörlerinde, 975 yeni işe başlamış çalışan oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre; yeni bireylerin işverene verdikleri sözlerin algılanmasındaki değişimlerin, işverenden algıladıkları teşvikler kadar, kendi katkılarının nasıl algılandığından da etkilendikleri tespit edilmiştir. İşverenin verdiği sözlerin yeni bireyler tarafından nasıl algılandığına ilişkin görüş farklılıkların; işverenin teşviğini nasıl algıladıklarından etkilendiği belirtilmiştir. Fakat, çalışanların katkısının nasıl algılandığının etkisinin net olmadığı belirtilmiştir (Akt. Vural, 2015).

Kuşdemir’ in (2005) ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini sağlamak için sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerini belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, Kırıkkale il merkezi ve ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarında görevli 80 okul müdürü ve bu okullarda görev yapan 200 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, araştırmaya katılan okul müdürlerinin kendi değerlendirmelerine göre okul müdürlerinin örgütsel sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerini her zaman gösterdikleri, araştırmaya katılan öğretmenlere göre ise okul müdürlerinin örgütsel sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerini sık sık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşleri “yönetimdeki kıdemlerine” göre değerlendirildiğinde aralarında anlamlı farklar bulunmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerine ilişkin mezun oldukları okullara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken, mezun oldukları okullara göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerine ilişkin olarak öğretmen görüşleri cinsiyet değişkeni bakımından incelendiğinde anlamlı farklılıklar göstermektedir.



Kartal'ın (2005) ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini; iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutlarını incelemek üzere yaptığı araştırmasında, Ankara ilindeki ilköğretim okullarında anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, göreve göre iş doyumu boyutunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yöneticiler lehine olmak üzere fark varken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı fark bulunamamıştır. Cinsiyete göre iş doyumu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Branşa göre ise, sınıf öğretmenleri ile diğer branş öğretmenleri arasında iş doyumu boyutunda anlamlı bir fark bulunmazken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutunda sınıf öğretmenleri lehine olmak üzere anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Kıdeme göre, kabullenme boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, iş doyumu boyutunda 11-20 yıl ile 21 yıl ve üstü gruplar arasında 21 yıl ve üstü lehine olmak üzere farklılığın olduğu belirlenmiştir. Motivasyon ve bağlılık boyutlarındaki 1-10 yıl kıdeminde olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar, 10-20 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar arasında 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar lehine olmak üzere anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır.

Çapar'ın (2007) ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, Antalya il merkezinde görev yapan 600 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. Sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, iş doyumu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarına ilişkin algılarında; görev değişkeninin temel etkisine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sınıf ve branş öğretmenlerin okullarındaki örgütsel sosyalleşme düzeylerinin bütün alt boyutlarına ilişkin algılarında; yaş değişkeninin temel etkisine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, iş doyumu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarına ilişkin algılarında; cinsiyet değişkeninin temel etkisine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, iş doyumu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarına ilişkin algılarında; kıdem değişkeninin temel etkisine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunurken, medeni durum değişkeninin temel etkisine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Mutlu'nun (2008) resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki kültür ve değerlerinin, örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile olan ilişkisini belirlemek üzere yaptığı araştırma sonucunda; öğretmenlerin arkadaş ilişkilerinde güven, ödüllendirmede başarının esas alınması, terfilerde yeterliliğin esas alınması, farklı görüş ve düşüncelere saygı gösterilmesi ifadeleri en çok önem verdikleri değerler olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem yılları, mezun oldukları okullara göre Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine verdikleri yanıtlarda anlamlı farklılaşmalar bulunmamıştır. Örgütsel Değerler ve Örgütsel Sosyalleşme ölçeklerinin önem sıralamasına bakarak yapılan değerlendirmeler neticesinde;

öğretmenler okullarında ödüllendirmeye önem verilmediğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak öğretmenlerin çalıştıkları ortaöğretim kurumlarındaki örgütsel değerleri algılamaları ile örgütsel sosyalleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Elci'nin (2008) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini ve öğretmenlerin kişisel özelliklerinin (cinsiyet, branş ve kıdem) örgütsel sosyalleşmeleri ile ilişkisinin olup olmadığını belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, Konya ilinin Meram, Selçuklu ve Karatay ilçelerinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan toplam 830 sınıf ve branş öğretmenlerine anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinde, iş doyumu ve motivasyon boyutlarında cinsiyete, branşa ve kıdeme göre iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, en yüksek örgütsel sosyalleşme düzeyi, örgütsel bağlılık boyutunda görülmüştür.

Garip'in (2009) okul yöneticilerinin, göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde, sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen algılarını tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmasında, Tekirdağ ilinde göreve yeni başlayan 388 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları arasında liderlik ve geliştirme fırsatları boyutlarında ve testin toplamında erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları arasında branşa ve mezun olunan okula göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları arasında geliştirme fırsatları boyutunda lise ve dengi okullarda çalışanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu, okulun bulunduğu yerleşim yerine göre ise; liderlik ve bilgilendirme boyutlarında ve testin toplamında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Çalışkan'ın (2009) özel eğitim öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinin; yöneticilerinin algıladıkları liderlik tarzlarına ve bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı araştırma sonucunda; özel eğitim öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme puanları ile yöneticilerinde algıladıkları göreve yönelik liderlik tarzı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, özel eğitim öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme puanları ile yaşa, kıdeme ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı fark olduğu, cinsiyete, medeni duruma ve çalışılan kurum tipine göre anlamlı fark olmadığı sonuçları elde edilmiştir.

Manzoor ve Naeem'in (2011) algılanan örgütsel desteğin başkanlık rolü ile örgütsel bağlılık ve ayrılma eğiliminin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisini belirlemek üzere yaptıkları araştırmalarında, çalışma grubunu Pakistan' da bulunan Telekom sektöründeki 310 çalışan oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda; örgütsel sosyalleşmenin çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı ve böylece çalışanların işten ayrılma maliyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel

bağlılık ve ayrılma eğilimi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sosyalleşme programlarının çalışanların beklentilerine göre tasarlanması gerektiğine de değinilmiştir.

Karadağ'ın (2011) Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemek üzere yaptığı araştırma sonucunda; örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarındaki ortalamalar sırası ile iş doyumunda; 3.58, motivasyonda; 3.61, örgütsel bağlılıkta; 3.67 ve son olarak örgütsel kabullenmede; 3.76 olarak bulunmuştur. Bunun yanı sıra dört alt boyutta bulunan ortalamalar, “sık sık” ifadesine karşılık gelirken, her bir alt boyutta yaş faktörünün, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık boyutların da ise “yaş” faktörüne ilaveten kıdem faktörünün de istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir. Yaş ve çalışma süresi faktörlerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde etkili olması, öğretmenlerin kurum kültürünü ve kendi rollerini öğrenebilmeleri açısından bu faktörlerin önemini arttırmıştır.

Ergün ve Taşgıt'ın (2011) örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkilerini incelemek üzere yaptıkları araştırmalarında, organizasyonel sosyalleşme taktikleri (kurumsal sosyalleşme taktikleri-bireysel sosyalleşme taktikleri) ile sosyalleşme çıktıları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları, her iki sosyalleşme taktiğinin (kurumsal ve bireysel sosyalleşme taktikleri), çalışanların organizasyona bağlılığını, iş doyumunu, rol çatışmasını, rol belirliliğini anlamlı düzeyde etkilediğini göstermiştir. Özellikle organizasyonel belirsizliği azaltan ve kendini geliştirmeye imkân veren taktiklerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Erdoğan'ın (2012) ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, görev yaptıkları okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları ile kendilerinin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algılarını belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, aynı zamanda onların bu algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını; ayrıca, algılarının cinsiyet, branş, kıdem ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini de belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin, kendilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini “çok” olarak algıladıkları ve görev yaptıkları okulların bürokratik yapısını “çoğunlukla” kolaylaştırıcı, “nadiren” engelleyici olarak algıladıkları belirlenmiştir. Örgütsel sosyalleşme ile bürokratik yapı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgütsel sosyalleşme ile kolaylaştırıcı bürokrasi arasında pozitif yönde orta düzeyde, engelleyici bürokrasi ile arasında negatif yönde küçük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Bengtson, Zepeda ve Parylo'nun (2013) okul müdürlerinin örgütsel sosyalleşme sürecindeki başarılarını ve okul sistemlerinin uygulamalarını incelemek üzere yaptıkları araştırmalarında, yöntem olarak çoklu-vaka modeli kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda sosyalleşme sürecindeki başarının okul müdürlerinin işlerindeki başarısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aliyev'in (2014) örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptığı araştırmasında, Erzurum'daki bir bankanın operasyon merkezinde görev yapan 156 çalışana anket uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, örgütüyle yüksek düzeyde sosyalleşen bireyin aynı zamanda örgütüyle özdeşleşeceği

sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle, örgütsel sosyalleşme ve onun alt boyutları olan iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği de görülmüştür.

Demirer'in (2014) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ile birlikte çalışma yeterlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olup olmadığını ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin birlikte çalışma yeterliğinin yordayıcısı olup olmadığını saptamak amacıyla yaptığı araştırmasında, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlere anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyinde medeni durum değişkenine göre; birlikte çalışma yeterliğinde cinsiyete ve okuldaki çalışma süresine göre anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterliklerinde mesleki kıdem, yaş, çalıştıkları okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur, diğer taraftan öğretmenlerin branş ve eğitim durumuna göre ise anlamlı fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşmenin öğretmenlerin birlikte çalışma yeterliğinin anlamlı yordayıcıları olduğu anlaşılmıştır.

Güneş'in (2014) Türkiye'de görev yapan İngilizce öğretmenlerinin tükenmişlik seviyelerini ve örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, aynı zamanda öğretmen tükenmişliği ve örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını bulmak ve öğretmen tükenmişliğine yol açan etmenler ile sosyalleşme sürecini zorlaştıran faktörleri belirlemek de hedeflenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Türkiye'de görev yapan İngilizce öğretmenlerinin tükenmişlik seviyeleri düşük ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri yüksek bulunmuştur. Tükenmişlik ve örgütsel sosyalleşme arasında ise ters orantılı bir ilişki gözlenmiştir.

Kuyumcu'nun (2014) Kocaeli ilindeki temel eğitim kurumlarında görev yapan 323 öğretmenin örgütsel adanmışlık davranışları ile örgütsel sosyalleşme davranışları arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin aracı rolünü belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, yöntem olarak tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, kriter yordayıcı, kriter-aracı ve yordayıcı-aracı değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişki saptanmıştır. Ayrıca içsel güdülenmenin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık ilişkisinde kısmi aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin sağlanarak, ya da örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artırılarak; onların içsel olarak güdülenebileceği ve bu yolla örgütsel adanmışlıklarının artırılabilceği sonucuna ulaşılmıştır.

Gizdem'in (2015) informal grupların, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme sürecine olan etkisini belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, nitel araştırma

desenlerinden durum çalışması kullanılmış olup, araştırmanın çalışma grubunu 2012-2013 eğitim öğretim yılında Aksaray ili merkezinde 5 ilkokulda görev yapan 61 sınıf öğretmenini oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin okuldaki ilk günlerinden itibaren dâhil oldukları informal gruplardaki meslektaşlarından yardım aldığı belirlenmiştir. Göreve başladığı ilk günlerde gerçeklik şoku yaşayan öğretmenlerin yaşadıkları bu şoku atlatıp, mesleğe sıkı sıkıya bağlanmalarında dâhil oldukları arkadaş gruplarının etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde öğretmenlerin dâhil oldukları informal gruplar öğretmenlerin sevgi, ilişki kurabilme, manevi destek olma gibi sosyal ihtiyaçlarını karşıladığı gibi eğitim ve öğrenme aracı rolünü üstlenerek de öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını da karşılamaktadır.

Demirkart'ın (2015) ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin belirlenmesi ve yöneticilerin kişisel özelliklerinin örgütsel sosyalleşmeleri ile ilişkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda; yöneticilerin görüşlerine göre bağlılık boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İş doyumu, bağlılık, motivasyon ve kabullenme boyutlarında ise sosyalleşme düzeylerinin "sık sık" düzeyinde olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde yaş, mesleki kıdem, yönetici olarak toplam hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Vural'ın (2015) ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, ayrıca öğretmenlerin sosyalleşme düzeylerinin cinsiyet, branş, okul kademesi, görev türü ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi de amaçlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri incelendiğinde mesleki yeterliliğe ilişkin sosyalleşme düzeylerinin daha yüksek oranda algılandığı görülmüştür. Alt problemlere ilişkin boyutların dağılımları incelendiğinde; cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık tespit edilmemişken, branş değişkeninde politika boyutunda, okul türü değişkeninde mesleki yeterlilik boyutunda, görev değişkeninde mesleki yeterlilik, örgüt dili ve tarihi, amaç ve değerler ile politika boyutlarında, kıdem değişkeninde mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, örgüt dili ve tarihi, amaç ve değerler ile politika boyutlarında anlamlı farklılıklar görüldüğü tespit edilmiştir.

Rowland ve Ferris (1982) yaptıkları çalışmada örgütlerde kariyer yönetiminin etkin bir şekilde gündeme gelmesinin birtakım nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır: (1) Bütün ekonomik, ırksal ve cinsiyet grupları arasında ve tüm işçi sınıflarında, iş yaşamının kalitesiyle ilgili artışların hızlanması, (2) teknik ve yönetsel alanlarda özellikle eğitilmiş ve yetenekli işgörenlere olan talebin artması, (3) yönetsel ve "geleneksel olmayan" işlerde eşit istihdam fırsatlarının artması ve bununla birlikte örgütler üzerinde azınlıklar ve kadınların etkin bir şekilde istihdam edilmesiyle ilgili baskıların artması, (4) ekonomik gelişme oranları ve ilerleme fırsatlarının azalmasıyla yeni işçilerin beklentileri ve arzularındaki artışın birleşmesi.

Cascio, W.F., (1992) gerçekleştirdiği çalışmada, kariyer planlamasının özellikle büyük işletmelerde giderek yağın bir şekilde gerçekleştirilmeye çalışıldığının

gözlenmekle olduğunu vurgulanmıştır. Cascio büyük ölçekli örgütlerde kariyer planlaması çalışmalarının daha fazla yapılmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır: (1) eğitim seviyesi ve vasıflı elemanların sayısının artması, (2) düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içinde ilerleme fırsatlarının artması, (3) kişisel yaşam planlaması ile iş hayatının kalitesi arasında artan orandaki ilişki, (4) eşit istihdam fırsatı yasaları ve resmi olmayan baskılar.

Hall (1997), çalışmasında gelecek yüzyıl için öngöründe bulunarak kariyer dünyasında önemli değişiklikler olacağı ve bireysel açıdan kariyer gelişimine yönelik kararlarda geleneksel bakış açısının dışına çıkılacağı öne sürülmüştür.

James (1997), içinde bulunduğumuz bilgi çağında hızla globalleşen, farklılaşan, çok kültürlü, çok merkezli hale gelen dünyada, geleceği görebilmek için sahip olunması gereken özellikler, yeniçağın liderlik becerileri olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim Jennifer James, “değişimin doğasını anlamamanın şimdi çok daha zor olduğunu belirtmekte ve bunun sebebinin de bir zamanlar çok belirgin olan işaret ve sinyallerin artık eskisi kadar kolay anlaşılmasından ve bunların değişimin doğasından kaynaklanan bir kamuflajla gizlenmesinden kaynaklandığını” belirtmektedir.

Tapscott (1998), günümüz liderlerinin tasarımcı, idareci ve öğretici olmaları gerekliliği son derece önem arz eder hale gelmiştir. Zira günümüzde liderler, insanların zorlukları kavrayabilmeleri için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, vizyonlarını belirginleştirdikleri ve paylaşılan mantalite modellerini geliştirmek için çaba harcadıkları bir organizasyon oluşturmaktan sorumlu olmalıdırlar. Kısaca liderler organizasyonlarda öğrenmeyi sağlamaktan sorumlu olmalıdırlar.

Kozak (1999), Türkiye’deki 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1. sınıf tatil köylerinin insan kaynakları bölümü müdürlerinin kariyer planlaması konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, gerek 1. sınıf tatil köyü gerekse otel işletmelerinde tam anlamıyla kariyer planlaması işlevine yönelik bir uygulamanın olmadığını ifade etmiştir.

Sabuncuoğlu (2003) tarafından yapılan çalışmada, Erzurum’da kış turizmine yönelik faaliyet gösteren otellerin (orta-üst kademe) yöneticileri ve işgörenlerinin örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamaları incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin örgütsel kariyer yönetimi algılama düzeylerinin oldukça düşük olduğu, işgörenlerin ise, kariyer yönetimi konusunda yeterince tatmin olmadığı belirtilmiştir.

Cerit (2007), otel işletmelerinde kariyer planlama ve mesleki tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere bir çalışma yapmış ve Aydın ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 190 işgörene uygulanan anket sonuçlarına yer vermiştir. Bu çalışma sonunda iki faktör arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, kariyere verilen önem arttıkça, mesleki tükenmişlik düzeyinin azalmakta olduğu belirtilmiştir.

Tükeltürk ve Perçin (2008) tarafından yapılan çalışmada, turizm işletmelerinde çalışan kadınların, üst ve tepe yönetime çıkarken karşılaştıkları kariyer engellerini ve bu engellerin nedenlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda da kadın çalışanların bu engelleri aşabilmeleri için öneriler ve stratejiler sunulmuştur.

Kılıç (2008) tarafından otel işletmelerinde kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışma sonucunda kariyer yönetimi sistemine ilişkin faaliyetlerin orta seviyede uygulandığı ve buna bağlı olarak da çalışanların örgütsel bağlılığının orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Giritlioğlu (2010) tarafından otel mutfaklarında çalışan personelin sektörde kariyere bakışını ortaya koymak ve kariyer ile ilgili olumsuz düşüncelerini saptayarak sorunlara çözüm üretmek amacıyla yapılan çalışma kapsamında İstanbul yöresindeki otel mutfaklarında çalışan 281 işgörene anket uygulanmış ve ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerileri irdelenmiştir.

Türkay ve Eryılmaz (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, otel çalışanları üzerinden kariyer değerleri ile kariyer yolu tercihleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bu ilişki üzerinden kariyer hareketliğini teşvik eden değerleri ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

Corr ve Mutinelli (2016) çalışmalarında üniversite düzeyinde genç katılımcıların kariyer uyumluluğu, kariyer adaptasyonu, algılanan bilgi şekline oluşturulan kariyer planlama basamaklarına duyarlılıkları incelenmiştir. Araştırma sonucu bu üç kariyer planlama basamağı ile Davranışsal Yaklaşım Sistemi pozitif, ödül ilgi ve amaç hedef odaklılık, “Davranış Engelleme Sistemi” negatif korelasyon değerlerini göstermiştir.

Alanyazın taraması sonucu kariyer ve kariyer planlama kavramları ile ilgili yapılmış çalışmalara ilişkin örnekler yukarıdakilerle sınırlı kalmıştır. Öte taraftan çalışmanın bu aşamasında, araştırmanın konusunu da oluşturan örgütsel sosyalizasyon ve kariyer kavramlarının ilişkisine ilişkin açıklamaların yapılmasında fayda görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel sosyalizasyon ve kariyer konularının birlikte alındığı ve her iki değişkenin farklı boyutlarla ele alınarak birbiri üzerine etkilerinin incelendiği, alanyazında rastlanan çalışmalara yer verilmiştir.

### 3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMI

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme kavramı tanımından, bu kavramın amacından, kavramın öneminden ve kavramı oluşturan unsurların özelliklerinden bahsedeceğiz.

#### 3.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı

Örgütsel sosyalleşme kavramından bahsetmeden önce sosyalleşme kavramından bahsedilecektir. Bu çalışmada yalnızca sosyalleşme kavramı kullanılmıştır fakat diğer kaynaklarda sosyalleşme kelimesiyle aynı anlamı taşıyan sosyalizasyon veya toplumsallaşma kelimeleri de aynı anlamda kullanılmaktadır (Yılmaz, 2013: 320).

Sosyalleşme kavramı, sosyal bilimler literatüründe ilk kez E. Durkheim ile birlikte ortaya çıkmıştır (Akyüz, 1992: 210). Sosyalleşme, bireyin yeni duruma dahil olmasını, dışarıdan biri olmak yerine, içeriden birisi olarak devam etmesine olanak sağlayan bir değişim sürecidir (Balcı, 2000: 11). Örgütsel sosyalleşmeyle ilgili literatürde çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Ancak anlam itibariyle birbirine yakın tanımlar yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir:

- Örgütsel sosyalleşme; bireyin, olması gereken iş becerilerine sahip olduğu, örgütsel anlayışın fonksiyonel seviyesini elde ettiği, meslektaşlarla destekleyici sosyal etkileşimlerde olduğu ve örgütteki işleri yapmak amacıyla kabul gören genel yolları öğrenmesidir (Taormina, 1997: 29).
- Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte henüz dahil olan çalışanların, dahil oldukları örgütün kurallarını, normlarını, kültürünü, rollerini ve örgütteki vazifelerini tam olarak uygulayabilmesi amacıyla olması gereken teknik becerileri öğrenmesidir (Takahashi ve Watanabe, 1996: 1).
- Örgütsel sosyalleşme, çalışanların meslek yaşamları süresince farklı bir durumla karşı karşıya geldiklerinde bir sürecin var olmasıdır. Çalışanlar kendilerinden istenen rol veya rollere uyum göstermektedirler. Bu sebeple çalışanların yapması gereken örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmektir (İshakoğlu, 1998: 72).
- Çalışanların örgütün fonksiyonel ve toplumsal çevresinde başkaları tarafından kendileri için düzenlenmiş örgütsel ortama uyum ile geçen sürece örgütsel sosyalleşme denir (Başaran, 1992: 245).
- Bir örgüte henüz dahil olan veya aynı örgütte bir başka işe geçen çalışanların, onlardan beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme örgütsel sosyalleşme olarak tanımlanmaktadır (Can, 1999: 321).

Oryantasyon ve örgütsel sosyalleşmenin yakın kavramlar olmasına rağmen birbirinden farklı noktaları bulunmaktadır. Oryantasyon sürecinde zaman örgütsel sosyalleşmeden daha kısa bir süreçtir. Oryantasyon süreci daha az üyeye etki eder fakat sosyalleşme süreci tüm örgüt üyelerini etkiler. Oryantasyon sadece bir süreç değil de bir tür program veya etkinliktir (Geylan vd., 2004: 82-83).



### 3.1.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Örgütsel sosyalleşmenin asıl amacı çalışanın içinde olduğu örgütün istendik davranışlarını uygulayabilmesi adına olması gerekli olan ortamın oluşturulmasıdır (Güçlü, 2004: 19). Çalışanların örgütün hedef ve değerleriyle uyum içinde olması, işinde uzmanlaşması, rollerini öğrenmesi ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisinin kalitesi, başarılı bir örgütsel sosyalleşme sürecinin içinde olduğunun göstergesidir. Başarılı sosyalleşme süreci içerisinde olan çalışanların örgüte bağlılığı ve uyumu önemli derecede yükselecektir. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların, örgütün hedef ve değerlerine olan inançlarının yüksek oranda olduğu gözlenmektedir. Örgüte karşı böyle bir inanç içerisinde olan çalışanlar büyük ölçüde verimlilik ve sistemin başarısı adına gönüllü iş birliğine girerler (Özkan, 2005: 7). Araştırmacılar örgütsel sosyalleşmenin asıl amacını; yeni çalışanların örgütün etkili bir üyesi haline gelmesi şeklinde belirtmişlerdir (Kuşdemir, 2005: 13; Demirbilek, 2009: 355).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin bireyin işiyle alakalı hangi araçları kullanacağını, hangi başarı değerlendirme ölçütlerini dikkate alarak çalışacağı, hangi yeteneklerini ve bilgilerini kullanacağı yani işin gereklerini öğrenmek gibi, ayrıca bireylerarası sağlıklı bağlantılar oluşturmak, örgütte değişik konularda uzmanlık isteyen işleri hangi işgörenin yaptığını ve informal liderlerin kim olduğu bilgisinin verilmesi kısacası örgütte güç odaklarını tanıtmak gibi amaçları vardır. Bunlara ek olarak ortak örgüt dilini öğrenmek, örgütsel amaç ve değerleri öğretmek ve örgüt tarihi hakkında bilgi vermekte örgütsel sosyalleşmenin amaçları arasındadır (İshakoğlu, 1998:81-82).

Örgütsel sosyalleşmenin amacı; belirsizliği yok etmeye çalışarak yeni çevrenin anlaşılması için ortam oluşturmak ve yeni gelenlere ne yapılması ve nasıl davranılmasıyla ilgili yani örgütte kabul görececek duruma gelebilmesiyle alakalı bilgilerin aktarılmasıdır. Esas olarak eski işgörenlerle yüz yüze etkileşim içinde olmak yani koçluk programı şeklinde örgüte yeni katılanlar içerisinde ise, örgütü anlamaya, mevkilerin farkında olunmasını ve yeni bir çevreye adapte olmasını sağlar. Bu şekilde akıl hocaları, deneyimlerini aktardığından sosyalleşmeyi daha hızlı olmasına katkı sağlayabilirler (Albrecht, 2001: 217).

### 3.1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Örgüte yeni katılan bir işgörenin, örgütten biri olmasına olanak sağlayan örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan işgörenleri geliştirmenin büyük harcamalar istemesi; bu sürecin başarılı olamaması durumunda yüksek oranda işten ayrılmanın örgütte oluşturacağı maliyetin yüksek olmasından dolayı önemi büyüktür (Balci, 2000: 12).

Sosyalleşme sürecinin sağlıklı ve güçlü devam ettiği örgütlerde, çalışanların beraber hareket edeceği ortam daha kolay oluşmaktadır. Başarısız sosyalleşmenin ise örgütlerde işbirliği ve koordinasyona etkisi kötü yöndedir. Bu şekilde örgütlerde isteyen istediği şekilde davranır. Sosyalleşme sürecini başarılı bir şekilde devam ettiren örgütlerde yapılacak yenilikler tamamıyla kabul görebilir veya direnmeye maruz

kalabilir. Kısacası sosyalleşme sürecini başarılı bir şekilde sürdüren örgütlerde değişime karşı tepkilerin ölçülmesi daha kolaydır (Çelik, 2002: 74).

Örgütsel sosyalleşme deneyimleri, çalışanın örgütle bütünleşme ve işbirliği yapma düzeyini etkilediğinden dolayı oldukça önemlidir. Ayrıca sosyalleşme; çalışanın iş tatmini, örgüte bağlılığını, örgüte yeni katılan bireylerdeki endişe düzeyini ve kararsızlığı, örgütte bulunan üyelerin üretkenliğini ve moralini, kişiler arası etkileşim ile personel devir hızına etki etmektedir (Farazmand, 2002: 207-208). Sosyalleşme süresince çalışanlar örgüte adaptasyon aşamasındadırlar. Onlar, örgütle ve örgütteki çalışanlarla yüz yüze bir şekilde iletişim kurmanın önemini ve ortaya çıkabilecek kötü durumları da fark edebilirler. Ayrıca, yeni çalışanlar diğer çalışanların farklı düşüncelerini öğrenirler aynı zamanda, farklı fikirlere karşı direnç sahibi olabilirler. Ayrıca işgörenler işteki çıkmazlar hakkında da fikir sahibi olabilirler (Moorhead ve Griffin, 1989: 648). İşe yeni katılan bireyin çevreyi, örgütü ve işi tanıması için çok zamana ihtiyacı vardır bu yüzden başlangıç süresinde üretim miktarı deneyimli çalışandan daha az olabilmektedir. Sosyalleşme ile birlikte yeni çalışanın işi kısa sürede öğrenerek beklenen üretim miktarına ulaşması ve böylece başlangıç maliyetinin azaltılması gerçekleştirilir. Aynı zamanda yeni çalışandaki stresin ve işteki başarısızlık korkusunun azaltmasını sağlamaktadır. Yeni işe başlayan çalışan kendisini istenmeyen, ihtiyaç duyulmayan, sevilmeyen birisi olarak hissetmesi durumunda işten ayrılmak isteyebilir fakat o örgütte sosyalleşme oluşmuşsa bu olumsuz duygular olumlu duygulara dönüşmektedir ve işten ayrılma düşünülmemektedir. Sosyalleşme eğitimi ile gerekli bilgilerin verilmesi durumunda işe yeni başlayan çalışan öğrenmek istediklerini en yakın yöneticisi ya da iş arkadaşlarına sormayacak bu şekilde yönetici ve iş arkadaşları zamanlarını tasarruf etmiş olacaktır. Çalışanların iş doyumuna ulaşması, çalışanların iş ile ilgili gerçek beklentiler oluşmasını ve çalışanda olumlu tutumlar geliştirmesini yine sosyalleşme sağlayacaktır (Yüksel, 2007: 129).

### 3.1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Örgütsel sosyalleşme sürecinin özellikleri arasında literatürde dikkat çeken bazı özellikler aşağıda sıralanmıştır Feldman ve Arnold, 1983: 79; İshakoğlu, 1998: 60; Can, 1999:326; Kartal, 2007:5-10; Sökmen, 2007:171; Sökmen ve Tarakcıoğlu, 2008:56):

- a- Değer, tutum ve davranışların değişimi: Örgüte yeni katılan çalışanlar örgüt tarafından onaylanan değer, tutum ve davranış kalıplarını öğrenir ve yeni yetenek ve ilişkiler geliştirerek yeni bir bakış açısı elde ederler.
- b- Örgütsel sosyalleşme sürecinin sürekliliği: Sosyalleşme sürekli ve yavaş yavaş meydana gelmektedir. Çalışanlar değişime ayak uydurmak amacıyla daima öğrenmek ve sosyalleşmek zorundadırlar.
- c- Yeni işe, iş grubuna ve örgütsel uygulamalara uyum: Örgütsel sosyalleşme çalışanın yeni işe uyumunu sağlamasının yanında çalışanın, örgütsel değerlere, örgütsel

uygulamalara, beraber çalışacağı ekibe ve bu ekibin normlarına da uyumunu sağlamaktadır.

d- Grup ve grup normlarına uyum: Yeni çalışanların çalışma gruplarına uyum sağlamasıdır.

e- Yeni işgörenler ve yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim: bazı değişimler örgütün beklentileri ile uyumlu olmayabilir. Bu özellikle birlikte yeni çalışan güçlü yanlarını avantaja çevirirken zayıf yanlarını ise minimum seviyeye düşürebilir.

f- Sosyalleşmede ilk dönemin analiz edilmesi: Örgütsel öğrenmelerin ilk aşamasında mesleki gelişim vardır. Bu süreçte çalışanlar bazı sebeplerden dolayı hayal kırıklığı yaşayabilmektedirler. Bundan dolayı örgütsel sosyalleşme süreci sürekli analiz edilmelidir. Bu sürecin başlangıcı iyi analiz edilmez ise örgüt yeni çalışanı işten çıkarabilir veya çalışan işten ayrılabilir.

g- Sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir süreci kapsamı: bireyin ücret, terfi imkanı ve çeşitli sosyal faydalar gibi örgütün ise amaçları doğrultusunda çalışandan maksimum katkı sağlamak gibi beklentileri mevcuttur. Örgüt ve bireyin uyumu devam ettikçe beklentisi de sürecektir.

h- Sosyalleşme boyunca yeni işgörenlerin ilgisinin genel özelliklerden özele doğru çekilmesi: İlk olarak çalışanın örgütün kültürüne uyumu sağlanmalı sonrasında özel anlamda yapacağı işlere yönlendirilmelidir.

### 3.2. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgütsel sosyalleşme taktikleri, örgütsel anlamda yerine getirilen, işgörenlerin örgütsel değerleri benimsemesine, örgütsel ve bireysel olarak amaç birlikteliğinin oluşması adına yapılan programlar ve uğraşlardır (Ergün ve Taşgit, 2011: 108). Taktiklerin örgütlerde uygulanmasının esas amacı, teorik bilgileri pratik bilgilere olarak kullanmaktır (Çalık, 2003: 10).

Örgütsel sosyalleşme taktikleri konusunda en çok bilinen çalışmalardan biri olan kavramsal çalışma, sosyalleşme taktiklerinin farklılaştığı altı boyutu tanımlamıştır (Van Maanen ve Schein, 1979: 232). Bu taktikleri örgüt kendi yapısına ve kültürüne göre istediği gibi hazırlayabilir (Ashforth vd., 2007: 448). Ayrıca işgörenlerin sayıları, nitelikleri ve örgütün imkânları, amaçları; hangi taktiklerin seçileceği konusunda önemlidir (Erdoğan, 2003: 82). Bu taktikler bireysele karşı kolektif, formale karşı informal, tesadüfe karşı ardışık, değişkene karşı sabit, ayırıcıya karşı seri, atamaya karşı yoksun bırakma şeklinde sıralanmıştır.

#### 3.2.1. Bireysele Karşı Kolektif

Bu taktik; yeni çalışanların sosyalleşme yöntemlerine grup şeklinde mi yoksa bireysel olarak mı kabul edildikleriyle alakalıdır (Uğurlu, vd., 2011: 708).

Bireysel sosyalleşme, yeni çalışanların tek başlarına ve yalıtılmış bir halde, bir sıra eşsiz deneyimden geçtiği taktiktir. Bu taktikte, yeni işgörenler grup şeklinde eğitime alınmazlar onlara verilen eğitim iş başında şeklindedir. Bireysel sosyalleşme uygulamalarıyla örgüte yeni gelenlerin tepkilerinin farklı olmasına olanak sağlanır. Bireysel sosyalleşme taktiği, rol çatışması ve belirsizliğine yüksek oranda sebep olabilir, ama değişim ve yaratıcılık düzeyini yükseltir. Okul yöneticisinin yönetici odasında sosyalleşmesi, çıraklık programları, özel staj veya eğitimler şeklinde örneklendirilebilir (Jones, 1986: 263).

Kolektif sosyalleşme taktiği, yeni çalışanların her birini bireysel olarak değil de onları grup halinde bazı ortak deneyimlerden geçmesine olanak sağlamaktadır. Kolektif sosyalleşme aynı rolde birçok yeni çalışan olduğunda, içeriğin kolayca açıklanabilir olduğu zamanlarda, örgütün, sosyalleşen grubun içinde bir dayanışma, kendi aralarında bir bağlılık kurmak istediği durumlarda tercih edilir. Fakat grup ortamında birbirlerinden etkilenen çalışanlar için gerekleriyle alakalı pek çok şey öğrenebilirler fakat yaratıcılıklarının devam etmesi grup üyelerince engellenebilir (Uğurlu vd., 2011: 708).

Diğer bir deyişle örgüte giren tüm yeni işgörenler grup olarak tüm sosyalleşme yöntemlerine kabul görürse kolektif sosyalleşme taktikleri mevcuttur (Fırat, 2010: 62–63). Ters durumda bireye özel bir şekilde yaklaşılsa örgütün kullandığı sosyalleşme taktikleri bireyselleşmiş demektir. Örgütsel role uygun birçok yeni çalışan varsa o rolün içeriği açıkça belirlenmelidir. Eğer hedef çalışanlarda örgütsel kimlik ve sadakat oluşturmaksa kolektif örgütsel sosyalleşme taktiklerinin uygulanması gerekmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 41).

### 3.2.2. Formale Karşı İnfomal:

Formale karşı informal sosyalleşme taktiği; işe yeni giren çalışanın sosyalleşme işlemlerinin, tümünü düzenli bir şekilde mi yoksa informal yöntemlerle mi gerçekleştirileceğiyle ilgilidir (Çalık, 2003: 8). Eğer örgüte yeni katılan çalışan, kurumsal bir şekilde oluşturulmuş bir eğitim-gelişim programına katılmazsa, kullanılan taktikler biçimsel olmayan (informal) şeklinde düşünülecektir (Ergün ve Taşgıt, 2011: 99). Biçimsel olan örgütsel sosyalleşme taktikleri daha çok örgütteki işleri yaparken “doğru” ve “kabul edilen” şekilde yapmaktır (Van Maanen ve Schein, 1979: 45-46).

### 3.2.3. Tesadüfe Karşı Ardışık

Çalışanın örgüte ve işe tam olarak hâkim olması halinde planlanmış basamaklarla ardışık sosyalleşme taktikleri ortaya çıkar (Tuttle, 2002: 73). Tesadüfi taktiklere gelince basamaklar belirsiz ya da değişken olarak karşımıza çıkar. Sürekli değişim mevcuttur. Bu aşamada çalışan, bazı bilgilere farkında olmadan tesadüfi bir şekilde sahip olur (Jones, 1986: 263).

Ardışığa karşı rastgele sosyalleşme taktiği; örgüte yeni katılan çalışanların sosyalleşmesi sürecinde yaşayacağı durumların önceden belirlenmiş veya belirlenmemiş

olmasıyla alakalıdır. Ardışık sosyalleşme taktiğinin kullanılması halinde, yeni işgörenin mesleğini tam anlamıyla öğrenmesi maksadıyla hazırlanmış programlar mevcuttur. Bu programın basamakları önceden net olarak belirlenmiş ve program üniteleri hazır hale getirilmiştir. Bu şekilde yeni işgörenin yaşayacağı tecrübelerin ve yapacağı faaliyetlerin dizilişi hakkında net bilgi elde edilmiştir (Van Maanen ve Schein, 1979: 232).

#### **3.2.4. Değişkene Karşı Sabit**

Sosyalleşme aşaması planlanmış basamaklar şeklinde değilse ise; bu durumda sosyalleşme uygulamalarının hangi tarihler arasında gerçekleştirilmesini belirlemek gerekli değildir (Perrot, vd., 2012: 25). Bu durum oluştuğunda değişken sosyalleşme taktiklerinin uygulanabilir. Ayrıca iki taktik arasındaki bir başka önemli fark, örgütün yeni gelenin sosyalleşme yöntemleri hakkında bilgilendirip bilgilendirmediğiyle alakalıdır (Fırat, 2010: 64).

Sabit sosyalleşme taktikleri kullanıldığında yeni çalışan sosyalleşme yöntemleri ve bunların uygulamaya geçirilmesinin hangi tarihlerde planlandığı hakkında bilgi sahibi olur (Gruman vd., 2006: 92). Bu şekilde çalışan, örgütün isteklerini karşılamış demektir. Anlaşıldığı üzere değişken sosyalleşme taktiklerinde işgörene bu tarz planlarla ilgili bilgi aktarılmaz.

#### **3.2.5. Ayırıcıya Karşı Seri**

Örgüte yeni katılanların; rol modelleri olmadığı ya da daha önceki üyeleri takip etmedikleri şartlarda ayırık sosyalleşme süreci mevcuttur. Seri sosyalleşme süreci yetenek, değer ve tutumların sürekli bir şekilde olması gereken faaliyetlerin kontrolünde fonksiyonel ve hiyerarşik geçişlerini içermektedir. Tecrübeli işgörenlerin işe yeni katılanların rol modeli olması durumunda bu aşama birkaç yıla kadar sürebilir (Van Maanen ve Schein, 1979: 232).

#### **3.2.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma**

Örgüte yeni gelen üyenin örgütteki başka üyeler tarafından desteklenip desteklenmemesiyle alakalıdır. Atama süreci, yeni işgörenlerin işe girdiklerinde var olan kişisel özelliklerinin gelecek vaat ettiğini ve yarar sağladığını kabullenmek ve isteklendirmektir. Neredeyse başka üyelerin tamamı onun yeterliliği nedeniyle destekçi olmaktadır. Yoksun bırakılma aşamasıysa, yeni işgörenin bazı kişisel özelliklerini kabul etmemeyi ve bu özelliklerden kurtulmayı istemektir. Bu taktikler esas olarak, bireyin kişisel imajıyla ilgili yeni varsayımların kurulmasını tercih etmektedir (Jones, 1986: 263).

### 3.3. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Örgütte çalışanın, örgütün etkili bir üyesi olarak kendisinden beklenen rollere uyum sağlayabilmek adına örgütün sosyalleşme aşamasından geçmesi zorunludur (Güçlü, 2004: 19).

#### 3.3.1. Ön Sosyalleşme

Sosyalleşme süreci, işgörenler örgüte giriş yapmadan önce ortaya çıkmaktadır. İlk olarak çalışanlar örgüte girmeden ve fiili olarak işlerinin başına geçmeden önce, örgütteki hayatın nasıl olduğuna dair genel bir fikir edinmek için uğraşırlar (Feldman, 1976: 65). Bu aşama, işe yeni katılan çalışanın işindeki ilk gününden önce oluşan tüm öğrenmelerini içerir ve yeni çalışan gerçekçi beklentiler içinde olmaya ve belirsizlikle başa çıkmak için uğraşırlar. Bireyin geçmişi, kişiliği, meslekî seçimi, örgütle ilgili bilgisi ve işin kendisi kişinin beklentilerine yön verir (Çalık, 2003: 168).

#### 3.3.2. Seçme

Örgütler işe alacakları bireyleri seçme aşamasında veya bireyler yeni bir işe gireceklerinde örgütler hakkında karar verirken, karşılıklı bir şekilde öncesinde düşündükleri karakteristiklere uygun olarak seçerler (Balcı, 2003: 36). Sosyalleşme süreci, giriş aşamasındaki adayların özenli bir şekilde seçimiyle ortaya çıkar. Eğitilmiş işgörenler ve denetçiler, örgüt kültüründeki değerlere odaklanarak ve belirlenen nitelikleri bulunan yeni çalışanın seçimini gerçekleştirirler. Örgüt kültürünün değerlerine uygun bulunmayan adaylar tercih edilmezler (Çalık, 2003: 173). Örgütler çalışan seçme işlemini, gazete ve televizyon gibi araçları kullanarak, meslek odaları ve iş bulma kurumları vasıtasıyla yazılı ve sözlü sınavları kullanarak yerine getirmektedirler.

#### 3.3.3. İşe Alıştırma

İşe alıştırma, işe yeni başlayan işgörenin işe ve örgüte bağlanması amacıyla gerçekleştirilen aşamadır (Mathis ve Jackson, 1979: 205). Bu süreçte birey örgütün değerleriyle yüz yüze kalırken, bu değerler ışığında işinde kendisinden istenenleri, astları, üstleri ve iş arkadaşlarının beklentilerini öğrenmeye ve sahip çıkmaya uğraşır (İshakoğlu, 1998:76). Bu süreçte eğer bir sorun çıkmazsa, birey hem iş arkadaşları ve ayrıca üstlerinin benimsenme duygusunu hissedecek ve görevinin gereklerini uygulamada kendisini yeterli görecektir (Can vd., 2001: 156). İş alıştırma eğitim programları yeni işgörenlerle beraber örgütte görev yeri değişenlere işlerini, iş arkadaşlarını ve örgüt içinde işlerinin yerini tanıtmak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Demirbilek, 2009: 354). Bu eğitim sürecinde, işgören bir taraftan mesleki yeteneklerinin artması için uğraşırken, diğer taraftan kişiliğinin gelişmesi için çalışmaktadır (Sabuncuoğlu, 1982: 69-70).

### 3.3.4. Yetiştirme

Birçok kurumda işe yeni başlayanların sosyalleştirilmesinde yetiştirme programları, gerçek sosyalleştirme aşamasıdır (Balcı, 2000: 17). Yetiştirme programlarıyla; yetiştirilenin fikirlerini değiştirme, yeni ilişkiler ve değerler kazandırma, yeni becerilere uyum olanakları sağlanır (Porter vd., 1981: 168). Bu program süresince yoğun yönlendirme ve davranış açıklayıcı modeller geliştirerek yeni gelenlerin örgütsel bağlılığını artırma, gruba güvenmelerini sağlama, geniş kapsamlı ödül sistemini oluşturma, onay görme gibi sosyalleşmeyi sağlamada önemli teknikler yerine getirilir. Bu teknikler uygulanırken örgütsel durumlar yorumlanabilir ve kültürel değerleri güçlendirme maksadıyla mesajlar verilebilir. Sembol olarak dil, örgütsel gelenek ve törenlerden faydalanabilir (Çelik, 2000: 86). Sosyalleştirmenin aktif olabilmesi adına, programların işgöreni planlı bir şekilde örgüt ve görev çevresine uyumu sağlamalıdır. Etkili bir program işten ayrılış miktarlarını azaltır ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturur (İshakoğlu, 1998: 77). Yetiştirme aşaması dört ana faaliyeti kapsar (Can, 1992: 309).

1. Benimsenme: İş arkadaşları ve yöneticilerle kişiler arası ilişkiler meydana getirmek.
2. Yeterlik: İş başarmak amacıyla üzerine düşen görevleri yapabilir duruma gelmek.
3. Rol Tanımı: Örgütteki rollerini ve bu rolle ilgili biçimsel ya da doğal gruplardaki rollerini ortaya çıkarmak.
4. Değerlendirmenin Uygunluğu: Görevin ve rolün gereklerinin ne derece gerçekleştirildiğini ve işle ilgili yapılanları kontrol etmek.

### 3.3.5. Arkadaş ve İş Grupları

Örgütlere pozitif avantaj sağlayan destekleyici arkadaş grupları aynı süreçte, çalışanların da girişimde bulunmaları adına motivasyon oluşturur (Schein, 1975: 170). İş grubu tarafından kabul edilme, kişinin toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması açısından gereklidir (Balcı, 2000: 17). Çalışanın iş arkadaşlarıyla etkileşim içerisinde olması, onun karşılaştığı yeni değerleri ve inançları benimsemesine olanak sağlar. Örgütte pozitif bir çalışma ekibinin var olması ve buna bağlı bir şekilde de örgütte de pozitif bir havanın varlığı sosyalleşmenin etkililiğini gösterecektir.

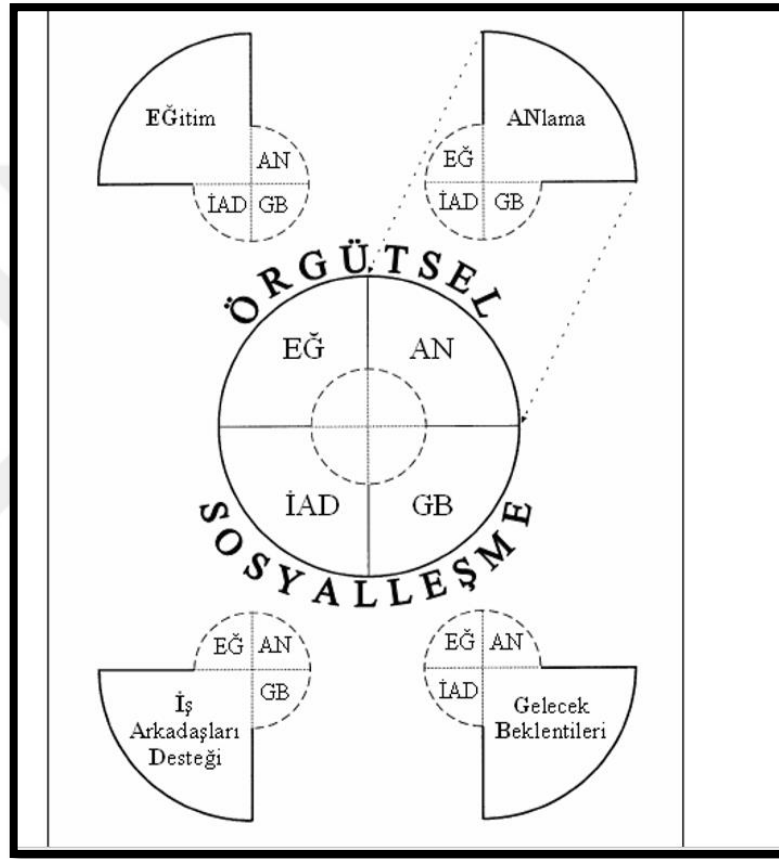
### 3.3.6. Sınama ve Yanılma

Yeni çalışanın sosyalleşmesinin bütünüyle şansa bırakılması ve işi öğrenmesinin şansa bırakılmasıdır (Kartal, 2007:29; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008: 57). Çalışan örgüte girdikten sonra farklı davranışları, tesadüfen ya da kendisi uygulayarak öğrenir (Porter vd., 1981: 70). Her örgüt sosyalleşme aşamalarının başarıyla tamamlanmasını için uğraşır. Bu sosyalleşme aşamaları yeni işgören açısından rahatça uyumu sağlayacak bir programlar kapsamalıdır. Bu program kişileri işte yetiştirmeyi de içerdiğinden

sınama ve yanılma bunun bir parçası şeklinde görülmelidir. Sınama ve yanılma, insanların ilk mesleki yaşamlarının sonraki tecrübelerini etkilemeleri bakımından gereklidir (Kartal, 2007: 29).

### 3.4. Örgütsel Sosyalleşme Boyutları

Robert Joseph Taormina, örgütsel sosyalleşme prosesini 4 boyut olarak göstermiştir. Bunlar; 1) Eğitim, 2) Anlama (kişinin işi ve örgütü), 3) İş Arkadaşları Desteği ve 4) Gelecek Beklentileri (istihdam olunan örgüt içinde) (Taormina, 2009:30).



Şekil 3.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Dört Boyutu (Taormina, 1997: 30).

#### 3.4.1. Eğitim

Örgütsel sosyalleşmenin ilk boyutu eğitimidir. Eğitimin “işle ilgili beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi” şeklindedir (Taormina, 1997: 30).

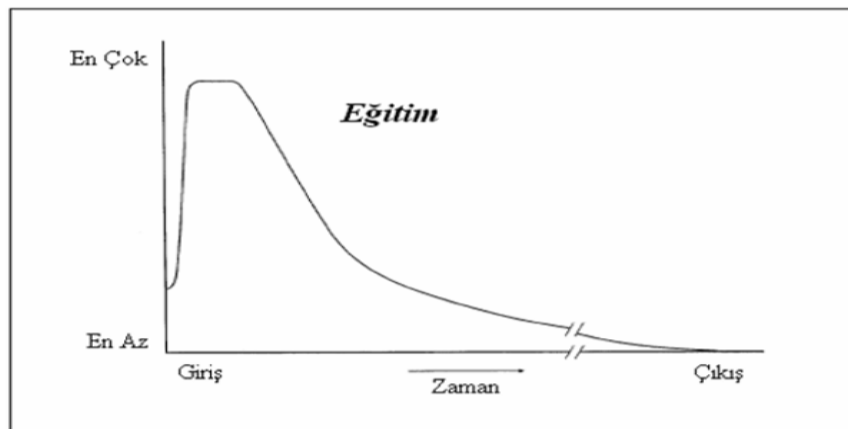
Louis’in (1980) çalışmasından faydalanan (Taormina, 2009: 654). Eğitim, çalışanın belirli bir işi yerine getirmek amacıyla olması gereken herhangi bir beceri veya yetenek kazandığı etkinlik, süreç ya da metottur (Taormina, 1997: 31). Zaten gerçekleştirdikleri tanıma baktığımızda örgütsel sosyalleşme kısaca, “bireylerin işin içeriği ile ilgili bilgi edinmesi ve ona göre kendilerini ayarlaması aşamasıdır” (Ashforth vd., 2007: 448).



Eğitim biçimsel ve biçimsel olmayan olarak oluştuğundan dolayı, eğitim perspektifi her iki açıdan da gösterilmiştir: a) örgütlerin çalışanlarını sosyalleştirmek amacıyla sağladıkları (veya sağlamaları gerektiği) bir çalışmadır ve b) çalışanlar tarafından tecrübe edilen bir aşamadır. Bu süreçte örgüt çalışanlarını sosyalleştirmek amacıyla bir girişimde bulunur ve çalışan kendini bunun bir parçası şeklinde görür. Yeni çalışanların sahip oldukları becerilerin düzeyi konusunda olması gereken ve teklif edilen eğitimin miktarında farklılık olacaktır (Taormina, 1997: 29-47).

Resmi eğitim için; staj, iş başı eğitimi, seminer, derslik ve yazılı talimatlar şeklinde planlanmış öğretim programları mevcuttur. Resmi olmayan eğitim ise daha çok planlanmamış öğretimle alakalıdır. Deneme-yanılma, gözlemleme ya da örgüt içinde görev yapan başkalarına soru sorma şeklindeki yollar bu türe örnek oluşturabilir. Yeni çalışana bir akıl hocası ya da danışman görevlendirmede, örgütün biçimsel işleyişine uymamasından dolayı örgütün resmiyeti dışında olarak düşünülmüştür. Gerçekte çalışan örgütte genellikle bunlarla en sık karşı karşıya kalır. Yetiştirme şeklinde de tanımlanan (Balcı vd., 2012: 48) bu boyut hem örgüt kültürü geliştirmede, ve de personeli işe uyarlamada çok önemli bir yeri vardır. Birçok çalışmaya göre iş eğitimi; uzmanları işlerine uyarlamada, verimliliği yükseltmekte, kaygıyı, çalışan devir hızını ve işteki devamsızlığı azaltmada yararlı olur (Taormina, 1994: 134; Moreland ve Levine, 2006: 470-471; Bingöl, 2010: 296-297). Bununla beraber eğitimi başarıyla sonuçlandırmak için örgütlerin bütün araç gereçleri sağlaması yeterli olacaktır. Fakat eğitimin etkililiği her örgütte çalışanın kaygı ve öz yeterlilik seviyeleri gibi kişisel ya da örgütün kontrolü dışında olan faktörler nedeniyle farklı olmaktadır (Taormina, 1997: 31).

Şekil 3.2.'deki eğri, bir çalışanın zaman içinde aldığı nispi (bağıl, göreceli) eğitim miktarını belirtmektedir. Burada “nispi” kelimesi, eğitim sürecindeki harcanan zamanla diğer görevleri gerçekleştirmek üzere harcanan zamanın miktarlarının karşılaştırılmasını göstermektedir. Örneğin şekildeki en az-en çok ordinatı eğitimde harcanan iş günün yüzdesi şeklinde gösterilebilir.



Şekil 3.2. İşgörenler Tarafından Eğitimde Harcanan İş Günü Nispi Miktarının Zaman İle İlişkisi (Taormina, 1997: 33).

Bu şekle bakıldığında örgüte yeni katılan birey, ilk gününün bir kısmını genel oryantasyon yani örgütteki başka çalışanlarla tanışarak geçirirken diğer bir kısmını ise

eğitim ile harcar. Bu süreçten kısa bir süre sonra eğitime harcadığı nispi zaman artar. Örgütteki özel işleri gerçekleştirmek adına olması gereken eğitim miktarına ve tipine bağlı olarak bir süre için çok iyi bir halde yüksek olabilir. Yalnız örgütün formal bir eğitim programı mevcutsa, eğri şeklindeki gibi başlangıçta yüksek bir plato ile başlayacak formal eğitim programı bittiğinde ise hızlı bir şekilde aşağı inecektir. Ayrıca eğri sifıra düşmez sebebi sürekli-süreç modeline göre informal eğitimin girişten sonraki diğer zamanlarda da yer aldığı düşünülür (Taormina, 1997: 32).

Benzer bir durumda ise formal eğitim programı olan bir örgüt kadar fazla bir platoda olmasa da örgütte işe başlayan ve formal bir eğitim programına dahil olmayan çalışanlar açısından da eğri yüksek olacaktır. Bu durumda eğri hızlı bir şekilde azalmayacaktır sebebi ise formal eğitim sahibi olmayan işgörenler kendi becerileri ve yeteneklerini kazanmak amacıyla harcadıkları zaman daha çok olacaktır.

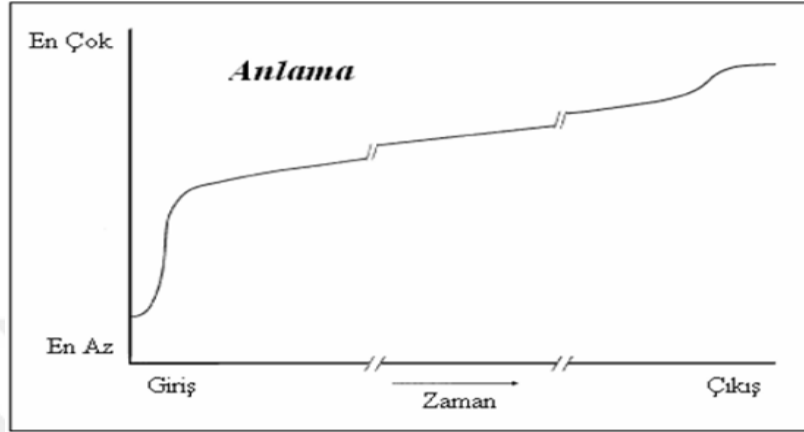
Her iki durum içinde, bir süre sonra (genelde ilk birkaç aydan sonra) birçok örgütte eğriler aynı gidişattadırlar. Yani, çalışanlar benzer, daha informal ve daha düşük düzeydeki eğitim şeklinde istikrar oluşturacaklardır. Diğer bir deyişle, her iki örgüt tipindeki çalışanların eğitimde kullandıkları iş günü miktarını gösteren eğri düşmektedir. Bu düşüşün ani bir azalıştan çok aşama olması daha olasıdır. Sebebi ise tipik olarak yetenek seviyeleri zaman geçtikçe düşer ve olası çalışanlar da bir eğitmeniden ya da nitelikli bir iş arkadaşından destek talep ederler (Zonana, 2011: 57).

Zaman periyodu hiçbir şekilde sıfır olmasa da eğri bir süre sonra çok düşük bir seviyede olabilir, fakat birkaç gün ya da birkaç hafta sonra bu seviyeyi değiştiren durumların olması olasıdır (çalışanın aldığı ek eğitimler ya da yeni aletin veya tekniğin kullanılması amacıyla alınacak eğitimler şeklinde). Sonuç olarak, şekil 3.2'deki birçok örgütteki çalışanlara özgü (jenerik) bir eğri göstermektedir ve bir çalışanın görevde kalma süresince farklı dönemlerde olan çeşitli eğitim “durumları”nın ortalaması alınarak düz bir doğru oluşturulmuştur (Zonana, 2011: 57).

### 3.4.2. Anlama

Örgütsel sosyalleşmeyle alakalı olarak “Anlama”, spesifik olarak bir çalışanın kendi işiyle, örgütle, örgütün insanlarıyla ve örgüt kültürüyle alakalı olan bilgi birikimini tam bir şekilde kavraması ve uygulaması anlamına gelir (Taormina, 1997: 29-47). Örgütü anlama; örgüte yeni katılan çalışanın, örgütün nasıl çalıştığını ve orada işlerin nasıl yapılacağını ne derece anladığını belirlemektedir (Taormina, 2004: 78). Fakat bu konu çok karmaşık ve büyük önemli sahip olduğundan farklı ve tek bir boyutta incelemek örgütsel davranış araştırmacıları ya da insan kaynakları departmanlarına göre daha etkili ve verimli bulunabilir (Taormina, 1997: 34). Anlama sürekli gerçekleştiğinden, farklı zamanlarda ya da süreçlerde olması istenir. Örneğin Feldman’ın modelinde (1981), anlama bütün üç boyutta da mevcuttur (bunu her boyut için önerilen süreç değişkenlerinden de anlayabilirsiniz). İlk aşamada, bir işle ilgili beklenen sosyalleşme ve realizm işteki görevlerin, örgütsel amaçların ve iklimin anlaşılması adına olan kazanımlardan oluşmaktadır. İkinci aşama, çatışmaların başarılı olarak yönetilmesi çatışmaların doğasının anlaşılmasını gerektirir ve birinin rolünün

tanımlanması da o rolün anlaşılması sürecinin önemli bir kısmıdır. Son aşamada, grup normlarına ve değerlerine uyum da ayrıca onların anlaşılmasını gerektirir ve normlar ve değerler de değişebildiği için onlara uyum da sürekli var olan bir aşamadır (Taormina, 1997: 35). Örgüte yeni katılanın, örgütün işleyişiyle ilgili anlayış düzeyi üstlendiği rolle ve örgütün işleyişine göre farklılıkları vardır (Louis, 1980: 232).



Şekil 3.3. İşgörenlerin Örgütleri ile İlgili Ulaştıkları Anlamanın Toplam Miktarının Zaman İle İlişkisi (Eğri Kümülatiftir) (Taormina, 1997: 36).

Bir bireyin örgütü anlamasının zamanla kümülatif fonksiyonlu (yani giderek arttığı) düşünülür. Sürekli bir fonksiyondur, fakat anlamanın kazanıldığı oran birinin işte kalma süresinde değişik zamanlarda farklılık oluşturacaktır. Bu, aşağıda şekil 3.3'te verilmektedir (Taormina, 1997: 36).

Başlangıçta, yukarıda da gösterildiği gibi, beklenen sosyalleşme (Feldman 1981) asıl girişten önce biraz anlamayla gerçekleşmelidir Fisher 1986). Bu sebeple, girişten önce ulaşılan temel anlamanın derecesi görece daha azdır. Sonuçta ise anlamanın bu jenerik modeli işgörenin örgütle alakalı makul bir anlama seviyesiyle örgüte girdiğini düşünmektedir.

Örgütte anlamada hızlı değişimler olduğunda şekil 3.3'te ilk kısmında belirtilmiştir. Bu şu demektir; başlangıçta (örgüte girişin ilk günlerinde) yeni bir çalışan bilgi edinmek adına nereye bakması gerektiğini dahi bilmiyor olabilir, bu yüzden anlama çok az bir hızla gerçekleşebilir. Sonrasında, çalışan kısa bir süre sonra güvenilir bilgi kaynakları elde eder ve anlama hızlı bir biçimde artışa geçer (Taormina, 1997: 36). Elde edilen anlamanın miktarının tahminine, aranan bilginin miktarına göre varılabilir. Bu şu demektir; eğer bilgi araması anlama eksikliği anlamına geliyorsa ve bilgi aramasının sonucu anlamaysa, bu değişkenler ters bir yönle ilişkilendirilmek mecburiyetindedir. Mesela; bilgi araması fazla olduğu zaman, örgütle alakalı toplam anlama miktarı da az demektir. Tabi ki, ilişki direk olarak ters düşünölmeyebilir, çünkü anlama eğrisi azalamayan kümülatif bir fonksiyon şeklindedir. Bu sebeple, bilgi araması azaldığında anlama eğrisi de negatif olarak artacaktır şekil 3.3'ün önceki kısmında gösterildiği gibidir.

Araştırmalara göre; bilgi araması başlangıçta çok fazladır, sonra bir süreliğine kademeli olarak düşmektedir ve sonra bir plato şeklini gelir. Birçok örgütsel sosyalleşme araştırmaları örgüte yeni katılanlara yoğunlaşırken, bir sene ya da daha sonrasında ne olacağı hususunda daha az öneriler mevcuttur. Bununla beraber platoyla alakalı iki çıkarımı söz konusudur. İlki; bilgi araması devamlıdır ve ikincisi de bilgi araması sistemlidir. Bunun anlamı şudur; çalışan rutine girdiğinde, anlama yavaş bir şekilde yükselecektir. Bu durum şekil 3.3'ün orta kısmında belirtilmektedir (Taormina, 1997: 36). Sonunda insanlar işteki pozisyonlarının sonuna geldiklerinde kurumlarının emeklilik politika ve prosedürleri hakkında etkin bir şekilde daha çok bilgiye ulaşmaya çalışacağından daha iyi bir anlama sağlayacağı düşünülmüştür yani görevin sonuna yaklaştığında anlama tekrardan hızlı bir şekilde yükselecektir, fakat yine de anlama %100'e ulaşamaz nedeni ise dünya hareketlidir. Sonuca geldiğimizde ise, kümülatif anlama eğrisinin üç kısmı mevcuttur; ilki: düşük bir düzeyde oluşur, fakat bilgi kaynaklarının yerleri öğrenildiğinde pozitif bir şekilde hızlanan bir fonksiyon olarak yükselmeye geçer; ikincisi: eğri daha sonra bilgi aramasının istikrarlı olmasıyla düşük ve standart bir şekilde yükselir: üçüncüsü: bir bireyin kariyeri sonunda eğri en yüksek anlama noktasına varır (Zonana, 2011: 62).

### 3.4.3. İş Arkadaşları Desteği

Çalışma arkadaşlarının desteği; örgüte yeni katılan çalışanların örgütte başkalarıyla ne kadar iyi ilişki kurduğunu göstermektedir (Taormina, 2004: 78). Bu boyutu iş eğitimi ve örgütü anlama boyutlarından ayrı tutmalıyız (Taormina, 1997: 38-39). Yani çalışanın, örgüt ile ilgili bilgi edinmede ve işle alakalı aldığı eğitimde çalışma arkadaşlarının teklif ettiği herhangi bir yardım bu boyutu kapsamamaktadır. Daha açık bir şekilde ifade etmemiz durumunda; çalışma arkadaşlarının desteği, çalışanların duygusal gereksinimlerini giderme faaliyetiyle alakalıdır. Duygu, insan faaliyetinde büyük bir yere sahiptir sebebi ise insan davranışlarını etkiler ve bu davranışları yönlendirir (Robbins ve Judge, 2012: 103-111). İnsan davranışları ise sosyal etkileşim olgusunun en ana bileşenidir. Sosyal etkileşim de aynı anda örgütsel sosyalleşme sürecinin ön aşamalarında çok fazla etkisi mevcuttur (Reichers, 1987: 279). Böylece çalışanların duyguları, onların başkalarıyla sosyal etkileşim içinde olmalarında temel ve önemli bir rolü vardır.

Uzun vadede düşündüğümüzde algılanan örgütsel destek; kişinin, kariyerinin başarılı olup olmadığının algılamasına etkileyebilir (Chow, 2002: 733). Tersini düşündüğümüzde, eğer yeni çalışan örgüt "içindekiler" tarafından örgüt üyesi olarak kabul görmezse ya da daha da kötüsü toplu halde izole edilirse, sosyalleşme başarısız şekilde son bulur (Taormina, 1997: 38).

İş arkadaşları desteği üç temel tip yardım (güç verme) kapsar. Duygusal ve manevi destek (iş arkadaşları desteğinin kritik yönleri olarak göz önünde tutulur), davranışsal teselliye içerebilmesine karşın (eğer izin verilmişse ve uygunsa sarılma gibi) sözel cesaretlendirmeyi (örn: terfi kazanabilmek için) gösterir. Aygıtsal sosyal destekse, malzeme yardımının elde edilmesini (örn: ekipmanın ödünç verilmesi) gösterir. Ve de

sosyal desteğin çok fazla temsilcisi olmasına karşın, eşler (yani iş arkadaşları) ana temsilciler şeklinde gösterilmektedir. Çünkü bir örgütteki çalışanlar içerisindeki sosyal etkileşimlerin çoğunun aynı kademede çalışan insanlar içerisinde bulunması mümkündür. Bununla beraber başka temsilciler de spesifik olarak dışarıda tutulmuştur (Taormina, 1997: 40).



Şekil 3.4. İşgörenlerin iş arkadaşlarından aldıkları desteği miktarıyla ilgili algılarının zamanla ilişkisi (Taormina, 1997: 40).

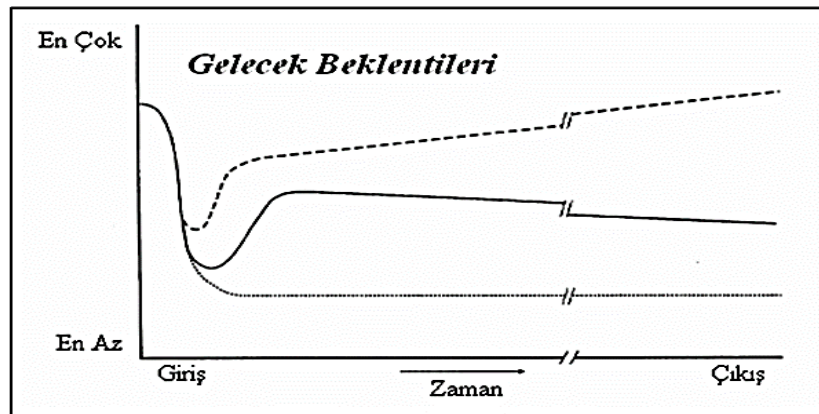
Sosyal ilişkilerin dinamik olduğu tartışılmıştı ancak bu, birinin iş arkadaşından aldığı destek seviyesinin tamamen düzensiz olduğu anlamına da gelmez. Daha ziyade, desteğin miktarının zaman içinde stabil olarak kalması muhtemeldir. Çünkü bir kişi arkadaş ağını oluşturur ve örgüt herhangi bir krize girmediği müddetçe, personel devir hızı da yüksek olmaz ve örgütte var olan sosyal ağlar bozulmaz. Böylece, bu diyagram alınan desteğin sonradan düzenlenmesini gösterir (Taormina, 1997: 41).

Bu diyagramda düzey (şekil 3.4), en az ve en çok değerlerin orta noktasından biraz yukarıdaki bir noktada gösterilmiştir. Bu sadece amaçların gösterilmesi düşüncesiyledir. Gerçek değer bireyden bireye farklı olacaktır, çünkü farklı kişilerin (daha fazla veya az çekici olmaktadır) farklı kişilikleri mevcuttur. Başka bir deyişle, herkes farklı destek seviyesine varır fakat, bir kez ulaştıktan sonra muhtemel düzeye görece dengeli olmaktadır (Zonana, 2011: 65).

#### 3.4.4. Gelecek Beklentileri

Geleceğe ilişkin beklentiler; yeni çalışanın, örgütte devamlı istihdamı ya da örgüt tarafından belirlenen ödüller hakkındaki beklentileri gibi örgütle alakalı uzun vadeli umutlarını anlatmaktadır (Taormina, 2004: 78). Her işi tatmin edici bir hale getiren bazı yönleri mevcuttur. Bundan dolayı, bu seviye o yönlerin kabul edilebilirliğini kapsar (bu kabul edilebilirlik çalışanın o örgütte kalma arzusunu güçlendirir). Bunlar (sadece bu kadar olmamakla beraber) çalışanın kendileriyle alakalı şu algılarını kapsar; a) istihdam olarak kalma ihtimali (yani işten çıkarılmadan); b) şu an ki maaşı ya da listelenmiş maaşları için artış; c) gelecekteki iş atamaları; d) terfiler; e) primler; f) yardımlar (kazançlar); g) tanınma; h) ödüller ve benzeri şeylerdir. Fakat,

gelecek beklentileri sadece negatif beklentileri kapsamaz aynı zamanda pozitif beklentileri de kapsayan devamlı bir süreçtir ve çalışanların kendi beklentilerini gerçekdışı değerlendirmeleri neticesinde birbiriyle buluşmayan beklentilerin ve gerçeklik şokunun olduğu bir aşamadır (Taormina, 1997: 41). Ayrıca bu fikri daha da güçlendirmek maksadıyla Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine ve McClelland'ın (1961) başarı ihtiyacı konusundaki çalışmasına gönderme yapmıştır. Bunlara göre insanın belli başlı ihtiyaçları vardır (Taormina, 1994: 136). Bununla beraber bireyin hem amaçları hem de davranışları bu ihtiyaçları karşılamak üzerinedir. Bu ihtiyaçlar, hayattaki önemine ve ulaşılabilirliğine göre alt ve üst ihtiyaçlar olarak gruplandırılmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 206). Şayet bireyin alt ihtiyaçları giderilmemişse üst ihtiyaçların karşılanması mümkün değildir. Geleceğe dair beklentilere gelince bir yönden ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Örgüt, bireyin bu ihtiyaçlarını giderme aracı şeklinde düşünülürse, çalışanların beklentilerini gerçekleştirmek amacıyla olanaklar ortaya çıkarmalıdır. Çünkü çalışan çalışma hayatının herhangi bir evresinde bu beklentilerin gerçekleşmesini imkânsız bir şekilde düşünürse örgütten ayrılmayı düşünebilir (Taormina, 1997: 42). Örneğin fizyolojik (maaş ile giderilir), güvenlik (uzun vadeli istihdam ve ümit verici kariyer ile giderilir), ait olma ve sevgi (örgütle özdeşim ve başkaları tarafından kabul edilme ile giderilir) alt ihtiyaçları istendiği şekilde karşılanırsa çalışan kendi geleceğini örgütle özdeşirir. Fakat başarı ihtiyacı örgütte üst konumlara getirilmeye karşılanabilir. Ayrıca kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin sevdiği, örgütün genel başarısı bakımından anlamlı bulunan ve her ikisi açısından önemli görülen işte çalışmayla yerine getirilebilir. Sonuçta çalışan örgütteki çalışmasını sonlandırabilir (Robbins ve Judge, 2012: 223). Yeni çalışan işine son verirse, örgütsel sosyalleşme başarısızlık bir şekilde gerçekleşmiş olur.



Şekil 3.5. İstihdam olunan örgüt içinde işgörenlerin gelecek beklentileri ile ilgili algılarının zamanla ilişkisi (Taormina, 1997: 43).

1. Grup: Kesikli çizgi 2. Grup: Kalın çizgi 3. Grup: Noktalı çizgi

Bir çalışanın örgütteki kendi gelecek beklentileriyle alakalı algısının uygunluğu zamanla değişmişse, bütün bu tip eğriler benzer şekilde yüksek bir değerden (yüksek

beklentiler) hareket edecektir (girişten itibaren). Fakat kısa bir zaman sonra gerçeklik şoku sebebiyle bu değer azalacaktır. Bununla beraber daha sonra, farklı çalışanlara göre farklı gidişatlar ortaya çıkacaktır. Üç tip eğri olduğu düşünülmektedir ve bunlar aşağıda belirtilmiştir (Taormina, 1997: 43).

İlk grup (şekil 3.5'teki kesikli çizgi) az sayıdaki istisnai insanlardır. Bu insanların yetenekleri ve becerileri, onları örgütteki kendi şahsi amaçlarını (kurumlarındaki çok yüksek kademelerdeki pozisyonlara terfiyi kapsayan) gerçekleştirmek amacıyla daha güçlü bir hale getirmektedir. Bu grup için eğri, daha az gerçeklik şoku, hızlıca iyileşme ve performanslarını arttırmaya sürdürmeyi (yüksek performans şeklinde) temsil etmektedir. Bu da bu çalışanlara daha fazla ödül ve yükselme fırsatı sunacaktır. (Zonana, 2011: 65).

İkinci grup (şekil 3.5'teki kalın çizgi) çalışanların çoğunluğunu temsil etmektedir. Onların da eğrileri birlikte başlar ve iyileşme de oldukça kısa zamanda ortaya çıkmasına karşın ilk gruptaki kadar hızlı ya da aynı derecede bulunmaz. Sonra, çoğunlukla örgüt normlarına uyum içindedirler ve yeni farkına vardıkları statülerini benimserler. Kendi gelecek beklentileriyle alakalı görüşleri plato şekline gelir ve dereceli bir şekilde yavaş bir şekilde azalma gerçekleşir. (Zonana, 2011: 65).

Üst düzey pozisyon sayısı az olduğundan dolayı insanlar normal kariyerlerinde orta düzey kademelere yöneldiklerinde bu tarz performanslar daha yüksek pozisyonlardaki daha az sayıdaki kademelerle aynı olmaktadır. Bu eğrideki düşüşün piramit yapısından sonuçlanan tavan etkisindedir. Bu şekilde fırsatın az olduğu düşüncesi gelecek başarılarla yönelik isteği düşürecektir. Eğitim çok dik olmayacak ve kişi görevinde daha fazla kalarak ödüllendirileceğini düşünebilir (Taormina, 1997: 44).

Üçüncü grup ise eğri (şekil 3.5'teki noktalı çizgi), yetenekleri sınırlı olan işgörenleri ya da işe göre olamadıkları halde işe alınan bireylerin bekledikleri gelecek beklentisini belirtmektedir. Bazıları daha hızlı istifa edebilir ve işi bırakabilir. İş bırakmaya gücü olmayan öteki işgörenler ise kendi ideallerinden vazgeçerek ve kendi isteklerini göz önünde bulundurarak uzlaşabilirler belki de yalnızca işgören olarak devam edebilmek adına. Sonuç eğrisi, şoku atlatmak adına çok küçük bir iyileşmeye işaret eder ve sonrasında yatay bir konuma gelerek düşük bir değerde devam eder.

Bu üç eğriyle alakalı şunları özetleyebiliriz: Örgütler dinamiktir herkese tesir edebilir. Bu verilen eğrilerdeki kişilerin her zaman eğrileri değiştirebilmelerinin ve değişik şekilde ilerlemeyi sağlayabileceği anlamını taşımaktadır (Taormina, 1997: 29-47).

Geleceğe ilişkin beklentiler; yeni çalışanın, örgütte sürekli çalışması ya da örgüt tarafından gerçekleştirilen ödüller hakkındaki beklentileri gibi örgütle alakalı uzun vadeli beklentilerini gösterir (Taormina, 2004: 78). Aynı süreçte bu boyut yeni çalışanın, çalıştığı örgütte görev yapan diğer kişilerce ne derecede kabul edildiğini de araştırmaktadır (Taormina, 2009: 654).

### 3.5. Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları

Örgüt için sosyalleşmenin önemi, onun nasıl sonuçlanacağı açısından değerlendirilir. Çünkü örgütün uzun vadeli hedeflerini başarabilmesi, var olabilmesi ve istikrarı devam ettirebilmesi; büyük oranda örgüte dahil olan yeni çalışanların devraldığı işleri ne şekilde uygulayacaklarıyla ilgilidir (Van Maanen ve Schein, 1979: 9).

Örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarını iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme şeklinde sıralanmıştır (Kartal, 2007: 92).

#### 3.5.1. İş Doyumu

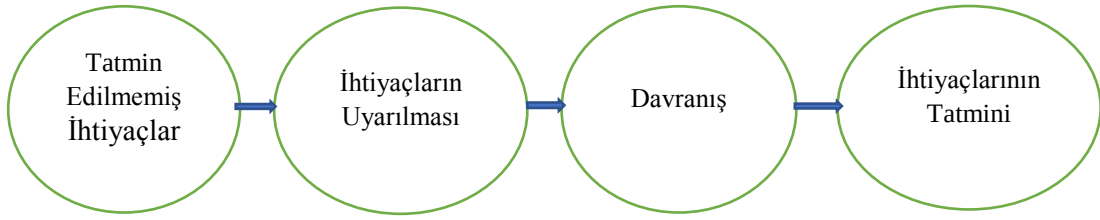
İş doyumu, işin kapsamı ve iş ortamına dair kişilerin, olumlu davranışlarının tamamı olarak adlandırılmaktadır (Erdoğan, 1996: 73). İş doyumu, bir çalışanın gerçekleştirdiği işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine imkan sunduğunu ayırt ettikten sonra yaşadığı bir histir (Barutçugil, 2004: 389). İş tatmini ile ilgili mutlak olan bir yer, dinamikliğidir. Yöneticiler bir kez iş doyumuna ulaştıktan sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak düşünemezler. İş doyumuna hızlı ulaşılabilirdiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliği durumuna geçebilir. Bir örgütte şartların değiştiğini gösteren en mühim ispat iş doyumunun düşmesidir. İş doyumunun olmaması, daha gizli şekillerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında mevcuttur. İş doyumunun oluşmaması, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehlikelere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi azaltır ve hatta ortadan kaldırır (Akıncı, 2002: 3). İş doyumunu meydana getiren faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler iki şekilde gösterilir (Özgen vd., 2002: 327).

Örgütlerde insan ilişkileri önemli noktadır. Açık iklimin etki ettiği, insan ilişkilerinin içten olduğu örgütlerde iş doyumu daha fazladır (Çelik, 2002: 44). Bir kişinin yaptığı işten mutlu duyması, o örgütün sosyalleşme programını başarılı bir biçimde gerçekleştirdiğini yansıtır (Taormina, 2004: 81).

#### 3.5.2. Motivasyon

Motivasyon, insanı bir eyleme sürükleyen ve hareketlerinin yönlerini tayin eden, onların düşünceleri, umutları, inançları, yani istek, ihtiyaç ve korkularının tümüdür (Fındıkçı, 2000: 373). Motivasyon süreci basit bir şekilde şekil 1.6. de belirtilmiştir. Bu şekilden de görüleceği üzere insanların bazı gereksinimleri mevcuttur. Bu ihtiyaçlar harekete geçirileceği sürece kadar kişiler motive bir hale gelemeyiz. Harekete geçirilmiş gereksinime psikolojide motivasyon olarak adlandırılır (Can, 1992: 164).





Şekil 3.6. Motivasyon Süreci (Can, 1992: 164).

Bir örgüt iş çalışanlarının performansını yükseltmek amacını taşıyorsa onların ihtiyaçlarını gidererek motivasyon imkanı sunmalıdır (Kartal, 2007: 73). Örgütlerde motivasyon uygulamalarının esas hedefi, çalışanların hedefleriyle örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması ve bu şekilde çalışanların örgüt hedefleri yönünde çalışmaları devam ettirirken hem kendileri aynı zamanda örgüt için yarar elde etmeleridir (Kuşluvan, 1999: 57). Çalışanların motivasyonunu yükseltmek amacıyla yöneticiler aşağıdaki önerilerine dikkate etmelidir Kartal, 2007: 72):

- Çalışanları iş başında gözlemeyin.
- Bireysel farklılıkları ayırt edin.
- Çalışanlara adil davranın.
- Ödüller başarılı olmada önemli bir faktördür. Başarı ve ödül arasındaki ilişkiyi dikkate alın.
- Çalışanların nasıl değerlendirildiklerini onlara bildirin.

### 3.5.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütle işgörenlerin hedeflerinin bir bütünlük ve uyum sürecinde olmasıdır veya çalışanların enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma arzusudur (Güney, 2011: 277).

Bireyler temel gereksinimlerini karşılayabilmek adına becerileri yönünde çalışmak amacıyla örgütte bulunurlar. Örgüt, çalışanın beklentilerini gerçekleştirdiği sürece bireyin bağlılığı devam eder. Beklentilerin karşılanmadığı zamanlardaysa çalışan potansiyelinin aşağısında performans göstererek örgüte karşı bağlılık seviyesi düşer (Özden, 1997: 37). Örgütüne bağlı işgörenlerin performansları yükselecektir. İşe devamsızlıkları düşecek, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların düşmesinin sebebidir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172).

Örgüte olan bağlılık esasında çalışanla örgüt arasında meydana gelen karşılıklı değişim aşamasında gerçekleşir. Kişi örgütten ödül ya da çıktılar elde ederse bunun karşılığında örgüte bağlılığı artar (Balcı, 2003: 27).

İş görenlerin örgüte bağlılığını etki eden birtakım faktörler mevcuttur. Bu faktörleriyle şu şekilde açıklayabiliriz (Güney, 2011: 281):

1. Kişisel özellikler (yaş, görev süresi, eğitim düzeyi, cinsiyet, ırk),
2. Role ilişkin özellikler (işin zorlayıcılığı, rol çatışması, rol belirsizliği),

3. Yapısal özellikler (örgütün büyüklüğü, sendikanın varlığı, kontrol düzeyi, otoritenin merkezileşme düzeyi),
4. İş tecrübesi (örgütsel güvenirlilik, örgütle alakalı kişisel düşünceler, beklentilerin karşılanma derecesi, çalışma arkadaşlarının örgüte karşı olumlu tutumları, ödemelerde algılanan eşitlik, grup normları, liderlik biçimi, sosyal ilişkiler).

#### 3.5.4. Örgütsel Kabullenme

Örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olan örgütsel kabullenme de örgüt kültürünün kabul edilmesidir (Özden, 2000: 206). Örgütsel sosyalleşmeyi, örgütün değerlerini, tutumlarını ve normlarını kabullenme ve bunlara uyum sağlama şeklinde tanımlayabiliriz (Kartal, 2007: 78).

Çalışanın örgütün aktif bir üyesi olabilmesi adına öğrenmesi gereken değer, norm ve davranış biçimleri mevcuttur. Bu değer, norm ve davranış biçimleri genellikle şu öğeleri içerir (Can vd., 2011: 453):

- Örgütün temel hedefleri,
- Hedeflerin oluşturulması amacıyla benimsenen araçlar,
- Üyeye örgüt tarafından verilen görevindeki temel sorumluluklar,
- Görevin etkili biçimde yapılması adına gerekli davranış kalıpları,
- Örgütün tanımının ve bütünlüğünün devam etmesine imkân sunan ilkeler ve kurallar.

Sosyalleşmeyle yeni çalışan genel olarak şu avantajları elde eder (Yüksel, 2007: 127): (1) örgütün esas hedeflerini, (2) bu hedefleri elde etmek amacıyla kullanılan araçları, (3) örgütün bir üyesi olarak üstlenmesi gerekli rol sorumluluklarını, (4) rolünü etkin bir biçimde başarabilmesi adına istenilen davranış kalıplarını, (5) örgütün kimliğiyle bütünleşmeye imkân veren kural ve ilkeleri, (6) örgütteki sembol ve seremonileri, (7) olayların anlamları hakkında bilgi edinir.

“Sosyalleşme aşaması açık ve kuvvetli devam eden örgütlerde, çalışanların ortak hareket etmelerine imkân sunmak daha basittir. Diğer taraftan başarısız ve güçsüz sosyalleşme içerisinde bulunan örgütlerde, örgütsel ortamda işbirliği ve eşgüdümleme olumsuz şekilde etki eder. Bu şekildeki örgütlerde isteyen istediği şekilde davranır. Bu şartlardaysa muhtemel tepkileri kestirmek olabildiğince zordur. Başarılı sosyalleşme sürecini yaşayan örgütlerde uygulanacak yenilik hareketi ya tümüyle bir direnmeyle karşı karşıya gelebilir veya tamamıyla kabul görebilir. Dolayısıyla başarılı sosyalleşme aşamasını yerine getiren örgütlerde değişmeye yönelik tepkiler daha basit bir şekilde ortaya çıkabilir (Çelik, 2000: 74; Akt., Garip, 2009: 48).

Sosyalleşmenin çalışan ve örgüt bakımında sonuçları aşağıdaki şekildeki sıralanmıştır (Sökmen, 2007: 173-174; Çalık, 2003: 174):

Çalışan yönünden sonuçları;

- Çalışanın örgütün kimliğiyle bütünleşmeyi imkân sunan kural ve ilkeleri öğrenmesini gerçekleştirir.
- Çalışanın işi kısa zamanda öğrenmesine fırsat sunar.
- Çalışanın beklenen standartlara hızlı bir biçimde ulaşmasını ortaya çıkarır.
- Çalışanın örgütün hedeflerini öğrenmesini sağlar.
- Çalışandaki başarısızlık ve işten ayrılma isteği tarzı olumsuz hislerin yok edilmesine yardımcı olur.
- Çalışanda olumlu tutum gelişmesini sağlar.
- Çalışanın örgütteki sembol ve seremonileri öğrenmesi için imkân sunar.

Örgüt yönünden sonuçları;

- Çalışanın işe başlama maliyetlerini düşürür.
- Örgüte bağlılığı sağlar.
- Çalışanın devir hızının düşmesine imkânı oluşturur.

Örgütlerde bireyler ve gruplarında bulunduğu ortama uyum göstermek olabildiğince gereklidir. Örgüt- birey uyumunun oluşması örgütsel sosyalleşme faaliyetleriyle muhtemeldir. Sosyalleşme, çalışanı örgütün etkin bir üyesi haline getirerek bireysel ve örgütsel çıkarları bir araya getirir. Bununla birlikte örgütsel sosyalleşme değişimi kapsadığının yanında görev ve yükümlülükleri de içerir (Kartal, 2007: 90).

#### 4. KARİYER PLANLAMASI

Bu bölümde kariyer kavramı tanımı, kavramın önemi, kariyer aşamaları, kariyer planlaması gibi kavramlara ilişkin literatürden bahsedeceğiz.

##### 4.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı ilk kez Amerikalı sosyolog Hughes'un 1937'da objektif ve subjektif şekillerde yaptığı tanımlamayla beraber yönetim literatüründe yerini almıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında 1956'da Anna Roe, 1957'de Donald E. Supper, 1961'de Wilensky ve Goffman, 1963'de Tiedeman ve O'Hara, 1964'te Miller, Form ve Borows ile 1966'da John Holland tarafından konu ile ilgili farklı araştırmalarla ilerlemiştir (Redman ve Wilkinson, 2001: 267-268).

Kariyer, Fransızca "carrière" İngilizce "career" kelimesinin Türkçe manasıdır. Kelimenin sözlük anlamı taş ocağı, koşu yeri, yol, geçit, arena, mecazi anlama gelince yaşam, ömür, meslek demektir (Bayraktaroğlu, 2006: 137). Kariyerin burada "bir yolculuk olduğu" şeklindeki manası üzerinde durulmaktadır. Kariyer kavramının farklı tanımları aşağıda verilmiştir:

Kariyer, işgörenin herhangi bir iş kolunda iş yaşamı süresince ilerlemesi, tecrübe ve ustalık elde etmesidir. Günlük yaşamda kariyer; iş, meslek, yükselmek, ilerlemek, başarı, bireyin iş yaşamı süresince kabul ettiği roller ve bunlar rollerle ilgili tecrübeler anlamındadır (Erdoğan, 2003: 11; Onay ve Uğur, 2011: 266).

Kariyer kavramı, kişinin çalışma hayatı süresince görev edindiği işlerin tamamıdır. Fakat bir kişinin kariyerini sadece bireyin iş hayatıyla sınırlı tutmak, kavramı küçültmektedir. Berberoğlu kariyeri, ilerleme, meslek ve hayat süresince gerçekleştirilen işler şeklinde tanımlamıştır. İlerleme şeklinde kariyer, farklı görevler içerisindeki dikey hareketliliği, meslek şeklinde kariyer, farklı işler arasındaki dikey hareketliliği, yaşam süresince gerçekleştirilen işler şeklinde ise kariyer, kişinin gerçekleştirdiği işlerin tamamını içermektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 31).

Kariyer, bir bireyin iş yapabileceği yıllar süresince herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli bir şekilde ilerlemesi, deneyim ve beceri elde etmesidir (Bayraktaroğlu, 2003: 117).

Geniş manada kariyer, kişinin iş yaşamı süresince görev edindiği işlerin tamamı şeklinde belirtilirse kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlama gelmektedir. Bir bireyin kariyeri, yalnızca onun sahip olduğu işler olmamakla beraber, işyerinde kendisine verilen iş rolüyle ilgili beklenti, hedef, duygu ve isteklerini yerine getirebilmesi amacıyla eğitilmesi ve böylelikle sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma isteğiyle o örgütte ilerleyebilmesi manasına gelmektedir (Aytaç, 2005:5-6).

##### 4.1.1.Kariyer Kavramının Önemi

Kariyer; bireyin bütün hayatıdır. Çünkü en genel tarifiyle kariyer bir kişinin hayatı için kendi isteğiyle çalışmak üzere seçtiği bir işte ilerleyerek bunun sonucunda daha çok para kazanması, sorumluluk alması ve sosyal statüsünü değiştirmesi, başka

insanlara göre saygınlık elde etmesi şeklinde belirtilmektedir. Bu tanımlamada kişi için yalnızca bir iş sahibi olmak mühim bir nokta olmamaktadır. Aynı anda kişinin toplumsal var oluşta başarısını da anlatmaktadır. Bu tarafıyla da insan hayatının en mühim olgularından birisi olup, insan hayatına önemli ölçüde etki etmektedir (Ünver, 2005: 10).

Genel kavram olarak kariyer, hayat süresince devam eden bir uğraştır. Öznel manasına gelince kariyer, genç yaşlarda ilerlemek maksadıyla başlanılan ve emekliliğe kadar devam bir iştir. Yapılan değişik tanımlamalarda kariyer, bulunulan makamda olan pozisyonun bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir. Bu sebeple kariyer kavramı değişik şekillerde yorumlanabilir;

- İlerleme olarak kariyer, farklı görevler içerisinde dikey hareketliliği,
- Meslek olarak kariyer, farklı işlerde dikey hareketliliği,
- Yaşam süresince gerçekleştirilen işler dizini şeklinde kariyer, kişinin gerçekleştirdiği işlerin tamamını içermektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 31).

Kişi bakımından kariyer bir takım sebepten dolayı önem kazanmakta olup bu sebepler şu şekilde maddelenmektedir (Varol, 2001: 6):

1. Kişiyi kimlik ve statü oluşturmada katkı sağlamaktadır.
2. Hayat için bir odak ve anlam ortaya çıkarmaktadır.
3. Sosyal bir anlamı mevcuttur.
4. Maddi güç elde etmede aktif bir rolü mevcuttur.
5. İş tatmini elde eder.
6. Kişiliğin gelişmesinde aktif bir rol üstlenir.

#### **4.2. Kariyerle İlgili Diğer Kavramlar**

Yukarıdaki açıklananların dışında kariyer ile alakalı olarak bilinmesi gerekli olan başka kavramlar mevcuttur. Bu kavramlar; kariyer platosu, kariyer haritası, kariyer patikası, kariyer hayat döngüsü, kariyer yönetimi şeklinde sıraya koyulmuştur. Aşağıda bu kavramların açıklaması bulunmaktadır.

##### **4.2.1. Kariyer Platosu**

Eğitim eksikliği, başarmak amacıyla düşük talep, doyumsuzluk, iş yükümlülükleriyle ilgili karışıklık, gelişim karşısında örgütün büyümesinin yavaşlaması gibi sebepler nedeniyle kişiler kariyerlerinde duraklama süreci geçirmektedirler (Daft, 1994: 433). Bu kariyer platosu olarak adlandırılmaktadır.

İş görenin heyecanının kaybolmasına; bilgi ve beceri eksikliği, yetersiz ücret, yetki ve sorumluluk belirsizliği, yönetim şeklinin işgörenleri tatmin etmemesi gibi

birçok sebep ortaya atılabilir. Bu noktada işgören, işindeki arzu ve heyecanını kaybetmiştir. Bundan sonra yükselme şansı yok olmuştur. Farklı sorunlarla karşı karşıya kalan ve beklentileri yok olan işgörenlerin motivasyonunun sağlanması oldukça güçtür. Güdülenemeyen işgörenin verimliliği de az seviyede bulunmaktadır. Ek olarak bu işgörenler öğrenme ve gelişmeye de kendilerini kilitlemişlerdir (Çelik, 2004: 23).

Bu noktada, işgören kariyerindeki iddiasını yitirmekte, motivasyonu ve üretkenliği azalmaktadır. Başlangıçtaki çabaları ve ümitleri daha sonra devam etmemektedir. Çünkü ne kadar çaba gösterirse gösterecek bir mükafat veya terfi şansı bulunmamaktadır. Bu süreçte, gerek kişi gerek şirket, fiziksel ve duygusal manada kötü tepkilerden uzak durmalı, olumlu zihinsel tutuma destek vermeli ve sağlıklı iş ve insan ilişkilerini devam ettirmelidir (Barutçugil, 2007)

#### 4.2.2. Kariyer Haritası

Örgütte bir işten ötekine yükselebilenin yöntemlerini belirlemek amacıyla kullanılan bir yoldur. Bir manada tüm pozisyonları kapsayan, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net bir şekilde belirlendiği bir örgüt şeması şeklinde de belirtilebilir. Bu şemada pozisyonlardan sonra hangi evrelere gelinebileceği ve bunun göre istenen tecrübe ve yetkinlikler açık bir şekilde göstermiştir (Şimşek vd., 2004: 23).

Kariyer yollarının gösterilmesi maksadıyla dört aşama olmalıdır. Bunlar (Örücü, 2006: 277);

- 1.aşamada, iş analizi ve örgütte gerçekleştirilecek işlerde kullanmak amacıyla olması gereken bilgi, beceri ve yetenekler gösterilmelidir.
- 2.aşamada, aynı yetenekler değerlendirilerek olabilecek işlemler belirtilmelidir.
- 3.aşamada, aynı işlemlerin tek bir grupta bir araya getirilerek, karmaşanın yok edilmesi amacıyla uğraşılmalıdır.
- 4.aşamaya gelince, bu gruplar içerisinde sonrasında kariyer yolları meydana getirmek için ilerleme yöntemleri belirtilmelidir.

#### 4.2.3. Kariyer Patikası

İstenen kariyer hedefine varmak amacıyla takip edilen iş pozisyonları belirtilir. Örneğin üst kademe yöneticisi olmayı arzu eden bir yöneticinin ya uluslararası bir tecrübesi olmalı ya da yönetsel süreçte çizgisinden geçmelidir (Şimşek vd., 2004: 23).

Kariyer patikaları çok farklı türlerde ortaya çıkabilir. Planlı veya plansız, yukarıya doğru, yatay, geriye doğru hareketler biçiminde ortaya çıkabilir. Tek bir örgütü veya daha çok örgütü içeren hareketlerdir. Tek bir sektör veya kariyer alanında bulunabileceği gibi birbiriyle alakalı veya birbirinden bütünsel değişik sektör veya kariyer alanlarında da kariyer yolları mevcuttur (Alınacak, 2003: 278).

#### 4.2.4. Kariyer Hayat Döngüsü

Kariyer hayat döngüsü, büyüme döneminde ortaya çıkan ve yaşlılık sürecine kadar devam eden periyotla alakalıdır. Bu döngünün içinde, kişilerin doğal yetenekleri ve çevreyle karşılıklı etkileşimde ortaya çıkan olgunlaşma periyotlarının özel bir yeri mevcuttur (Sav, 2008: 12).

#### 4.2.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi kariyer kavramının varoluşundan sonra kariyerin yalnızca örgütle ilgili bir kavram olmadığı, örgütte çalışsın veya çalışmasın bütün kişilerin kariyer sahibi olabileceğinin ortaya çıkmasıyla incelemeye alınmıştır. Kariyer yönetiminde hedef örgüt ve çalışanın birbirlerini bilmeleri, karşılıklı bir şekilde talep ve beklentilerini karşılamalarıdır. Bu nedenler kariyer yönetimi, kişisel ve örgütsel hedefleri uyumlaştırma vasıtasıyla ortaya çıkan faaliyetler olarak belirtilebilmektedir (Eryiğit, 2000:6).

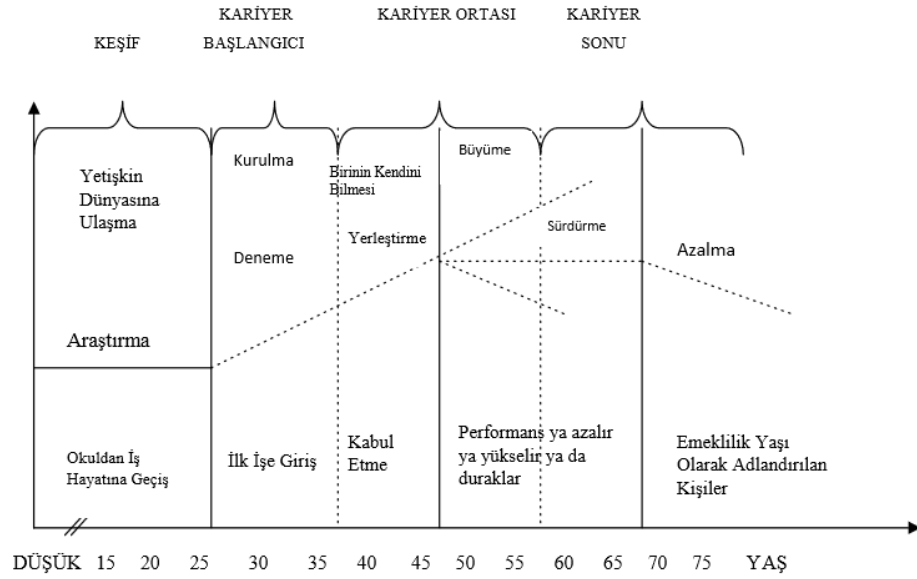
Yalın bir ifade ile kariyer yönetimiye, kişilerin iş yaşamlarıyla ilgili planlamalar ortaya çıkarmalarıdır. Bu planlar amaca giden bir aşamadır. Kariyer yönetimi ile kişilerin işletmedeki hareketliliği yerine getirilmiş demektir, böylelikle kişiler isteklendirilebilir. Kariyer yönetiminin iyi yerine getirildiği işletmelerde kişiler belli bir müddet içerisinde hangi mevkie geleceklerini bilebilmektedirler. Kişilerin bunun farkında olması; işine ve işletmeye bağlı olmasını gerçekleştirmekte ve isteklendirmektedir (Taştan, 2003: 1).

Kariyer yönetiminin hem işgörenler ve de örgüt bakımından faydaları şu şekildedir:

- İşletmelerin olabilecek personel gereksinimleri nedeniyle öncesinde personel envanteri elde etmek,
- Gelecekte gereksinim olacak insan kaynaklarının kalitesini belirtmek,
- Örgütsel değişimi kolaylaştırmak,
- İş görenlerin beklentilerini ortaya çıkarmak,
- Kişisel kariyer amaçlarıyla örgütsel hedefleri uyumlu hale getirmek,
- İnsan kaynakları yönetiminin aktivitesini yükseltmek.

#### 4.3. Kariyer Aşamaları

Bireylerin hayatında çocukluk döneminden yetişkinlik dönemine kadar devam eden süreçte birçok dönüm noktası mevcuttur. Bu dönüm noktalarında çeşitli gereksinimleri, görevleri ve motivasyonu mevcuttur. Kişilerin fiziksel ve zihinsel durumları, ailesi, okuduğu okullar, ilgilendikleri alanlar, yaş vb. etmenleri kariyerlerinin ilerlemesinde ve var olmasında mühim bir rolü vardır. Kişiler planlar oluşturduktan sonra kendisine bir yön tayin ederek, ideallerini ve hedeflerini seçerler. Bu yönde kariyerlerini ilerletirler (Barutçugil, 2004: 327).



Şekil 4.1. Kariyer Aşamaları Modeli (Aytaç, 2005: 63)

Kariyer aşamaları; işle ilgili hazırlığın başlangıç döneminden itibaren; kariyer keşif dönemi, işletmeye giriş- kariyer başlangıcı, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma (emeklilik) şeklinde beş evrede ortaya konmuştur (Aytaç, 1997: 61-62). Bu aşamalar şekil 4.1 deki gibi gösterilebilir.

#### 4.3.1. Keşif

Kişinin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik süreçlerini içeren bu aşamada kişinin, daha çocukluktan başlayarak farklı meslekler ile ilgili bilgi edinmesi ve ilgilenmesiyle ortaya çıkar. Çocukluk döneminde mesleklerle ilgili bilgi oldukça kısıtlıdır. Daha çok çevresindeki bireylerin meslekleri ile ilgili bilgisi bulunan çocuğun bu süreçteki mesleklere karşı olan alakaları ise sınırlı bilgileri doğrultusunda bir heves şeklindedir. Ergenlik döneminde ise kişinin, farklı mesleklerle ilişkileri daha gerçekçi bilgileri olmasıyla, kendini ispatlama ve kimlik kazanma uğraşı içinde mesleki ilgileri de ortaya çıkar (Özden, 2001: 31).

Keşif aşamasında kişiler, ne çeşit görevlerin dikkatlerini çektiğini bulmak için uğraşırlar. İlgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini belirlerler, arkadaşlarından ve aile fertlerinden meslekler, kariyerler ve işlerle alakalı bilgi olurlar. Kişiler kendilerinin dikkatini çeken görevleri tayin ettiği müddetçe almaları gerekli olan eğitim ve öğretimi takip etme eğilimi içinde olurlar (Kozak, 2001: 91-92).

Bu süreçte bireyler kariyerleriyle alakalı olsun veya olmasın muhtemel formal eğitime katılmaktadırlar. Güvenlik, emniyet ve fizyolojik ihtiyaçlar öncelikli şekildedir (Can vd., 2001: 160).



Bu sürecin –meslek seçiminde- müdahalelerin niteliği ve gelişimsel zamanlama kariyer araştırmasında önemli bir yeri vardır (Linn vd. 2004: 430).

#### 4.3.2. Kurma

Bu süreç çeşitli kaynaklardan iş arama ile ortaya çıkar, gerçek dünyadaki başarı ya da başarısızlıkların ispatı olan ilk iş bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, iş öğrenme ve akranları aracılığıyla kabul edilme aşamalarını içerir. En az beş yıllık bir evredir. Birey güvenlik ve emniyet gereksinimlerine odaklanmaktadır. Bu süreçte belirsizlik ve bunalımlar ortaya çıkar. Birey iki sorunla karşı karşıya kalabilir. Bunlardan birincisi mevki bulma, öteki ise kendini ispat etmektir (Aytaç, 2005 :65).

Kurulma sürecinde kişiler, işletmede var olurlar, bağımsız paydaşlıklar içinde olup, daha çok sorumluluk sahibi olurlar, onlara özgü sistemli bir hayat stili belirlemeye ve işletmenin başarısına katkı sağlamak için uğraşırlar (Kozak, 2001:92).

#### 4.3.3. Kariyer Ortası

Bu süreçte kişilerin yükümlülük ve öncülük gerektiren işlere katılma istekleri artarken, performanslarının değerlendirmesi daha fazla önem taşımaktadır (Beach, 1980: 321).

Kişi kurma sürecindeki uğraşları neticesinde kariyerinde belli bir aşamaya gelmekte ve yerini kalıcı hale getirmektedir (Sav, 2008: 19). Bu süreçte kişi iş tecrübesinin ve daha fazla iş bilgisinin sahibi ve örgütün uygun iş beklentisine ne şekilde ulaşabileceği hususunda daha fazla bir anlayış yeteneğinin mevcudiyeti söz konusudur (Daft, 1994: 424).

Esasına baktığımızda bu süreç, bireyin en tecrübeli olduğu ve bilgisini işle bir araya getirdiği aşamadır. Bununla beraber birey finansal ve psikolojik yönden gereksinimlerinin çoğunu giderdiğinden dolayı yaratıcılığı ve örgüte katabilecekleri zirveye yakın bir yere ulaşmıştır. Birey bu durumda performansını yükseltebilmekte ama yeni avantajlara sahip olamamaktadır. Yalnızca, avantajlarını elinde tutabilmektedir. Böylelikle mevcut deneyimlerini kendine yeni ve daha üst düzeyde amaçlar belirleyerek hedefler koyarak değerlendirmektedir (Aytaç, 2005: 68). Bu süreçte en fazla ihtiyaç duyulan saygınlıktır.

Bu süreçte karşı karşıya kalınan en mühim problemlerden birisi orta yaş krizidir, iş hayatından ya da boşanma, hastalık, bir yakının ölümü şeklinde olan iş dışı bir sebepten olabilir. Bu aşamada hayatının sınırlı olduğunun farkına varan birey, o güne dek olan başarılarını ve ideallerini kontrol ederek hayatını sorgulamaktadır. Kişi bu sorgulama sonucunda; hayat felsefesinde, kişisel vizyonunda ve kariyer ile ilgili planlarında önemli değişiklik yoluna gidebilir. Buna göre kişi yalnızca farklı bir işe geçmekle kalmayıp, yaşama şeklini de farklı bir hale getirebilir (Özden, 2001: 35).

İşletme yöneticileri, başta performans seviyesi ve verimliliği azalan, orta yaş krizinden etkilenen veya tükenmişlik sorunu ile karşılaşan kişileri; işletmede değişik bir

pozisyona getirerek, kişilerin yeniden verimli ve istekli bir duruma getirilmesine konusunda yardımda bulunabilirler. İşletmelerin birçoğu kişilerin verimliliğini yükseltmek maksadıyla kariyer planlama ve kariyer geliştirme programları meydana getirmektedir (Sabuncuoğlu, 1982: 152).

#### 4.3.4. Kariyer Sonu

Bu dönemle beraber kişi, kariyerini tamamlamakta ve daima tam zamanlı istihdamdan çekilme sürecindedir. Edinilmiş engin deneyimle, kişi bundan sonra öğretici kimliğiyle daha çok ön plana gelir ve bu tarafından dolayı çevresindekiler saygı gösterir (Ünver, 2005: 14).

Kişinin öğrenmesinin azaldığı, ama büyük bir tecrübe birikimi elde ettiği bu evrede; kişi daha fazla öğretici durumundadır. Orta yaş krizi problemlerini atlatmış olan kişi, iş hayatında yeni bir sistem sağlamıştır (Cenzo ve Stephen, 1996: 275).

İşletmeler, kişilerin verimli kalması adına her evrede duygusal ve görevsel gereksinimlerin desteklenmesine yardımcı olan kariyer geliştirme ve eğitim programlarını uygulayarak, kişilerin motivasyon ve verimliliklerini yükseltebilirler (Barutçugil, 2004: 329-330).

#### 4.3.5. Azalma (Emeklilik)

Emeklilik aslında kişinin kariyer hayatındaki yeni kariyer yollarının ve amaçlarının başlangıcı olan bir dönemi belirtmektedir. Bu aşamada kişi bundan önceki yoğun iş yaşamında isteyip de vakit olmadığından gerçekleştiremediği başka aktiviteleri yapabilir (Aytaç, 2001: 43).

Bu süreçteki en mühim nokta tecrübeli tepe yöneticisinin örgüte yardımcı olarak çalışmak ve belli mevkilere gelmek isteyenlerin eğitime yardımcı olmak amacıyla emekli olsalar dahi aynı örgütte bulunmalarıdır (Sav, 2008: 21).

#### 4.4. Kariyer Yaklaşımları

Kariyer gelişimlerini, sadece, örgütteki etkinliklere bağlamayan kişisel eğilimler günümüzde hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu şekilde bir yönelme, mesleki kalitesini yükselterek, kariyerlerini ilerletmeyi amaçlayan bilhassa öğrenen örgüt düşüncesini kabul eden örgüt işgörenlerinde görülmektedir. İş hayatında ön planda olan başlıca kariyer yaklaşımları şu şekilde sıralanmaktadır (Akın, 2005: 6-7).

##### 4.4.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımları

Klasik yaklaşım şeklinde de tanımlanabilir. Kariyeri ilk kez örgütsel seviyede inceleyen kariyer bakışı, geleneksel kariyer yaklaşımıdır. Geleneksel kariyer yaklaşımı, örgüt ve işgören arasındaki birbirlerine karşı olan beklentiyi anlatan ‘psikolojik

sözleşmenin' birliktelik yönünü belirten ve daima uzun süreli ve yüksek düzeyde bir bağlılık isteyen bir anlayış şeklinde ortaya çıkmıştır (Çelik, 2004: 6; Çetin, 1999: 331).

Örgütsel bakış açısı ile birlikte tek basamaklı kariyer modeli şeklinde de tanımlanan geleneksel kariyer yolu, kişilerin tek bir meslekte dikey hareketlerini temel alan bir kariyer yaklaşımını anlatmaktadır. Diğer bir deyişle geleneksel kariyer yaklaşımı, bir işgörenin aynı meslek alanında bir işten ötekine dikey bir şekilde yukarıya doğru hareket ettiği ya da tek bir meslekte ya da fonksiyonel alanda ilerlediği kariyer yolu şeklinde ifade edilmektedir (Yavuz, 2006: 152).

#### 4.4.2. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı

Son zamanlarda üzerinde bir hayli araştırma yapılmaya başlanan iki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, kariyerde önemi gittikçe yükselen yeni bir yaklaşım şeklinde meydana çıkmakta ve yönetim görevi verilemeyen profesyonel kişilerin işletmede nasıl tutulacağı ile ilgili ilgilenmektedir. Başka bir deyişle, iki basamaklı kariyer yolu, teknik kariyer/yönetimsel kariyer ayrımını belirtmek amacıyla ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2002: 4).

İki basamaklı kariyer yolları, teknik ve yönetimsel boyutu belirtmekle birlikte, bu süreçte meydana gelebilecek problemlerin çözümüyle ilgili bir yaklaşım şeklinde oluşmaktadır. Teknik ya da uzmanlık eğitimi almış bireyler; yönetim basamaklarında yükselmek ve kariyerlerini bu yönde geliştirmeyi istemektedirler. Bu özelliklerin, teknik yeteneklerin daha önemli olduğu alt yönetim basamaklarında daha başarılı olma olasılığı fazla iken, kişilerarası ilişkilerin ve kavramsal yetilerin önemli olduğu üst yönetim basamaklarında daima başarılı olmaları mümkün olmamaktadır (Esas, 2013: 8).

Çift basamaklı kariyer yoluyla alakalı olarak önemini belirtmek gereken en önemli ilkelerden biri de teknik ve yönetimsel kariyerin sosyo-kültürel tarafıdır. Kültürel değerlerin tesiriyle kariyer farklı şekillerde düşünülmektedir. Bir örgütte yönetimsel kariyerde ilerleme toplum ve işgören tarafından çok önemli görülmektedir. Ücret, statü, yetki ve saygınlık yönetimsel kariyerin cazip olan tarafıdır (Erdoğan, 2003: 167).

#### 4.4.3. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı

Üçüncü yaklaşım olan "Ağ tipi" kariyer modeli ise geleneksel yaklaşımda yaş ve hizmet süresi gibi sebeplerle hak ettikleri kademelere yükselemeyen işgörenlerin bu problemlerine engel olmak için pozisyonlar içerisinde alternatif yükselme olanaklarına imkan veren bir sürecin oluşturulması hedeflenmiştir. Bu durumda artık tecrübe ve yetenek, yaş engeli olmadan ilerlemek amacıyla önemli parametreler şeklinde dikkate alınarak, işgörenlerin gelişimi maksadıyla daha çok olanaklar sağlamaktadır (Soysal, 2003: 664).

Günümüzde, kariyer, işletmeye sadakat, beceriler ve değerler gibi olguların artık örgütlerden daha çok işgörenler tarafından belirlenmektedir. Bu eğilimin işareti olarak, geçici ya da sözleşmeli çalışanların oransal yükselişi göz önünde bulunmaktadır. Çalışma hayatının tamamını bir örgütte geçirme fikri git gide geride kalmakta ve

işgörenlerin bir işletmede kalma süreleri azalmaktadır. Geçmişte işletmelerin çok sayıda iş değişikliği yapan bireylere bakış açısı, bu kişilerin bir örgütte kalamaması şeklinde değerlendirilirken, günümüzde tecrübe zenginliği şeklinde düşünülmekte hem de işletmeye farklı bakış açıları sağlayacağı düşüncesi ile bilhassa işe alınmaktadır (Seymen, 2004: 84-85).

#### 4.4.4. Esnek Kariyer

Kişiler hem daima öğrenme fikrine kendisini adanmak, hem de değişimle baş edebilmek adına kendini tekrar keşfetmek ve kendi kariyerlerini yönetme yükümlülüğüne sahip olmanın yanında, çalıştıkları işletmenin başarılı olabilmesi adına çalışmak zorun bırakılmışlardır. Esnek kariyerli işgörenlerin, pazar eğilimlerine göre bilgi ve beceri edinmeleri, aynı zamanda işletmenin gereksinimleri olan beceri ve davranışlara da sahip olmaları gerekli olmaktadır (Erdoğan, 2002: 3).

Bu yaklaşımla, personele, kendi kariyerlerini yönetmeleri yükümlülüğü verilmesi gerekmektedir. Bu yönde, kurum yönetiminden istenene gelince, personelin yeteneklerini geliştirmeleri amacıyla uygun şartları ve araçları elde etmeleridir. Böylelikle, örgüt ve işgören arasında daha profesyonel ilişkiler ortaya çıkmaktadır (Akin, 2005: 6-7).

Kısacası esnek kariyer anlayışı, çalışanlar tarafından değişen iş gereklerine uygun bilgi ve becerilerin elde edilmesinin önemi üzerinde odaklanmaktadır (Erdoğan, 2003: 169).

#### 4.4.5. Sınırsız Kariyer

Sınırsız kariyer yaklaşımında geleneksel kariyer olgusundan ve örgütten ayrı bir şekilde belirtilen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda örgütlerde hareketlilik ve farklılığı benimserken, geleneksel kariyer yaklaşımına gelince işgörenlerinin kontrolünü sağlamayı benimsemektedir (Mavisu, 2010: 15).

Sınırsız kariyer, hiyerarşik düzeyler ve fonksiyonel bölümler gibi içsel sınırlara daha az önemseyen ve modern örgütlerdeki iş hayatını göstermektedir ve örgütle örgütün başka örgütler ve kişilerle kurduğu ağlar içerisindeki sınırlar boyunca geçişi gerekli olmaktadır (Greenhaus vd., 2010:24).

Artur'a göre başlıca sınırsız kariyer tanımları şu şekildedir (Erdoğan, 2003: 172):

- a) Farklı işverenler arasındaki hareketliliği kapsayan kariyer (Silikon Vadisi)
- b) Mevcut işveren haricinde geçerliliği bulunan kariyer (Akademi)
- c) Örgütler üstü ilişki ve bilgi isteyen kariyer (Emlak işleri)
- d) Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yollarının yok olması
- e) Aile ve kişisel nedenler nedeniyle kariyer fırsatlarını reddetmek
- f) Kişinin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız bir gelecek algılaması

Sınırsız kariyer kavramının ortaya çıkmasında sınırsız örgüt kavramı büyük önem sahiptir. Sınırsız örgüt, örgüt üyeliği, örgütsel bölümlerle alakalı kurallar ve işe ait yükümlülüklerin belirsiz olduğu örgüt şeklinde düşünülebilir. Sınırsız örgüt kavramının var olmasıyla beraber geçmişte işletmeleri başarıya götüren etmenler de değişmiştir. Artık, büyüklük, rollerin açık olması, uzmanlık ve kontrol yerine, değişim kabiliyeti, bütünleşik olma ve yenilik yapma önemli duruma gelmiştir (Erdoğan, 2002: 3).

#### 4.4.6. Portföy Kariyer

Handy'nin portföy kariyer (portfolio career) kavramına bakarak, işgörenler bir işletmeye bağlı bir şekilde tam zamanlı işgören ve oradan ücret alan kişiler olarak değil, bağımsız ve gerçekleştirdikleri işin karşılığını alan kişiler şeklinde çalışmaktadır. Artık işin anlamı müşteridir. Çünkü işgören birden çok müşteriyle çalışan ve birden fazla işi gerçekleştiren bir kişidir. Günümüzde işgörenler bir işletmeye bağlı tek iş gerçekleştiren kişiler değildir (Erdoğan, 2003: 170).

İş görenin bu aşamada önemli yükümlülükleri mevcuttur; kişi kendi portföyünü oluşturmaktadır. Bu kariyer yaklaşımı sınırlarında, bilgi, beceri ve yetenekleri yönünde portföyünü oluşturan kişi, bu birikimlerini uygun gördüğü düzeyde, dışarıdan gelecek iş olanaklarını değerlendirmeye alacaktır (Dündar, 2009: 288-289). Fakat portföy modelinin temeli, portföyün stratejik zaman dilimindeki şartlar karşısında sürekli bir şekilde öğrenerek kendini değiştirmesidir (Sevinç, 2010: 37; Soysal, 2006a).

Günümüzde kariyerlerde pozisyon merkezlikten portföy merkezliğe geçiş hakimdir. Kariyerin doğası ve işgörenin örgüt ilişkileri konusunda portföy kariyer anlayışının olasılıkları şu şekildedir (Pilavcı, 2007: 23).

- a) İş gören, örgütsel hiyerarşide ilerlemek amacıyla alınmaktansa, belli bir görev için sözleşmeli bir şekilde işe girer.
- b) Eğitim ve geliştirmenin kişinin yükümlülüğünde olduğu düşünülür.
- c) Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde yoğunlaşılır.
- d) Yedekleme ve kariyer geliştirme daha fazla personel açısından değerlendirilir.

#### 4.4.7. Çok Yönlü Kariyer

Örgütten ziyade bireyin yükümlülüğünün temel alındığı, bireylerin belli başlı değerlerinin kariyeri devam ettirmek, büyüme ve gelişme olduğu ve ana başarı kriterlerinin psikolojik başarı gibi subjektif kriterler olduğu bir kariyer yönelimi şeklinde belirtilebilir (Hall, 1996: 1-13).

Buradan yola çıkarak çok yönlü kariyerin özelliklerini; psikolojik tatminiyet, esnek çalışma şartları, yatay yer değişimleri, geliştirilen uzmanlık alanları, beşeri ilişkiler ve tecrübe aktarımıyla gelişim olarak sıralanabilmektedir (Şahinöz, 2006: 6).

#### 4.4.8. Kariyer Mozaïği

Yaklaşımlar arasında günümüzde en fazla kullanılanlardan birisidir. Bu yaklaşımda kişiler iş yaşamlarını aynı kurumda tamamlamaktan ziyade en az 3-4 firmada, sektörde ve hatta çoğu zaman çeşitli işlerde ve farklı zaman dilimlerinde devam ettirmektedirler. Bu durumda kişilerin iş deneyimlerindeki sayı önem taşımakta ve buna bağlı insan kaynakları uzmanı insan kaynakları fonksiyonunu içeren kurumsal fonksiyonlar ve farklı işletme türleri arasındaki sınırlarda bulunmaktadır. Bu sebeple söz konusu kariyer yaklaşımında insan kaynakları kariyeri daimi bir şekilde tek bir alanda sistemli olarak yukarı doğru dikey bir hareketlilik değil, tersine diğer alanlarda da uzmanlık manasında tecrübe kazanabilecek parça parça kariyer gelişimi şeklinde belirtilmekte ve bireyler zamanla fonksiyonlarını yeniden düzenleyerek kariyerlerinin parçalarını bir araya getirmektedirler (Nerney, 1996: 1).

#### 4.5. Kariyer Planlaması Kavramı

Çalışma hayatında yaşanan değişimler kişilerin iş yaşamlarıyla ilgili kararlar alırken daha bilinçli ve planlı olmaları gerektiğini göstermiştir. Bireyin gerçekleştirdiği işle ve çalıştığı örgütte uyumunun iş tatmini, bağlılık, performans gibi örgütsel çıktılar üzerindeki önemli etkileri işgörenlerin kariyerlerini planlama konusunda kafa yormalarını ve örgütlerin de işgörenleri bu şekilde teşvik etmelerini gerekli hale getirmiştir (Alınışık, 2003: 278).

Kariyer Planlaması, “Bireyin kendini değerlendirerek; güçlü taraflarını ve geliştirilmesi gerekli olan yönlerini tayin etmesi; bilgi, beceri ve ilgileri yönünde kariyer beklenti ve amaçlarını oluşturmaları ve bunlara ne şekilde ulaşabileceği hususunda aksiyon planlarını oluşturmalarıdır” (Dündar, 2009: 266).

Kişilerin, önündeki fırsatların ve seçeneklerin farkına varması, kariyeriyle alakalı amaçları tespit etmesi, bu kariyer hedeflerine varmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel etkinliklerin programlanması “Kariyer Planlama” şeklinde belirtilmektedir” (Kocabey, 2010: 94). Başka bir deyişle kariyer planlama, kişinin çalışma yaşamı süresince kariyer hedeflerine ulaşabilmesi ya da kendini geliştirmek adına belirlediği programları, eylemleri ve faaliyetleri içeren faaliyettir (Bingöl, 2006: 297). Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu, kişinin ve örgütün sorumluluğundadır. Kişi, hedeflerini ve becerilerini açıklayarak, belirli bir kariyer yolunda zorunlu eğitim ve gelişme gereksinimlerini tayin etmelidir. Örgütse, insan kaynakları planlaması vasıtasıyla ihtiyaç ve imkanlarını tanımlayarak gerekli kariyeri işgörenlerine sunmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 119).

##### 4.5.1. Kariyer Planlamasının Tanımı

Kişisel kariyer planlama; bireyin kariyer amaçlarına erişebilmesi ve kendini bireysel bir şekilde geliştirmesi amacıyla, çalışma yaşamı sürecinde belirlediği

faaliyetler tamamıdır. Kişisel kariyer planlama ayrıca bireylerin kişisel ve mesleki yöndeki alakalarını, sahip olunan yetenek seviyelerini analiz etmelerini gerçekleştirmektedir. Bu süreçlerden sonra kişiler kendini tanıyarak varabileceği net hedefler meydana getirir. Kişilerin oluşturduğu bu hedeflere erişebilmesi amacıyla yapması gerekenleri ortaya koyarak bireysel kariyer planlarını oluştururlar (Kocabey, 2010: 98).

Kendisini iyi tanıyan ve sınırlarını bilen kişi, kariyer hedeflerini gerektiği ölçüde uygulayabilmek adına ilk öncelikli kendisini geliştirmeli, güçlü olduğu tarafları, ilgilendiklerini ve beklentilerini iyi belirleyerek, kariyer planlaması adına ilk adıma başlamalıdır (Erdoğan, 2009: 37).

Başka bir deyişle bireysel kariyer planlaması, bireyin kendi kişiliğine göre yol ve yönü belirleme gayreti içerisinde olmasıdır. Bu yönelim “kendini gerçekleştirme” şeklinde de belirtilmektedir. Birey açısından bu olgu, sağlıklı ve düzenli bir gelişimi anlatır. Bireysel kariyer planlamasında, bireylerin kendi yeteneklerini bilmesi, iş ve günlük amaçlarını belirlenmesi ve varılmak istenen işletme içi ve dışı basamakların hedeflenmesi durumlarının öncelikli duruma getirilmesidir. Birey bu amaçları ve aşamaları kendisi planladığından dolayı hata yapma ve engellenme ihtimali daha fazladır (Kozak, 2001: 90-91).

#### 4.5.2. Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlamasının günümüzde git gide önemi bir yer tutmaktadır (Aydın, 2010: 22). Kariyer planlama faaliyetlerinin ilk olarak hedefi kişilerin becerilerini ve ilgi alanlarını belirleyerek, onların büyüme ve gelişme gereksinimleriyle örgüt hedeflerini uyumlu hale getirmektir. Etkili kariyer planlama programları personel dönüşüm oranını azaltmaktadır. Birçok insan kaynakları yöneticisi bugün, kariyer planlama faaliyetlerini örgüt içi personel gereksinimlerinin karşılanması yolu şeklinde düşünmektedirler. Bireyler bu aşamada kariyer hedeflerini daha net belirleyebildiklerinde alacakları eğitimlere ve kendilerini geliştirecek başka faaliyetleri daha çok önemli görmektedirler. Bu da örgütteki kalifiye eleman sayısının artması ile sonuçlanmaktadır (Özgen vd. 2002:187).

Bu unsurlar doğrultusunda meydana getirilen kariyer planının kişilere sağladığı faydalar şu şekilde gösterilmektedir (Aytaç, 1997: 171):

- Örgüt içinde bireye terfi imkanlarını verir ve terfi etme imkânı sağlar,
- Çalışanların niteliklerinden, yöneticilerin haberdar olmalarına imkan verir,
- Bireysel gelişim imkanı sağlar.
- Farklı geçmiş ve eğitimlere sahip olan kişilere kariyer planlama desteği vererek işletmeyle özdeşleşme imkanı sunar.
- Örgütsel bağlılığı artırır.
- Bireylere spesifik konularda da kariyer hedefleri belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirme imkanı sağlar (Ünver, 2005: 33).

Çünkü, işgören nüfusun eğitim seviyesindeki genel artış (Aydın, 2010: 22), teknolojik gelişme ve bunun sebep olduğu değişimler, işlerin kalitesinin değişmesi ve örgütün geleceğe yönelik beklentileri (Şimşek, 2008: 356; Gökdeniz, 1999: 64). Kariyer planlama ve geliştirmeye hem işgörenler hem de örgütler tarafından verilen önemin artmasına sebeptir (Aydın, 2010: 22; Şimşek, 2008: 356; Gökdeniz, 1999: 64).

#### **4.5.3. Kariyer Planlamasının Amaçları**

Kariyer planlamasının bireysel hedefleri şu şekilde belirtilmektedir (Aytaç, 2005: 139).

- İnsan kaynaklarının etkili olarak kullanılmasına imkan vermek.
- Yükselme ihtiyaçlarının doyumu adına işgörenlerin tatmini için çalışanın ilerlemesidir.
- Yeni ve farklı bir alana çalışmaya başlayan işgörenin değerlendirilmesine imkan tanımadır.
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu şeklinde iş performansını arttırmak.
- İş görenin iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığını arttırmak.
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi olarak belirlemek.

##### **4.5.3.1. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**

İnsan kaynaklarının etkili kullanılması için, örgütlerde işgörenlerin kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görev verilmelidir. Bu süreçte örgüt ve işgören kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmak için uğraşırlar. Bu nokta işgören için iyi bir hayat standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve karlılığın üst seviyeye çıkarılmasıdır (Gürel, 2010: 18).

##### **4.5.3.2. Yükselme İhtiyaçlarının Tatmini İçin İş görenlerin Değerlendirilmesi**

İş görenler, örgütte belirli sürelerin bitiminde kendi durumlarının iyileştirilmesini talep ederler. Bu, işgören için bir ihtiyaç olmasının yanında örgüt içinde kaçınılmaz bir durumdur. Hem yenilenen pozisyonlarda işgörenin verimliliğin artması, hem de örgütün işgörenin yeteneklerinden optimal bir şekilde faydalanması durumu oluşmaktadır (Uzun, 2004: 32).

##### **4.5.3.3. Yeni Ve Farklı Alana Giren Çalışan Değerlendirilmesi**

Yeni ve farklı bir alanda işe başlayan personelin değerlendirilmesini sağlamak şu şekilde olabilir, bazı zamanlarda çalışan yeni ve farklı bir alanda çalışma talebinde bulunabilir ya da örgüt tarafından çalışanın başka bir alanda çalıştırılması durumu ortaya çıkabilir. Bu yeni durumun hem çalışan, hem de örgüt bakımından



olumsuzluklara sebep olmaması adına kariyer yönetimi faaliyetlerinden faydalanmalıdır (Çalık ve Ereş, 2006: 18).

#### **4.5.3.4. İyi Eğitim Ve Kariyer Olanaklarının Bir Sonucu Olarak İş Başarısının Yükseltilmesi**

İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanmasıyla iş performansının artırılmasına imkan verilmesi, kişilerin eksikliklerinin farkında olunması sebebiyle bu eksikliklerin giderilmesi hedeflenmektedir. Hem örgüt içinde hem de kişi başka bir kariyer yolunda olması durumunda, eksikliğin yok edilmesi kişilerin kurs, seminer, grup çalışmaları gibi araçlarla sağlanmak istenmektedir. Kişideki bu eksikliklerin yok edilmesi kişinin kendisini geliştirmesi adına önemi artmaktadır. Bu sayede kişilerin gerçekleştirdikleri işlerde verimlerinin artması ve daha yüksek bir başarı düzeyine varmaları durumu oluşur (Aytaç, 2005: 42).

#### **4.5.3.5. İşgörenlerin Tatmininin, Sadakatinin ve İş Bağlılığının Sağlanması**

Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret miktarı, işgörenin örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir faktördür. Diğer unsura gelince, çalışanın doldurduğu statünün toplum tarafından saygı gören ya da “önemli” bulunan bir konumda olmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı bir şekilde, ücreti yetersiz olsa dahi, toplumsal manada üst düzey statü tatmini getiren konumlar istenebilmektedir (Uzun, 2004: 32).

#### **4.5.3.6. Bireysel Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarının Daha İyi Belirlenmesi**

Örgüt içerisinde işgörenin kişinin gerekli eğitim imkanlarından faydalanması ve kişisel gelişimini gerçekleştirmek adına olması gereken ihtiyaçların belirlenmesi, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir yere sahiptir. Bunların en iyi şekilde belirlenebilmesi adına örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşim oluşmalıdır (Ünver, 2005: 36).

#### **4.5.4. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Tanımı**

Küreselleşen iş hayatında özellikle teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda ortaya çıkan değişimler karşısında işletmeler için, kariyer planlaması önemli bir yere gelmiştir. Örgütsel kariyer planlaması, bir işgörenin, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdüler yönünde kariyer hedeflerine ulaşacak yolun belirlenerek, çalıştığı işletme içindeki yükselişinin veya yükseltilmesinin planlanması aşamasıdır. Hedefler ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini, işletme yöneticileri bir döngü şeklinde yerine getirmektedirler (Şimşek vd. 2004: 91).

Örgütsel kariyer planlama sisteminde işgörenlerin örgütsel ihtiyaçları ve eğitim ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kariyer planlamanın etkili olabilmesi adına

yöneticilerin desteğinin alınması önemi büyüktür. Tepe yönetimi, kariyer planlama çalışmalarını katılımcı bir atmosferde destek sağlamalıdır (Bilen, 1998: 37).

Örgütsel kariyer planlamanın bireysel amaçlarıyla örgütsel hedeflerinin birbirine paralelliğinin önemi oldukça büyüktür. Örgütsel kariyer planlamasının bireysel amaçları, işgörenler açısından kendi kariyer başarılarını oluşturmak, insan kaynaklarının etkili kullanılması, yükselme ihtiyaçları için kişilerin geliştirilmesi, eğitim ve kariyer imkanlarıyla kişilerin iş performanslarını yükseltmek, bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya koymaktır. Örgütsel kariyer planlamasındaki örgütsel amaçlara gelince; işgörenlerin mesleki ihtiyaçlarını tespit etmek, iç terfi mekanizmalarını meydana getirmek, rotasyon ve iş zenginleştirme politikaları belirlemek, işgörelere örgütte ortak amaçlar belirlemek, işgörelere eğitim ve gelişim imkanları sağlamak ve bu yönde işgörelere destek vermektedir (Öztürk ve Teber, 2006: 71).

Örgütsel kariyer planlamasının başarılı bir şekilde uygulanması halinde, işgörenlerin verimliliğinde yükselme oluşur. Örgütün kendi hedeflerine varması daha kolay bir hale gelir. İş görenlerin iş doyumu ve huzuru yükselir. İş görenlerin devir hızı ve insan kaynaklarının maliyeti düşer. Örgüte bağlılık artar, aidiyet duygusu fazlaşır. İnsan kaynağından en elverişli düzeyde yararlanılması daha kolay bir hale gelir. İş görenlerin potansiyelleri ve performansları yükselir (Barutçugil, 2004: 322).

#### 4.5.5. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Önemi

Örgütler tarafından gerçekleştirilen kariyer planlaması uygulamaları, kişilerin kendi kariyer planlarını yerine getirmek amacıyla olması gereken kariyer fırsatlarını ve kaynaklarını tanıtarak işgörelere yardımcı olunmasıdır. Kişisel tatmin üzerinde büyük etkisi bulunan kariyer planlaması sürecinde yönetimin yapması gerekli olan, işgörelere kariyerleriyle ilgili opsiyonlar sağlamak ve danışmanlıkta bulunmaktır (Aytaç, 1997: 180-183; Uzunbacak, 2004: 33).

Kariyer planlama konusu, şahsa endeksli görünse de işgörenin örgütte yükselebileceği mevkilerin planlamasını yapması, seçenekleri belirleyerek eğitim fırsatları sunması işgörenin kendi kendine becerebileceği şeyler, alabileceği kararlar olamaz. Örgüt, bunları yerine getirebilmesi adına işgörenleri desteklemelidir. Bu sebepten dolayı örgüt ve işgörenleri birbirlerinden ayrı tutmak mümkün olmamaktadır (Sevinç, 2010: 122-123).

Örgütlerin kariyer yönetim ve planlama sürecine önem vermeleri amacıyla 4 anahtar sebep vardır bunlar şu şekildedir (Taştan, 2007):

- Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına karşılık olabilecek, örgütlerde beceriye endeksli bir yapılandırma gereksinimi,
- Yüksek düzeyde performans ve motivasyon gerektiren daha fazla müşteri bazlı ve kalite üzerine yapılar,
- Anahtar bireylerin kaybedilme korkusu,

- Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine varmayı sağlayacak başarı planları.

#### 4.5.6. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer geliştirmenin şu hedeflere hizmet ettiği söylenebilir; mevcut işler yanında, gelecekte gerçekleştireceği işleri de etkili olarak başarması adına işgörenlere ihtiyaç duyacağı motivasyon, yetenek ve tecrübeyi sağlamak, verim kayıplarını düşürmek ve verimliliği artırma önündeki engelleri yok etmek, örgütsel yeteneği geliştirmek ve kalitenin artırılması konusunda yardım sağlamak. Ayrıca; örgütün daha sonra ihtiyaç duyacağı yöneticilerin sayısını yükseltmek, örgütte işgörenlerin kişisel gelişim, ilerleme ve esnek hareketlilik isteklerine cevap verebilen bir çalışma ortamı sağlamak, belirlenmiş hedeflerle normların benimsenmesine imkan tanıma da kariyer geliştirmenin hizmet ettiği hedeflerindendir (Can vd., 2001: 166; Can, 2005: 415; Sevinç, 2010: 123; Soysal, 2004a: 128-129; Soysal, 2004b: 139; Uygur, 1998: 82).

Kariyer yönetiminin hedefi, kişilerin örgütte ilgi, değer ve becerilerine göre işlerde istihdam edilmesini sağlamaktır. Böylelikle kişisel ihtiyaç ve hedeflerle örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi vasıtasıyla işgörenlere iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimlilik arttırılmaya çalışılır (Erdoğan, 2003: 16).

Örgütsel kariyer yönetiminde asıl hedef, örgütün etkinlik ve verimliliğinin arttırılmasına ek olarak kişilerin örgütte gelişim ve ilerlemelerini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli eleman gücünü şimdiden şekillendirmeyi de sağlamak şeklinde belirtilebilir (Şimşek vd., 2004: 51).

#### 4.6. Bireysel Kariyer Planlama Boyutları

Bireysel Kariyer Planlaması, bireyin kendi iş hayatı süresince kariyer hedeflerine varabilmesi ya da kendini geliştirmek adına öngördüğü programları ve faaliyetleri içeren planların tümüdür. Bu plan vasıtasıyla bir kişi kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarının farkına varır, alternatif kariyer fırsatlarını düşünür, kariyer hedeflerini ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetleri üzerine planlar yapar.

Kariyer Planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir (Bingöl, 2003: 250).

##### 4.6.1. Bireyin Kendini Değerlendirmesi

Kariyer planlamasının başlangıç noktası kişinin kendini tanımasıyla ortaya çıkar. Burada kişi önce kendini anlamaya ve kendisi adına neyin önemli olduğuna, onu heyecanlandıran şeyin ne olduğuna, hangi becerilerin onun için önemli olduğuna dair karar vermek durumundadır. Bu şekilde kişi kendisi adına en doğru kararı alacaktır (Aytaç, 2005:153).

Objektif bir değerlendirmede bulunabilmek adına kişi, ilgi alanları, değerleri, yetenekleri, becerileri ve kişiliğini kontrol edebilir. Bu süreçte kişinin kendine sorabileceği sorular şu şekildedir (Gürüz ve Yaylacı, 2005: 191).

- Ben kimim?
- Güçlü ve zayıf yönlerim neler?
- Ne yapmayı istiyorum?
- Nasıl performansımı ve potansiyelimi artırabilirim?
- Neleri yapmaktan hoşlanıyorum?
- Yapmaktan hoşlanmadığım konular neler? Gibi...

Kariyer planlamasında işgörenin kendisini değerlendirmesi bir uzman kontrolünde gerçekleştirilebilir. Bunun yapabilmek için sistematik bir tarz benimsenmeli, değerlendirmenin geçerliliği ve güvenilirliği elde edilmelidir (Sümer, 2006). Örgütün işgöreninin kendisini analizine yardımcı olması, kariyer ve kişisel beceri testlerine tabi tutması kişisel kariyer planlamasına yardımcı bulunacaktır (Sevinç, 2010: 82; Pilavcı, 2007: 10-11; Uzunbacak, 2004: 27). Kişinin kendi kendini değerlendirmede bulunması bazen çevre, ana-baba ve arkadaşlarla konuşma veya yardım alacağı bazı yazılı kaynaklardan yardım alacaktır. Kendi kendini değerlendirme, kişinin kendi değerleri, ilgi alanları, yetenekleri, duyguları, güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyan bir analiz şeklindedir (Çalık ve Ereş, 2006: 102). Kişiler, kendini değerlendirme aşamasının amacına uygun olarak tamamlanabilmesi adına açık olmalı ve kendileri için daha etkili sonuçlar meydana getirmelidirler. Kariyer planlamasının en önemli adımı kendini değerlendirme olduğundan, kendini tanımadan oluşan bir kariyer planlama, eksik bilgilerle doludur ve kişiyi yanlış hedeflere ulaştırabilir. Kişilerin kendilerini değerlendirirken, böyle önemli bir konuda bütünüyle yansız ve realist olmalıdırlar (Çalık ve Ereş, 2006: 102).

#### 4.6.2. Bireysel Fırsatların Tanımlanması

Birey kendini değerlendirdikten sonra fırsatları tanıma adımına başlamalıdır (Klehe vd., 2011: 218). Kariyer fırsatları, kişilerin belirli bir kariyer ihtiyaçlarını içermektedir. Bu ihtiyacın karşılanmasında -bireyin fırsatları tanıma sürecinde- ilk olarak kariyer araştırması yapılmalıdır. Yani, işgören örgütte veya örgüt dışında erişebileceği kariyer fırsatlarını değerlendirmelidir (Çabuk, 2007: 29). Farklı mesleklerle ilgili detaylı bilgi toplanan bu süreçte, alanında çalışan biriyle yapılan enformasyon görüşmeleri, işletmelerin üniversitelerdeki tanıtımları, staj sistemi, danışman kuruluşların hizmetleri vb. yollarla kariyerle ilgili bilgi elde edilir. Önemli olan bireyin kişiliği, yetenekleri ve ilgi alanlarına göre kariyer ve iş kollarını tespit ederek doğru olanı seçmesidir (Öner, 2001: 141).

Birey bu aşamada iş hayatıyla alakalı birçok alanda araştırma yapmak ve karar vermek durumundadır. Bu alanlar (Öner, 2001, 144);

- Meslek seçimi,
- Hedef uzmanlık alanlarının belirlenmesi,

- Hedef çalışma ortamlarının belirlenmesi,
- Hedef pozisyonların belirlenmesi şeklinde ele alınabilir.

Kişi, alternatif meslekler, örgütler ve sektörler ile ilgili bilgi toplayıp, daha sonra o bilgiler ışığında özellikle daha fazla ücret alabileceği, daha fazla sosyal yardım ve hizmetlerden faydalanabileceği, bilgi ve becerilerini daha fazla artırma imkanlarının bulunduğu; kariyer yapma yolunun açık olduğu ya da çok az engelin olduğu meslek ve örgütleri belirleme yolunu seçecektir. Birey bu noktada kendisi için en önemli olan kriterleri en başa alarak belirlemiş olduğu iş imkânları içerisinde bir tercih sıralaması oluşturacaktır (Bingöl, 2010: 357). Fırsatların tanınma aşamasında, kişinin olduğu kadar örgütün de birçok görevi bulunmaktadır. Örgüt, işgörenlerine kariyer planının duyurusunu farklı yollarla yapmalıdır. Daha önceden planlanmış kariyerin, kişinin özellikleri de düşünülerek düzenleme işlemi gerçekleştirilmelidir. Kariyer fırsatında kişinin terfi etmesi ya da yatay hareket etmesi, belirlenen kariyerin konumuna, kişinin yeteneğine, eğitim seviyesine ve yine örgüt tarafından planlanan kariyer yollarının durumuna göre oluşturulmaktadır. Aynı anda örgüt kariyer fırsatlarını değerlendirirken, kişilerin performanslarına da dikkate etmek zorundadır (Gökdeniz, 1999: 88). Özellikle son yıllarda internette büyük bir iş arama potansiyeli oluşmuş ve profesyonel yöneticiler başta olmak üzere kariyer imkanlarını araştıranlar büyük oranda artmıştır. İnsan kaynaklarının doğru değerlendirilmesinde olabildiğince etkili sonuçlar sağlayacağı düşünülen internet kavramı, bu konuda da olabildiğince hızlı bir gelişim ortaya çıkarmıştır. Günümüzde, iş arayan bireyler çalışmak istedikleri herhangi bir ülke için internetten duyurulan konumlara hızla erişebilmekte ve kariyer hedeflerini uluslararası boyutlara aktarabilmektedirler (Erdem – Kabakçı, 2004: 124).

#### 4.6.3. Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi

Kariyer planlamasında hedefler somut, ulaşılabilir noktaları gösterir. Hedefler, bireylerin amaçları yönünde kullandığı araçlardır. Bu durumda “zengin olmak, genel müdür olmak, mesleğiyle alakalı kitap yazmak, çocuklara üniversite eğitimi sağlamak, vb.” olgular birer hedef, yani kişinin vizyonuyla belirlediği noktalara yönelik gerçekleştirilen aşamalardır. Bunlar “bireysel hedefler” olup kısa ya da uzun dönemli şekilde belirtilebilir ve hedeflere varıldıkça, yenileri oluşturulabilir (Özden, 2007: 28). Hedefin tespiti, bireyin ileride varmak istediği hedefini belirlemesine ve planlamasına olanak sağlar (Sevinç, 2010: 83; Uzunbacak, 2004: 28-29). Belirlenecek hedeflerin, işgörenlerin bireysel gelişimini sağlayacak, onları ileriye dönük olarak donanımlı kılacak, motivasyonlarını yükseltecek özelliklere sahip olmalıdır (Dündar, 2009: 274). Bireylerin hedeflerini istenilen seviyeye getirebilmeleri, onların işlerinden yeterli seviyede tatmin olmalarıyla ilgilidir. Bu da yalnızca işletme yönetiminin onlara sağlayacağı cazip, ilginç ve zevkli işler aracılığıyla gerçekleşir. Bunu gerçekleştirmek başarılı olmak isteyen işletmelerin ilk hedefi olması gereklidir. Bunun için işletme; kişilerin tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemeli, iş tatminlerini yükselten faktörleri sağlayabilmeli ve tatminsizliğe neden olan etmenleri yok etmelidir (Keskin

vd., 2004: 168). Kariyer seçimlerini zorlaştıran bazı sebepler vardır. Bunlar, kararsızlık ve bireysel özelliklerin negatif etkileri, bilgisizlik ve bireylerarası çatışma ve engellerdir (Hirschi, 2011: 341). İşte burada, kariyer planlamada, kişinin kendisine yardımda bulunabilen başka kişilerle beraber kendini analiz etmesine ihtiyacı vardır. Gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan kariyer danışmanlığı ve akıl hocalığı, bu süreçte kişiye önemli katkıda bulunmaktadır (Erdoğan, 2009: 62). Burada bireyin kariyer hedefleri yönetimle görüşülmekte ve geliştirme planına aktarılmaktadır (Daft, 1994: 426).

#### 4.6.4. Bireyin Kariyer Planını Oluşturması

Kariyer planlarının hazırlanması ve uygulanması; kişilerin amaç ve hedeflerine ulaşmak adına yapacağı faaliyetlerle alakalı çok yönlü planlamaları gerçekleştirdiği aşamadır. Bu aşama için kişinin örgütte çalıştığı birimdeki üstlerinden ve örgütün insan kaynakları yönetiminden destek alarak planlarını oluşturması yararlıdır. Kişiler kariyer planlarını ve çalışma programlarını oluştururken, bireysel bilgi ve becerilerine ve çalıştığı işteki tecrübelerine göre örgütle alakalı kariyerinde önce kısa vadeli planlar ve çalışma programları hazırlarlar. Kişilerin örgütteki çalışma süresi uzadıkça orta ve uzun vadeli planlama yapması ve program çıkartması en mantıklı metottur (Sevinç, 2009: 16). Bu durumda, örgütsel destek büyük önem taşımaktadır. İşgörenin planlarını uygulayabilmesi adına örgüt ikliminin, koşullarının bu planları desteklemelidir. Örgüt, çeşitli uygulamalarıyla bu planların devreye girmesine ve uygulanmasına ortam oluşturmaktadır (Dündar, 2009: 274). Birey bu süreçte, amaçlarına ulaşmak adına planladığı kariyer kararını yerine getirecektir. Bireyin verdiği karar yönünde kariyer planının uygulaması adına ortam uygun, destekleyici ve ümit verici hale gelmelidir. Yönetim, kişinin kariyer kararıyla alakalı planın uygulanması adına, işgörenlerine bazı imkanlar sunmalıdır. Örneğin, işgörenleri yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimine katkı sağlamak, başarılı kişilerin transferini gerçekleştirmek gibi yaklaşımlar bireyin planlarını uygulamasına imkan tanıyacaktır (Aytaç, 2005:156). Kariyer planlama, modern yönetim yaklaşımları içinde önemi giderek artmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme hususundaki çabalar, kurumdaki hareketliliği oluşturduğundan, istenmeyen rutin uygulamaların önüne alınmış olur. Kariyer planının meydana getirilmesinde kişinin sorumluluğu kadar kurumun da sorumluluğu vardır (Fındıkçı, 2000: 344-345). Bu sorumluluk çerçevesinde kişinin, yaşamının her bir parçasını anlamlı, üretimsel, doyumlu bir duruma ulaştırabilmesi için kişiye ait kariyer oluşumunun belirlenmesi, seçimi ve planlanması gerekli olmaktadır (Ültanır, 2005: 4).

#### 4.7. Örgütsel Kariyer Planlama Boyutları

Örgütsel kariyer planlamasının asıl amacı, örgütün etkinlik ve verimliliğinin seviyesinin yükseltilmesidir. Ayrıca, kişinin gelişim ve ilerlemesini imkanını sunmak amacıyla örgütte ihtiyaç duyulabilecek personelin önceden tespit edilmesidir (Kılıç ve Öztürk, 2010: 984). Bu amaç yönünde örgütler, kariyer planlamalarını örgütsel kariyer

planlama süreci basamakları doğrultusunda oluşturmaktadırlar. Örgütsel kariyer planlama boyutları kurumsal değerlendirme, pozisyon tanımlama, personel belirleme, kariyer danışmalığı ve kariyer hedeflerini belirleme, pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması ve performans değerlendirme, kariyer olanaklarına yönelik eğitimler, kariyer stratejilerinin geliştirilmesi şeklinde sıralanmıştır.

#### **4.7.1. Kurumsal Değerlendirme**

Kurum, sahip olduğu insan kaynağını kontrol etmelidir. Çalışanlar iyi tanınmalıdır. Beklentiler, ihtiyaçlar ve hedefler belirlenmelidir. Bu çalışma sonucunda kişisel mesleki gelişme ihtiyaçları saptanacaktır (Karataş, 2010:176). Kişilere yeni fırsatlar adına geleceklerini oluşturma fırsatı tanınacaktır. Bu sebeple örgüt işgörenlerin yetenek, beceri, arzu ve ilgilerinin tam bir analizini gerçekleştirmelidir. (Şimşek vd., 2004: 109).

#### **4.7.2. Pozisyon Tanımlama**

Kişinin kısa ve uzun dönemde üstlenmesi olası görevlerinin; öğrenim, bilgi, yetenek, deneyim ve kişisel özellikler şeklinde gerektirdiği nitelikler bilindiği sürece, kariyer planlama sürecinde bu niteliklerin kazandırılmasına yönünde tedbirler zamanında alınabilecek ve bilhassa bu konularda verilecek eğitimlerin daha planlı bir şekilde yapılması için çaba harcanacaktır. Bu sebeple daha önce gerçekleştirilmesi gerekli olan iş tanımlarını tamamlayan bir çalışma olarak, her iş tanımına ek olarak işin nitelikleri de belirlenecektir. (Şimşek vd., 2004:109).

#### **4.7.3. Personel Belirleme**

Örgütün, gerçek ihtiyacını karşılayacak seviyede ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında örgüt için en faydalı olanların seçilmesi kariyer yönetiminde başlı başına önemli bir konu veya problem şeklinde belirtilmektedir (Gökdeniz, 1999:136).

#### **4.7.4. Kariyer Danışmalığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme**

Kariyer isteklerini örgütün gereksinimleriyle karşılaştırma, ilişkilendirme, uyumlandırma fonksiyonunu örgütlerde birçok zaman yöneticiler ve bazen de bu işle görevlendirilecek danışmanlar üstlenmektedir. Bu fonksiyonun uygulanması sırasında, eğer görev yöneticiler yerine getirirse, yöneticilerde mutlaka bu görevle alakalı yeterlilik aranmakta, yetersiz bulunan yöneticilerin kariyer danışmanlığı alanında aydınlatılmalarına ve hatta eğitilmelerine gidilmelidir. (Kaynak vd., 2000: 242). Kariyer danışmanlığı, işgörenin kariyer planlamasına yardımcı olma çalışmalarında uzmanlaşmış profesyonel eğitilmiş danışmanlardan nasihat ve danışmanlık alma

durumudur (Daft, 1994: 430). Örgütsel kariyer planlamasında diğer bir önemli nokta ise, işgörenlerin genel olarak ulaşmayı istediği belirli hedefleri ortaya koymalarıdır. Birey ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine göre olmasına, ilerlemeye açık olmasına dikkat etmelidir. Hedeflere ulaşmada örgütler bireylerin kendi bireysel hedeflerine ulaşmaları adına yardımcı olurken, bu durum başarılı bireyleri işletmeye kazandırmış olur (Şimşek, 2004: 110-113).

#### **4.7.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması Ve Performans Değerlendirme**

Kariyer planlamasında işgörenin mevcut niteliklerinin belirlenmesinin yanında, potansiyel niteliklerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik bir çalışmaya da gereksinim vardır. Bu çalışmalarda psiko-teknik yöntemlerden de faydalanılabilir. Kişinin kariyeriyle alakalı mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış ve kişinin mevcut ve potansiyel nitelikleri de belirlenmiş ise, yapılacak bir karşılaştırmayla saptanan farklılıkların giderilmesi maksadıyla, uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir (Kabadayı, 2013: 45). Performans değerlendirme, kişinin işteki performansının, önceden belirlenmiş standartlara göre ölçülüp değerlendirilmesi aşamasıdır. Buradaki amaç; kişinin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını saptamak, kişinin yönelebileceği olası kariyerlere yol göstermektir (Çalık ve Ereş, 2006: 100).

#### **4.7.6. Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler**

Bu amaçla örgütlerde kariyere yönelik eğitimler arasında; uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, işe başlatma eğitimi, hizmet içi eğitim gösterilebilir. Bu eğitimlerin her biri örgütte çalışan grupların (işçi, memur, yönetici vb.) niteliklerine göre farklı amaç ve şekillerde belirtilebilir (Şimşek vd., 2004: 109). İşgörenin ihtiyaç duyduğu eğitimin verilmesi ve kendini geliştirmeye yöneltmesi örgütün kariyer yönetimi çerçevesinde oluşan önemli sorumluluklarındandır. İşveren tarafından izlenecek "işgörenin gelişimi" sürecinde, işgörenlerine kariyer gelişim fırsatlarını iletmek, olması gereken eğitim ve öğretim imkanlarını sunmak, işgörene yeni yetkinlikler geliştirmesi amacıyla fırsatlar yaratmak, geri bildirim ve değerlendirmelerle ileri adımları ortaya çıkartmak ve işgörenin izleyeceği hareket planını belirlemek yer almaktadır (Ayдын, 2010: 15).

#### **4.7.7. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi**

Kariyer stratejileri, kişinin kariyer amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin meydana getirilmesidir. Bunun için ilk olarak gerçekleştirilecek analizde fırsat, tehlike, zayıflık ve üstünlükler belirlenerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi gerçekleştirilirse başarı oranı yükselecektir. Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi sürecinde performans değerlemesi sonuçları oldukça önemlidir. Bu değerlendirme sonucu bulunan veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf noktaların tespit edilmesinde



kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturur. Bu noktada yapılacak çevre analizi, amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemli bir araç niteliğindedir (Kabadayı, 2013: 46).

#### **4.8. Kariyer Planlamasının Faydaları**

Kariyer yönetiminin faydaları, kişilere ve örgütlere sağladığı faydalar bakımından iki alt başlık altında incelenmektedir.

##### **4.8.1. Bireysel Faydaları**

Kariyer planlama, kişinin kendi çıkarlarını, kazançlarını ve vasıflarını iletmesine yardımcı olmaktadır. Kariyer planlama, aynı zamanda işgörenin amaçları ve planlarıyla uyumlu işlere geçebilmelerine yardımcı olması sebebiyle işgörenin memnuniyet düzeyinin yüksek seviyede olması için fırsat sunmaktadır (Daft, 1994: 426).

Kariyer planlamasının bireye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Varol, 2001: 49-50):

- İş tatminini sağlayarak kişinin kendisini güçlü hissettirir.
- Bireyi motive eder ve gelişmesine fırsat sunar.
- Bireylerin kariyer hedeflerini tespit ederek yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlar.
- Kişisel gelişimi artırır.
- Bireylerin mevcut yeteneklerini her an kullanıma hazırduruma getirmek amacıyla teşvik eder.
- İçeriden terfi etme imkanı yarattığından bireylere yükselme fırsatı sunar.

##### **4.8.2. Örgütsel Faydaları**

Değişen çevresel şartlara uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından oluşturduğu değişimler, örgütlerin başarılı bir şekilde ayakta kalması, beşeri sermaye geliştirmede ve esnek bir örgüt yapısı sağlamada kariyer planlaması git gide önemli bir hale gelmektedir. Son zamanlarda yetenekli kişilerin örgütte tutulabilmesi ve etkinliğini artırabilmesi bakımından kariyer planlaması önemli bir olgudur. Örgütler tarafından uygun kariyer planlama ve geliştirme sistemleriyle tatmin edilmiş işgörenlerin; mesleklerine genellikle daha bağlı, daha üretken ve yeniliklere daha fazla açık oldukları buna bağlı bir şekilde de örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme yönünde daha çok çalışmaya istekli oldukları (Taşlıyan vd., 2011: 234) bu doğrultuda da -kariyerine bağlı çalışanların- iş tatmini ve performansın daha fazla olduğu belirtilmektedir (Blau, 1985: 278). Başka bir deyişle; örgütsel kariyer planlamasının işletmeye sağladığı faydalar şu şekildedir (Aytaç, 2005: 143-144) :

- İş sadakatini sağlar.
- Birey ihtiyacının saptanması şeklinde ifade edilen yer planlamasının oluşumunda katkıda bulunur.
- İşletmedeki tüm bireylere yatay ya da dikey hareket olanağı yaratmasını hedefleyerek örgütsel hareketliliği sağlar.
- Eşit işgörene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar.
- Terfi edeceklerin belirlenmesini sağlar.
- Hedef belirleme, yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi kolaylaştırır.

#### **4.9. Örgütsel sosyalleşme ile kariyer planlaması ilişkisi**

Söz konusu bu iki konunun ilişkisi üzerine bankacılık sektörüne yönelik çalışmalarla rastlanmamış olsa da hizmet endüstrisine ve turizm sektörüne yönelik çalışma örneği verilmiştir. Bankacılık sektörü ele alınacak olursa iki konu aynı çalışma içinde ele alınmamış.

Birçok çalışma işgörenin örgüte katılması ve bir kariyere başlayarak bu kariyerde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan sosyalleşme programına bağlı olduğunu belirtmektedir (Can vd. 2001). Ancak alanyazında iki konu üzerine yapılan çalışmalar ayrı ayrı incelenmiş ve iki konunun ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan ve bankacılık sektöründe herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda çalışmanın izleyen bölümünde örgütsel sosyalleşmenin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine ilişkisini araştırmak üzere uluslararası bir bankanın operasyon bölümü işgörenleri üzerine yapılan alan araştırmasına yer verilmiştir.

## 5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE KARIYER PLANLAMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, araştırmanın modeli, ana kütlesi ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, araştırmanın hipotezleri, araştırma bulgu ve yorumları hakkında bilgi verilecektir.

### 5.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem

Araştırmanın evrenini araştırmamızın gerçekleştirildiği sırada da bir bankanın operasyon merkezinde istihdam edilmekte olan 355 banka çalışanı oluşturmaktadır. Söz konusu ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde (Salant ve Dilman, 1994: 55):

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

(N: Hedef kitledeki birey sayısı, n : Örneklem alınacak birey sayısı, p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı), q : İncelenen olayın görülmeşiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı), t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır)

formülü kullanılarak %95 güven aralığında,  $\pm$  %5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü n = 185, %90 güven aralığında,  $\pm$  %10 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü n = 156 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın ana kütlesi, uluslararası bir bankanın operasyon merkezindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise 355 kişiden oluşmaktadır. Araştırma süresince 200 adet anket formu hazırlanmış ve 170 adet geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan anketler arasında 13 tanesi analize elverişli olmadığı için çıkarılmıştır. Bunun sonucunda 157 adet anket analize tabi tutulmuştur. Bu sayının araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için yeterli düzeyde olduğu saptanmıştır.

### 5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Konuya yönelik literatür taraması yapılarak araştırmanın temeli oluşturulduktan sonra kavramlara yönelik ölçekler belirlenmiştir. Araştırmada “Örgütsel Sosyalleşme” ve “Kariyer Planlama” ölçeği ile demografik özellikleri içeren anket formu kullanılmıştır. Ölçeklerden veri elde etmek üzere; “1.Hiç Katılmıyorum”, “2.Katılmıyorum”, “3.Karasızım”, “4.Katılıyorum”, “5.Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinin olduğu beşli Likert ölçeği uygulanmıştır.

### 5.2.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Örgütsel sosyalleşmeye yönelik veri elde edebilmek için Robert Joseph Taormina (2009) tarafından geliştirilmiş beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme düzeyleri ölçeği 4 faktörden oluşmaktadır. Bunlar; eğitim, anlama, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisidir. Likert ölçeği ile uygulanan ankette “1,5,9,13,17” numaralı maddeler “eğitim”, “2,6,10,14,18” numaralı maddeler “anlama”, “3,7,11,15,19” numaralı maddeler “iş arkadaşları desteği”, “4,8,12,16,20” numaralı maddeler “gelecek beklentisi” ne yönelik ifadeleri içermektedir.

### 5.2.2. Kariyer Planlama Ölçeği

Kariyer planlamaya yönelik veri elde edebilmek için Hasan Turgut Erdoğan (2009) tarafından geliştirilen ölçek banka yöneticileri tarafından uygun görülmeyen bazı maddeler çıkartılarak uyarlanmış 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Bireysel kariyer planlama ölçeği 4 faktörden oluşmaktadır. Bunlar; bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi, bireysel kariyer planının oluşturulmasıdır. Likert ölçeği ile uygulanan ankette “4,7,12,20,23” numaralı maddeler “bireyin kendini değerlendirmesi”, “3,6,11,16,19,22” numaralı maddeler “bireysel fırsatların tanımlanması”, “2,9,15,18,21” numaralı maddeler “bireysel hedeflerin belirlenmesi”, “1,5,8,10,13,14,17” numaralı maddeler “bireysel kariyer planının oluşturulması”na yönelik ifadeleri içermektedir.

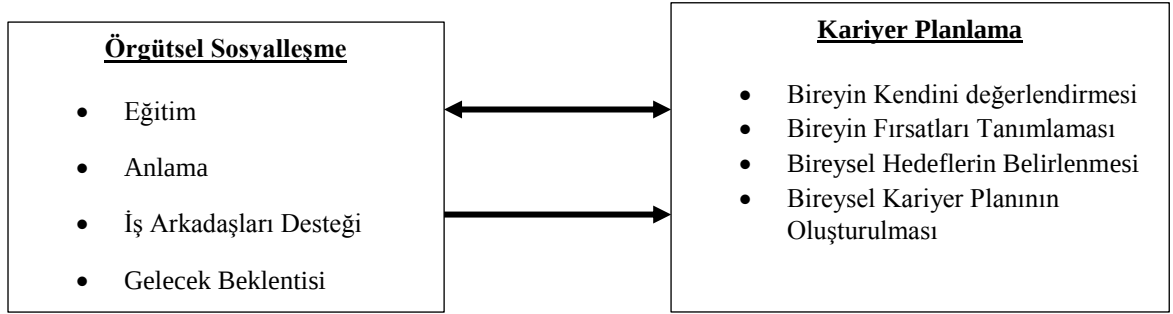
## 5.3. Verilerin Analizi

Anket yöntemi ile toplanan veriler bilgisayar ortamında kontrolleri sağlandıktan sonra SPSS 22 (Statistical Programme For Social Sciences / Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) kullanılarak analiz edilmiş, frekans analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, güvenilirlik analizi, ANOVA ve T-testi analizleri de yapılmış ve veriler tablolar halinde getirilerek yorumlanmıştır.

## 5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada, örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlaması kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla uluslararası bir bankanın operasyon merkezinde çalışan işgörenlerin üzerine yapılan alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırma amacının temelinde operasyon merkezinde çalışanların örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın modeli şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın ana ve alt hipotezleri aşağıda görüldüğü gibidir.

**H1:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H1a:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H1b:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H1c:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H1d:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H2:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H2a:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H2b:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H2c:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H2d:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H3:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H3a:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H3b:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H3c:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H3d:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H4:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H4a:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H4b:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H4c:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H4d:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**H5:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.

**H5a:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H5b:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H5c:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H5d:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H6:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.

**H6a:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H6b:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H6c:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H6d:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H7:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.

**H7a:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H7b:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H7c:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H7d:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H8:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.

**H8a:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H8b:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H8c:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

**H8d:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

## 6. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde analiz edilen verilere ait bulgular alt başlıklar şeklinde sıralanarak istatistiksel yorumlamalarına yer verilecektir.

### 6.1. Araştırmanın Demografik Verilerine İlişkin Analizler

Araştırma örnekleminin demografik önermelere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdelere aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Tablo

| Cinsiyet                                               | Sayı       | Oran %       | Medeni Durum                              | Sayı       | Oran %       |
|--------------------------------------------------------|------------|--------------|-------------------------------------------|------------|--------------|
| Erkek                                                  | 52         | 33,1         | Evli                                      | 48         | 30,6         |
| Kadın                                                  | 105        | 69,9         | Bekar                                     | 109        | 69,4         |
| <b>Toplam</b>                                          | <b>157</b> | <b>100,0</b> | <b>Toplam</b>                             | <b>157</b> | <b>100,0</b> |
| Yaş                                                    | Sayı       | Oran %       | Şu An Yaşadığınız Yer                     | Sayı       | Oran %       |
| 26 altı                                                | 52         | 33,1         | Köy/Kasaba/İlçe                           | 14         | 8,9          |
| 26-27                                                  | 54         | 34,4         | İl                                        | 57         | 36,3         |
| 28 ve üstü                                             | 51         | 32,5         | Büyükşehir                                | 86         | 54,8         |
| <b>Toplam</b>                                          | <b>157</b> | <b>100,0</b> | <b>Toplam</b>                             | <b>157</b> | <b>100</b>   |
| Doğduğunuz Yer                                         | Sayı       | Oran %       | Yetiştirdiğiniz Yer                       | Sayı       | Oran %       |
| Köy/Kasaba                                             | 17         | 10,8         | Köy/Kasaba                                | 13         | 8,3          |
| İlçe                                                   | 39         | 24,8         | İlçe                                      | 34         | 21,7         |
| İl                                                     | 56         | 35,7         | İl                                        | 53         | 33,8         |
| Büyükşehir                                             | 45         | 28,7         | Büyükşehir                                | 57         | 36,3         |
| <b>Toplam</b>                                          | <b>157</b> | <b>100</b>   | <b>Toplam</b>                             | <b>157</b> | <b>100</b>   |
| Eğitim Durumu                                          | Sayı       | Oran %       | Mezun Olunan Bölüm                        | Sayı       | Oran%        |
| İlköğretim/Lise                                        | 9          | 5,7          | Sosyal Bilimler (İİBF)                    | 109        | 69,4         |
| Önlisans                                               | 56         | 35,7         | Sosyal Bilimler (Diğer)                   | 26         | 22,1         |
| Lisans                                                 | 83         | 52,9         | Fen Bilimler                              | 12         | 9,5          |
| Lisansüstü                                             | 9          | 5,7          | <b>Toplam</b>                             | <b>157</b> | <b>100</b>   |
| <b>Toplam</b>                                          | <b>157</b> | <b>100</b>   |                                           |            |              |
| Çocuk Sahipliği                                        | Sayı       | Oran %       | Mesleğiniz ve Aldığınız Eğitim Uyumlu mu? | Sayı       | Oran %       |
| Çocuk Sahibi Olmayanlar                                | 123        | 78,3         | Evet                                      | 116        | 73,9         |
| Çocuk Sahibi Olanlar                                   | 34         | 21,7         | Hayır                                     | 41         | 26,1         |
| <b>Toplam</b>                                          | <b>157</b> | <b>100</b>   | <b>Toplam</b>                             | <b>157</b> | <b>100</b>   |
| Aylık Ortalama Gelir                                   | Sayı       | Oran%        | Aylık Ortalama Harcama                    | Sayı       | Oran%        |
| 1500 altı                                              | 62         | 39,4         | 1500 altı                                 | 76         | 48,5         |
| 1500-1999                                              | 52         | 33,2         | 1500-1999                                 | 41         | 25,9         |
| 2000 ve üzeri                                          | 43         | 27,4         | 2000 ve üzeri                             | 40         | 25,6         |
| <b>Toplam</b>                                          | <b>157</b> | <b>100</b>   | <b>Toplam</b>                             | <b>157</b> | <b>100</b>   |
| Kıdem                                                  | Sayı       | Oran%        | Tecrübe                                   | Sayı       | Oran%        |
| 1 yıl                                                  | 37         | 23,7         | 1 yıl                                     | 17         | 11           |
| 2 yıl                                                  | 38         | 24,2         | 2 yıl                                     | 32         | 20,4         |
| 3 yıl                                                  | 59         | 37,6         | 3 yıl                                     | 51         | 32,5         |
| 4 ve üzeri yıl                                         | 23         | 14,5         | 4 ve üzeri yıl                            | 57         | 36,1         |
| <b>Toplam</b>                                          | <b>157</b> | <b>100</b>   | <b>Toplam</b>                             | <b>157</b> | <b>100</b>   |
| Aldığınız Eğitimin Kariyer Hedefleriniz İlgisi Var mı? |            |              | Sayı                                      | Oran %     |              |
| Evet                                                   |            |              | 116                                       | 73,9       |              |
| Hayır                                                  |            |              | 41                                        | 26,1       |              |
| <b>Toplam</b>                                          |            |              | <b>157</b>                                | <b>100</b> |              |



Anket çalışmamıza dahil olan katılımcıların 52 tanesi (%33,1) erkek, 105 (%69,9) tanesi kadın olmak üzere toplam 157 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcı kadınların sayısı olarak, erkeklerin yaklaşık iki katı olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %30,6'sının (48 kişi) evli çalışanlardan ve %69,4'ünün (109 kişi) bekar çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6.1.'de görüldüğü üzere katılımcıların üç farklı yaş grubuna ayrıldığı görülmektedir. Örnekleme dahil olan katılımcıların yaşa göre dağılımı incelendiğinde %33,1'i 26 yaş altı (52 kişi), %34,4'ü 26-27 yaş aralığının da (54 kişi), %32,5'i 28 ve üstü (51 kişi) yaş aralığındadır.

Katılımcıların doğdukları yerlere göre dağılımı incelendiğinde %10,8'inin (17 kişi) köyde veya kasabada, %24,8'inin (39 kişi) ilçede, %35,7'sinin (56 kişi) ilde, %28,7'sinin (45 kişi) büyükşehirde yaşadıkları görülmektedir. Tablo 6.1.'de görüldüğü üzere katılımcıların %35,7 gibi büyük bir kısmı ilde doğmuştur.

Katılımcıların yetiştikleri yerlere göre dağılımı incelendiğinde %8,3'ünün (13 kişi) köyde veya kasabada, %21,7'sinin (34 kişi) ilçede, %33,8'inin (53 kişi) ilde, %36,3'inin (57 kişi) büyükşehirde yaşadıkları görülmektedir. Tablo 6.1.'de görüldüğü üzere katılımcıların %36,3 gibi bir kısmı büyükşehir yetişmiştir.

Katılımcıların şu an yaşadıkları yerlere göre dağılımı incelendiğinde %8,9 (14 kişi) köyde, kasabada veya ilçede, %36,3'ünün (57 kişi) ilde, %54,8'inin (86 kişi) büyükşehirde yaşadıkları görülmektedir. Tablo 6.1.'de görüldüğü üzere katılımcıların %54,8 gibi büyük bir kısmı büyükşehirde ikamet etmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarının dağılımı incelendiğinde %5,7'sinin (9 kişi) ilköğretim veya lise mezunu, %35,7'sinin (56 kişi) önlisans, %52,9'unun (83 kişi) lisans mezunu ve %5,7'sinin (9 kişi) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 6.1.'de görüldüğü üzere katılımcıların %52,9 gibi büyük bir kısmının lisans düzeyinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların sayısına göre dağılımı incelendiğinde %78,3'inin (123 kişi) çocuk sahibi değilken %21,7 si (34 kişi) çocuk sahibidir. Tablo 6.1.'de görüldüğü üzere katılımcıların %78,3 gibi büyük bir kısmı çocuk sahibi değildir.

Katılımcıların mezun oldukları okulun meslekleri ile uyumuna göre dağılımı incelendiğinde %59,9'unun (94 kişi) evet, %40,2'sinin (63 kişi) hayır cevabını verdiği görülmektedir. Tablo 6.1.'de görüldüğü üzere katılımcıların %69,9 gibi bir kısmı mezun oldukları okul ve yaptıkları mesleğin uyumunu ifade etmiştir.

Katılımcıların "Aldığınız Eğitimin Kariyer Hedefleriniz İlgisi Var Mı?" önermesine verdikleri cevap dağılımı incelendiğinde %73,9'unun (116 kişi) evet, %26,1'inin (41 kişi) hayır cevabını verdiği görülmektedir. Tablo 6.1.'de görüldüğü üzere katılımcıların %73,9 gibi bir kısmı mezun oldukları okul ve yaptıkları mesleğin uyumunu ifade etmiştir.

Katılımcıların "Aylık ortalama geliriniz?" önermesine verdikleri cevap dağılımı incelendiğinde %39,4'ünün (62 kişi) 1500 TL altı, %33,2'sinin (52 kişi) 1500-1999 TL arasında, %27,4 (43 kişi) 2000 TL ve üzeri ortalama geliri olduğu görülmektedir. Tablo 6.1.'de görüldüğü katılımcıların çoğunluğunun geliri 1500 TL altıdır.

Katılımcıların “Aylık ortalama harcamanız?” önermesine verdikleri cevap dağılımı incelendiğinde %48,5’inin (76 kişi) 1500 TL altı, %25,9’unun (41 kişi) 1500-1999 TL, %25,6’sının (40 kişi) 2000 TL ve üzeri aylık ortalama harcaması olduğu görülmektedir. Tablo 6.1.’de görüldüğü gibi katılımcıların büyük bir çoğunluğunun aylık ortalama harcaması 1500 TL altındadır.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde 23,7’inin 37 kişi) 1 yıl, %24,2’sinin (38 kişi) 2 yıl, %37,6’sının (59 kişi) 3 yıl, %14,5’inin (23 kişi) 4 ve üstü süredir çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %11’inin 17 kişi) 1 yıl, %20,4’inin (32 kişi) 2 yıl, %32,5’inin (51 kişi) 3 yıl, %36,1’inin (57 kişi) 4 ve üstü süredir çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların mezun olduğu bölüme göre dağılımı incelendiğinde %69,4’ünün (109 kişi) İİBF, %22,1’inin (26 kişi) diğer sosyal bilimler, %9,5’inin (12 kişi) fen bilimler mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 6.1.’de görüldüğü üzere katılımcıların %69,4 gibi kayda değer bir kısmının İİBF mezunlarından oluşmaktadır.

## 6.2. Güvenilirlik ve Normallik Analizleri

Araştırma sürecinde veri toplamada kullanılan “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”, “Kariyer Planlama Ölçeği” ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlik katsayılarına güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) katsayılarına ulaşılmıştır. Güvenilirlik katsayıları tablo 6.2.’de gösterildiği gibidir.

Tablo 6.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

| Ölçek                | Alt Boyutlar                            | Madde Sayısı | Maddeler          | Alfa Katsayısı | Alfa Katsayısı |
|----------------------|-----------------------------------------|--------------|-------------------|----------------|----------------|
| Örgütsel Sosyalleşme | Eğitim                                  | 5            | 1,5,9,13,17       | ,851           | ,900           |
|                      | Anlama                                  | 5            | 2,6,10,14,18      | ,708           |                |
|                      | İş Arkadaşları Desteği                  | 5            | 3,7,11,15,19      | ,708           |                |
|                      | Gelecek Beklentisi                      | 5            | 4,8,12,16,20      | ,796           |                |
| Kariyer Planlama     | Bireyin Kendini Değerlendirmesi         | 5            | 4,7,12,20,23      | ,756           | ,928           |
|                      | Bireyin Fırsatları Tanımlaması          | 6            | 3,6,11,16,19,22   | ,751           |                |
|                      | Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi        | 5            | 2,9,15,18,21      | ,800           |                |
|                      | Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması | 7            | 1,5,8,10,13,14,17 | ,792           |                |

Çalışmada ölçeklerin ve alt boyutların güvenilirliğine ilişkin gösterge olarak Cronbach’s Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach’s Alfa katsayısı ölçeklerin güvenilirliğini hesaplamak için kullanılan yöntemlerden biridir (Güriş ve Astar, 2014:

245). Literatür incelendiğinde alfa katsayısı 0,70 veya üzerinde bir değere sahip olduğunda güvenilir olarak kabul edilmektedir (Nunally, 1978). Araştırmamızda kullanılan örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlama ölçekleri sosyal bilimlerde genel kabul görmüş olan yeterli alfa katsayısının da üzerinde güvenilirlik düzeyine sahiptir. Bu durum kullandığımız ölçme araçlarının araştırma için yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinde yer alan 20 soru önermesi, alan yazınında olduğu gibi “eğitim”, “anlama”, “iş arkadaşları desteği”, “gelecek beklentisi” olmak üzere dört boyutta toplanmıştır. Güvenirlilik katsayıları; ,851; ,708; ,708 ve ,796 şeklinde sıralanabilir. Kariyer planlama ölçeğinde ise 23 soru önermesi yer almakta ve “bireyin kendini değerlendirmesi”, “bireyin fırsatları tanımlaması”, “bireysel hedeflerin belirlenmesi” ve “bireysel kariyer planının oluşturulması” şeklinde dört boyutta toplanmaktadır. Güvenirlilik analizi ile kariyer planlama ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının sırasıyla ,756; ,751; ,800; ve ,792 şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.3. Normallik Testi Sonuçları

|                  |                                 | Standart                             |                           |
|------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
|                  |                                 | İstatistik                           | Hata                      |
| <b>Normallik</b> | Ortalama                        | 4,0087                               | ,03508                    |
|                  | 95% Ortalama için güven aralığı | Alt Sınır 3,9394<br>Üst Sınır 4,0780 |                           |
|                  | 5% Kırpılmış ortalama           | 4,0113                               |                           |
|                  | Medyan                          | 3,9767                               |                           |
|                  | Varyans                         | ,193                                 |                           |
|                  | Standart sapma                  | ,43959                               |                           |
|                  | Minimum                         | 2,81                                 |                           |
|                  | Maksimum                        | 5,00                                 |                           |
|                  | Genişlik                        | 2,19                                 |                           |
|                  | Çeyrek değerler genişliği       | ,58                                  |                           |
|                  | Çarpıklık                       | -,114                                | ,194 z-skor değeri : 0,58 |
|                  | Basıklık                        | -,038                                | ,385 z-skor değeri : 0,98 |

Tablo 6.3.’de görüldüğü üzere ortalama (4,0087) ve medyan (3,9767) değerleri birbirine çok yakındır. Buradan verimizin normal dağılıma yakın olduğunu görmekteyiz. Ek olarak (Skewness) çarpıklık değerine baktığımızda bu değer (-0,114) olduğunu görmekteyiz. İdeal bir normal dağılım için gereken çarpıklık değerinin sıfıra yakın olması gerektiğinde, verimizin normal dağıldığını ifade edebiliriz. Ayrıca (Kurtosis) basıklık değerine baktığımızda, bu değer (-,038) olduğunu görmekteyiz. İdeal bir normal dağılım için gerekli olan basıklık değeri sıfır olduğundan, verimizin normal dağıldığını ifade edebiliriz. Buna ek olarak z-skor değerine baktığımızda çarpıklık katsayısının z-skor değerinin (0,58), basıklık katsayısının z-skor değerinin ise (0,98) olduğunu görmekteyiz. Tabachnick ve Fidell

(2013)'e göre basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 değerleri arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

### 6.3. Demografik Unsurlara İlişkin T-testi Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme dahil olan katılımcıların demografik unsurlarının “örgütsel sosyalleşme” ve “kariyer planlama” ölçeklerinin alt boyutlarına yönelik algılamalarında farklılık gösterip göstermediğini incelemek için T-testi sonuçlarına yer verilecektir.

#### 6.3.1. Cinsiyet ve Boyutlara İlişkin T-testi Analizi Sonuçları

Tablo 6.4. Cinsiyet ile Eğitim Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t      | df  | p    |
|----------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Erkek    | 52  | 3,89      | ,753 | -1,263 | 157 | 0,21 |
| Kadın    | 105 | 3,73      | ,737 |        |     |      |

Tablo 6.4'te ifade edildiği gibi katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin eğitim boyutu incelenmiş ve cinsiyet ile eğitim boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,21$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Cinsiyet ile eğitim boyutuna yönelik algılama düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan T-testi sonrasında erkek ve kadın demografiklerinin eğitim boyutunu algılama düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Buna göre, erkeklerin eğitim boyutuna yönelik ortalamasının  $\bar{X}=3,89$ , kadınların eğitim boyutuna yönelik ortalamalarının  $\bar{X}=3,73$  olduğu ancak bu durumun istatistiksel olarak anlamlılık içermediği tespit edilmiştir.

Tablo 6.5. Cinsiyet ile Anlama Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t    | df  | p    |
|----------|-----|-----------|------|------|-----|------|
| Erkek    | 52  | 4,07      | ,649 | ,039 | 157 | 0,97 |
| Kadın    | 105 | 4,08      | ,491 |      |     |      |

Tablo 6.5.'de ifade edildiği gibi katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin anlama boyutu incelenmiş ve cinsiyet ile anlama boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,97$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Cinsiyet ile anlama boyutuna yönelik algılama düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan T-testi sonrasında erkek ve kadın demografiklerinin anlama boyutunu algılama düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna göre, erkeklerin anlama boyutuna yönelik ortalamasının  $\bar{X}=4,07$ , kadınların anlama boyutuna yönelik ortalamalarının  $\bar{X}=4,08$  olduğu ancak bu durumun istatistiksel olarak anlamlılık içermediği tespit edilmiştir.

Tablo 6.6. Cinsiyet ile İş Arkadaşlarının Desteği Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | df  | p    |
|----------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Erkek    | 52  | 4,27      | ,525 | -2,54 | 157 | 0,01 |
| Kadın    | 105 | 4,03      | ,559 |       |     |      |

Ankete katılan katılımcıların cinsiyet ile iş arkadaşlarının desteği arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.6.'da görüldüğü gibi cinsiyet ile iş arkadaşlarının desteği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ( $t(157)= 0,01$ ;  $p<0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Cinsiyet unsurunun iş arkadaşlarının desteği boyutunu algılamada fark oluşturan bir unsur olup olmadığını incelemeye yönelik gerçekleştirilen T-testi analizi sonucunda erkek ve kadın katılımcıların iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik algılama düzeylerinin farklı olduğu görülmüştür. Erkeklerin iş arkadaşlarının desteği boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,27$ , kadınların iş arkadaşlarının desteği boyutunu algılama düzeylerine  $\bar{X}=4,03$  göre daha yüksektir.

Tablo 6.7. Cinsiyet ile Gelecek Beklentisi Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | df  | p    |
|----------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Erkek    | 52  | 3,69      | ,807 | -2,93 | 157 | 0,00 |
| Kadın    | 105 | 3,29      | ,792 |       |     |      |

Ankete katılan katılımcıların cinsiyet ile gelecek beklentisi alt boyutu arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.7.'de görüldüğü gibi cinsiyet ile gelecek beklentisi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark durumu oluşturduğu ( $t(157)= 0,00$ ;  $p<0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Cinsiyet unsurunun gelecek beklentisi boyutunu algılamada fark oluşturan bir unsur olup olmadığını incelemeye yönelik gerçekleştirilen T-testi analizi sonucunda erkek ve kadın katılımcıların gelecek beklentisi boyutuna yönelik algılama düzeylerinin farklı olduğu da saptanmaktadır. Erkeklerin gelecek beklentisi boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=3,69$ , kadınların gelecek beklentisi boyutunu algılama düzeylerine  $\bar{X}=3,29$  göre daha yüksektir.

Tablo 6.8. Cinsiyet ile Bireyin Kendini Değerlendirmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t    | df  | p    |
|----------|-----|-----------|------|------|-----|------|
| Erkek    | 52  | 4,24      | ,486 | 1,80 | 157 | 0,72 |
| Kadın    | 105 | 4,39      | ,481 |      |     |      |

Ankete katılan katılımcıların cinsiyet ile bireyin kendini değerlendirme boyutu arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.8'de görüldüğü gibi cinsiyet demografiğinin bireyin kendini değerlendirmesini algılama boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı ( $t(157)=0,72$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Erkeklerin bireyin kendini değerlendirme boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,24$  ile kadınların bireyin kendini değerlendirme boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,39$  arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tablo 6.9. Cinsiyet ile Bireyin Fırsatları Tanımlaması Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | df  | P    |
|----------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Erkek    | 52  | 4,07      | ,543 | -1,27 | 157 | 0,20 |
| Kadın    | 102 | 3,95      | ,592 |       |     |      |

Tablo 6.9 'da görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bireyin fırsatları tanımlaması incelenmiş ve cinsiyet ile bireyin fırsatları tanımlaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,20$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Tablo 6.9.'da görüldüğü üzere erkeklerin bireyin fırsatları tanımlama düzeyleri  $\bar{X} = 4,07$  ile kadınların bireyin fırsatları tanımlama  $\bar{X} = 3,95$  düzeyleri arasındaki farklılık herhangi bir anlam ifade etmemektedir.

Tablo 6.10. Cinsiyet ile Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t    | df  | p    |
|----------|-----|-----------|------|------|-----|------|
| Erkek    | 52  | 4,16      | ,515 | ,453 | 157 | 0,65 |
| Kadın    | 102 | 4,20      | ,493 |      |     |      |

Ankete katılan katılımcıların cinsiyet ile bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutu arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.10.'de görüldüğü gibi cinsiyet ile bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,65$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Erkeklerin bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik ortalama düzeyleri  $\bar{X}=4,16$  ile kadınların bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik ortalama düzeyleri  $\bar{X} = 4,20$  arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.

Tablo 6.11 Cinsiyet ile Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t    | df  | p    |
|----------|-----|-----------|------|------|-----|------|
| Erkek    | 52  | 4,10      | ,489 | 0,43 | 157 | 0,67 |
| Kadın    | 102 | 4,14      | ,684 |      |     |      |

Tablo 6.11.'de ifade edildiği gibi katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutu incelenmiş ve cinsiyet ile bireysel kariyer planının oluşturulması boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,67$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Cinsiyet ile bireysel kariyer planının oluşturulması düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan T-testi sonrasında erkek ve kadın demografiklerinin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunda birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,10$  ile kadınların bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X} = 4,14$  arasında oluşan bu farkın istatistiki olarak anlamsız olduğu söylenebilir.

### 6.3.2. Medeni Durum ve Boyutlara İlişkin T-testi Analizi Sonuçları

Tablo 6.12. Medeni Durum ile Eğitim Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | t      | df  | p    |
|--------------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Bekar        | 109 | 3,72      | ,739 | -1,708 | 157 | 0,09 |
| Evli         | 48  | 3,94      | ,739 |        |     |      |

Tablo 6.12.'de ifade edildiği gibi katılımcıların medeni durumlarına ilişkin eğitim boyutu incelenmiş ve medeni durumları ile eğitim boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,09$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Buna göre, bekar katılımcıların eğitim boyutuna yönelik ortalamasının  $\bar{X}=3,72$ , evli katılımcıların eğitim boyutuna yönelik ortalamalarının  $\bar{X}=3,94$  olduğu ancak bu durumun istatistiksel olarak anlamlılık içermediği tespit edilmiştir.

Tablo 6.13. Medeni Durum ile Anlama Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | t      | df  | p    |
|--------------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Bekar        | 109 | 4,00      | ,539 | -2,506 | 157 | 0,01 |
| Evli         | 48  | 4,23      | ,534 |        |     |      |

Tablo 6.13.'te ifade edildiği gibi katılımcıların medeni durumları ilişkin anlama boyutu incelenmiş ve medeni durum ile anlama boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ( $t(157)=0,01$ ;  $p<0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Medeni durumu ile anlama boyutuna yönelik algılama düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan T-testi sonrasında bekar ve evli demografiklerinin anlama boyutunu algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, bekar katılımcıların anlama boyutuna yönelik ortalamasının  $\bar{X}=4,00$ , evli katılımcıların anlama boyutuna yönelik ortalamalarının  $\bar{X}=4,23$  olduğu ve evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha yüksek anlama düzeyine sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 6.14. Medeni Durum ile İş Arkadaşlarının Desteği Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | t      | df  | p    |
|--------------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Bekar        | 109 | 4,06      | ,581 | -1,845 | 157 | 0,67 |
| Evli         | 48  | 4,23      | ,484 |        |     |      |

Ankete katılan katılımcıların medeni durum ile iş arkadaşlarının desteği arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.14'de görüldüğü gibi medeni durum ile iş arkadaşlarının desteği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,67$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Evli katılımcıların iş arkadaşlarının desteği boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,23$ , bekar katılımcıların iş arkadaşlarının desteği boyutunu algılama düzeylerine  $\bar{X}=4,06$  göre daha yüksektir. Medeni durum unsurunun iş arkadaşlarının desteği boyutunu algılamada fark oluşturan bir unsur olup olmadığını incelemeye yönelik gerçekleştirilen T-testi analizi sonucunda evli ve bekar katılımcıların iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik algılama düzeylerinin arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 6.15. Medeni Durum ile Gelecek Beklentisi Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | t      | df  | p    |
|--------------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Bekar        | 109 | 3,35      | ,800 | -1,726 | 157 | 0,86 |
| Evli         | 48  | 3,59      | ,836 |        |     |      |

Ankete katılan katılımcıların medeni durum ile gelecek beklentisi alt boyutu arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.15’de görüldüğü gibi medeni durum ile gelecek beklentisi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark durumu olmadığı ( $t(157)= 0,86$ ;  $p>0,05$ ) görülmektedir. Bekar katılımcıların gelecek beklentisi boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=3,35$ , ve evli katılımcıların gelecek beklentisi boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=3,59$  sahip oldukları ortalamalar neticesinde istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturmamaktadır.

Tablo 6.16. Medeni Durum ile Bireyin Kendini Değerlendirmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | df  | p    |
|--------------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Bekar        | 109 | 4,32      | ,465 | -,864 | 157 | 0,39 |
| Evli         | 48  | 4,39      | ,533 |       |     |      |

Tablo 6.16’da görüldüğü gibi katılımcıların medeni durumlara ilişkin bireyin kendini değerlendirme incelenmiş ve medeni durum ile bireyin kendini değerlendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,39$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Tablo 6.16.’da görüldüğü üzere bekarların bireyin kendini değerlendirme düzeylerine ait ortalaması  $\bar{X}=4,32$  ile evlilerin bireyin kendini değerlendirme düzeyine ait ortalaması  $\bar{X}=4,39$  arasındaki farklılık durumu istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tablo 6.17. Medeni Durum ile Bireyin Fırsatları Tanımlaması Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | t      | df  | p    |
|--------------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Bekar        | 109 | 3,92      | ,548 | -2,113 | 157 | 0,03 |
| Evli         | 48  | 4,13      | ,621 |        |     |      |

Tablo 6.17.’de görüldüğü gibi katılımcıların medeni durumlarına ilişkin bireyin fırsatları tanımlaması incelenmiş ve medeni durum ile bireyin fırsatları tanımlaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ( $t(157)=0,03$ ;  $p<0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Tablo 6.17.’de görüldüğü üzere bekarların bireyin fırsatları tanımlama düzeyleri  $\bar{X}=3,92$  ile evlilerin bireyin fırsatları tanımlama  $\bar{X}=4,13$  düzeyleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 6.18. Medeni Durum ile Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | t      | df  | p    |
|--------------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Bekar        | 109 | 4,13      | ,482 | -2,042 | 157 | 0,04 |
| Evli         | 48  | 4,31      | ,521 |        |     |      |

Ankete katılan katılımcıların medeni durum ile bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutu arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.18.’de görüldüğü gibi medeni durum ile bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı



bir fark olduğu ( $t(157)=0,04$ ;  $p<0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Evlilerin bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik ortalama düzeyleri  $\bar{X}=4,31$  bekarların bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik ortalama düzeylerinin  $\bar{X}=4,13$  üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6.19. Medeni Durum ile Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | t      | df  | p    |
|--------------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Bekar        | 109 | 4,09      | ,646 | -1,060 | 157 | 0,29 |
| Evli         | 48  | 4,21      | ,572 |        |     |      |

Tablo 6.19.'da ifade edildiği gibi katılımcıların medeni duruma ilişkin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutu incelenmiş ve medeni durum ile bireysel kariyer planının oluşturulması boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,29$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Medeni durum ile bireysel kariyer planının oluşturulması düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan T-testi sonrasında evli ve bekar demografiklerinin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunda birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir. Bekarların bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,09$  ile evlilerin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,21$  arasında oluşan bu farkın istatistiki olarak anlamsız olduğu görülmektedir.

### 6.3.3. Çocuk Sahipliği ve Boyutlara İlişkin T-testi Analizi Sonuçları

Tablo 6.20. Çocuk Sahipliği ile Eğitim Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Çocuk sahipliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | df  | p    |
|-----------------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Sahip           | 34  | 3,70      | ,921 | -,794 | 157 | 0,43 |
| Sahip olmayan   | 123 | 3,81      | ,689 |       |     |      |

Tablo 6.20.'de ifade edildiği gibi katılımcıların çocuk sahipliklerine ilişkin eğitim boyutu incelenmiş ve çocuk sahipliği ile eğitim boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,43$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Çocuk sahipliği ile eğitim boyutuna yönelik algılama düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan T-testi sonrasında çocuk sahibi ve çocuk sahibi olmayan bireylerin eğitim boyutunu algılama düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Buna göre, çocuk sahibi bireylerin eğitim boyutuna yönelik ortalamasının  $\bar{X}=3,70$ , çocuk sahibi olmayanların eğitim boyutuna yönelik ortalamalarının  $\bar{X}=3,81$  olduğu ancak bu durumun istatistiksel olarak anlamlılık içermediği tespit edilmiştir.

Tablo 6.21. Çocuk Sahipliği ile Anlama Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Çocuk sahipliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | t    | df  | p    |
|-----------------|-----|-----------|------|------|-----|------|
| Sahip           | 34  | 4,09      | ,546 | ,224 | 157 | 0,82 |
| Sahip olmayan   | 123 | 4,07      | ,548 |      |     |      |

Tablo 6.21.'de ifade edildiği gibi katılımcıların çocuk sahipliklerine ilişkin anlama boyutu incelenmiş ve çocuk sahipliği ile anlama boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,82$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Çocuk sahipliği ile anlama boyutuna yönelik algılama düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan T-testi sonrasında çocuk sahibi ve çocuk sahibi olmayan bireylerin anlama boyutunu algılama düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna göre, çocuk sahiplerinin anlama boyutuna yönelik ortalamasının  $\bar{X}=4,09$ , çocuk sahibi olmayanların anlama boyutuna yönelik ortalamasının  $\bar{X}=4,07$  olduğu ancak bu durumun istatistiksel olarak anlamlılık içermediği tespit edilmiştir.

Tablo 6.22. Çocuk Sahipliği ile İş Arkadaşlarının Desteği Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Çocuk sahipliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | df  | p    |
|-----------------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Sahip           | 34  | 4,23      | ,444 | 1,429 | 157 | 0,15 |
| Sahip olmayan   | 123 | 4,08      | ,582 |       |     |      |

Ankete katılan katılımcıların çocuk sahipliği ile iş arkadaşlarının desteği arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.22.'de görüldüğü gibi çocuk sahipliği ile iş arkadaşlarının desteği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,15$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Çocuk sahipliği unsurunun iş arkadaşlarının desteği boyutunu algılamada fark oluşturan bir unsur olup olmadığını incelemeye yönelik gerçekleştirilen T-testi analizi sonucunda çocuk sahibi ve çocuk sahibi olmayan katılımcıların iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik algılama düzeyleri de anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır.

Tablo 6.23. Çocuk Sahipliği ile Gelecek Beklentisi Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Çocuk sahipliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | t    | df  | p    |
|-----------------|-----|-----------|------|------|-----|------|
| Sahip           | 34  | 3,53      | ,877 | ,906 | 157 | 0,37 |
| Sahip olmayan   | 123 | 3,39      | ,799 |      |     |      |

Ankete katılan katılımcıların çocuk sahipliği ile gelecek beklentisi alt boyutu arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.23.'de görüldüğü gibi çocuk sahipliği ile gelecek beklentisi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark durumu oluşturmamıştır ( $t(157)=0,37$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Çocuk sahiplerinin gelecek beklentisi boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=3,53$ , çocuk sahibi olmayanların gelecek beklentisi boyutunu algılama düzeylerine  $\bar{X}=3,39$  göre daha yüksektir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 6.24. Çocuk sahipliği ile Bireyin Kendini Değerlendirmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Çocuk sahipliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | df  | p    |
|-----------------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Sahip           | 34  | 4,32      | ,431 | -,213 | 157 | 0,83 |
| Sahip olmayan   | 123 | 4,34      | ,502 |       |     |      |

Ankete katılan katılımcıların çocuk sahipliği ile bireyin kendini değerlendirmesi boyutu arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.24’de görüldüğü gibi çocuk sahipliği demografisinin bireyin kendini değerlendirmesini algılama boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı ( $t(157)=0,83$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Çocuk sahiplerinin bireyin kendini değerlendirmesi boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,32$  ile çocuk sahibi olmayan kişilerin, bireyin kendini değerlendirmesi boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,34$  arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 6.25. Çocuk sahipliği ile Bireyin Fırsatları Tanımlaması Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Çocuk sahipliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | t    | df  | P    |
|-----------------|-----|-----------|------|------|-----|------|
| Sahip           | 34  | 4,06      | ,492 | ,798 | 157 | 0,47 |
| Sahip olmayan   | 123 | 3,97      | ,599 |      |     |      |

Tablo 6.25.’de görüldüğü gibi katılımcıların çocuk sahipliklerine ilişkin bireyin fırsatları tanımlaması incelenmiş ve çocuk sahipliği ile bireyin fırsatları tanımlaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,47$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Tablo 6.25.’de görüldüğü üzere çocuk sahiplerinin bireyin fırsatları tanımlama düzeyleri  $\bar{X} = 4,06$  ile çocuk sahibi olmayanların bireyin fırsatları tanımlama  $\bar{X} = 3,97$  düzeyleri arasındaki farklılık herhangi bir anlam ifade etmemektedir.

Tablo 6.26. Çocuk sahipliği ile Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Çocuk sahipliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | t    | df  | p    |
|-----------------|-----|-----------|------|------|-----|------|
| Sahip           | 34  | 4,22      | ,495 | ,504 | 157 | 0,61 |
| Sahip olmayan   | 123 | 4,18      | ,502 |      |     |      |

Ankete katılan katılımcıların çocuk sahipliği ile bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutu arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.26.’da görüldüğü gibi çocuk sahipliği ile bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,61$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Çocuk sahiplerinin bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik ortalama düzeyleri  $\bar{X}=4,22$  ile Çocuk sahibi olmayanların bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik ortalama düzeyleri  $\bar{X}=4,18$  arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.

Tablo 6.27. Çocuk sahipliği ile Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması Boyutu Arasındaki Fark Durumu

| Çocuk sahipliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | df  | p    |
|-----------------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Sahip           | 34  | 4,07      | ,527 | -,621 | 157 | 0,54 |
| Sahip olmayan   | 123 | 4,15      | ,650 |       |     |      |

Tablo 6.27.’de ifade edildiği gibi katılımcıların çocuk sahipliklerine ilişkin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutu incelenmiş ve çocuk sahipliği ile bireysel

kariyer planının oluşturulması boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $t(157)=0,54$ ;  $p>0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Çocuk sahipliği ile bireysel kariyer planının oluşturulması düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan T-testi sonrasında çocuk sahibi ve çocuk sahibi olmayan demografiklerinin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunda birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir. Çocuk sahiplerinin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,07$  ile çocuk sahibi olmayanların bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunu algılama düzeyleri  $\bar{X}=4,15$  arasında oluşan bu farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

#### 6.4. Demografik Unsurlara İlişkin ANOVA Analiz Sonuçları

ANOVA testleri ile değişkenler üzerinde demografik özelliklerin farklılık yaratıp yaratmayacağı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda elde edilen analiz bulguları aşağıdaki gibidir.

Tablo 6.28. Demografik Özellikler ile Örgütsel Sosyalleşmenin Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Demografik Özellikler  | Değişkenler                               | Sonuçlar |       |
|------------------------|-------------------------------------------|----------|-------|
|                        | Örgütsel Sosyalleşmenin Eğitim Alt Boyutu | P        | Karar |
| Yaş                    | $F=,271$ ( $p=,763>0,05$ )                | $p>0,05$ | Red   |
| Doğduğu Yer            | $F=1,241$ ( $p=,296>0,05$ )               | $p>0,05$ | Red   |
| Yetiştigi Yer          | $F=,635$ ( $p=,638>0,05$ )                | $p>0,05$ | Red   |
| Yaşadığı Yer           | $F=3,479$ ( $p=,017<0,05$ )               | $p<0,05$ | Kabul |
| Eğitim Durumu          | $F=1,632$ ( $p=,169>0,05$ )               | $p>0,05$ | Red   |
| Aylık Ortalama Gelir   | $F=1,618$ ( $p=,202>0,05$ )               | $p>0,05$ | Red   |
| Aylık Ortalama Harcama | $F=1,862$ ( $p=,159>0,05$ )               | $p>0,05$ | Red   |
| Tecrübe                | $F=,470$ ( $p=,704>0,05$ )                | $p>0,05$ | Red   |
| Kıdem                  | $F=,935$ ( $p=,426>0,05$ )                | $p>0,05$ | Red   |
| Mezun Olunan Bölüm     | $F=,593$ ( $p=,554>0,05$ )                | $p>0,05$ | Red   |

Demografik özelliklerdeki farklılıkların, Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin eğitim alt boyutuna yönelik farklılık ortaya çıkarıp çıkarmayacağını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi ile elde edilen verilerin sonucunda katılımcıların yaş, doğduğu yer, yetiştiği yer, yaşadığı yer, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, aylık ortalama harcama, tecrübe, kıdem, mezun olunan bölüm gibi demografiklere ilişkin örgütsel sosyalleşmenin eğitim alt boyutu incelenmiş olup;

- Yaş durumunun eğitim boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,271$   $p=,763>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

- Doğduğu yerin eğitim boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,241$   $p=,296>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yetiştigi yerin eğitim boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,635$   $p=,638>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yaşadığı yerin eğitim boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=3,479$   $p=,017<0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna varılmaktadır. Demografiğe ilişkin ortalamalar incelendiğinde eğitim boyutuna yönelik algılamalarda en yüksek ortalamaların büyükşehirde yaşayanlarda olduğu görülürken en düşük ortalamaların köy yerleşim biriminde yaşayanlarda olduğu görülmektedir. Bu durum banka çalışanlarının yaşadıkları yerin örgütsel sosyalleşmenin eğitim alt boyutunu algılamada fark yaratan bir unsur olduğu sonucuna ulaştırmaktadır.
- Eğitim durumunun eğitim boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,632$   $p=,169>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama gelirin eğitim boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,618$  ( $p=,202>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama harcamanın eğitim boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,862$   $p=,159>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Tecrübe durumunun eğitim boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,470$   $p=,704>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Kıdem durumunun eğitim boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,935$  ( $p=,426>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Mezun olunan bölümün eğitim boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,593$   $p=,554>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 6.29. Demografik Özellikler ile Örgütsel Sosyalleşmenin Anlama Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Demografik Özellikler | Değişkenler                       |  | Sonuçlar |       |
|-----------------------|-----------------------------------|--|----------|-------|
|                       | Örgütsel Sosyalleşmenin Anlam Alt |  | P        | Karar |

| Boyutu                        |                        |        |     |
|-------------------------------|------------------------|--------|-----|
| <b>Yaş</b>                    | F=,033 (p=,968>0,05)   | p>0,05 | Red |
| <b>Doğduğu Yer</b>            | F=1,714 (p=,150>0,05)  | p>0,05 | Red |
| <b>Yetiştigi Yer</b>          | F=1,774 (p=,137>0,05)  | p>0,05 | Red |
| <b>Yaşadığı Yer</b>           | F=,487 (p=,692>0,05)   | p>0,05 | Red |
| <b>Eğitim Durumu</b>          | F=1,790 (p=,134>0,05)  | p>0,05 | Red |
| <b>Aylık Ortalama Gelir</b>   | F=1,784 (p=,171>0,05)  | p>0,05 | Red |
| <b>Aylık Ortalama Harcama</b> | F=,520 (p=,596>0,05)   | p>0,05 | Red |
| <b>Tecrübe</b>                | F=1,500 (p=,217>0,05)  | p>0,05 | Red |
| <b>Kıdem</b>                  | F=,313 (p=,816>0,05)   | p>0,05 | Red |
| <b>Mezun Olunan Bölüm</b>     | F=1,319 (p=,2707<0,05) | p>0,05 | Red |

Demografik özelliklerdeki farklılıkların, Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin anlama alt boyutuna yönelik farklılık ortaya çıkarıp çıkarmayacağını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi ile elde edilen verilerin sonucunda katılımcıların yaş, doğduğu yer, yetiştiği yer, yaşadığı yer, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, aylık ortalama harcama, tecrübe, kıdem, mezun olunan bölüm gibi demografiklere ilişkin örgütsel sosyalleşmenin anlama alt boyutu incelenmiş olup;

- Yaş durumunun anlama boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=,033 p=,968>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Doğduğu yerin anlama boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=1,714 p=,150>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yetiştigi yerin anlama boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=1,774 p=,137>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yaşadığı yerin anlama boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=,487 p=,692>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Eğitim durumunun anlama boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=1,790 p=,134>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama gelirin anlama boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=1,784 p=,171>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama harcamanın anlama boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=,520 (p=,596>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

- Tecrübe durumunun anlama boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,500$  ( $p=,217>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Kıdem durumunun anlama boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,313$  ( $p=,816>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Mezun olunan bölümün anlama boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,319$  ( $p=,2707<0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 6.30. Demografik Özellikler ile Örgütsel Sosyalleşmenin İş Arkadaşlarının Desteği Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Demografik Özellikler  | Değişkenler                                                  | Sonuçlar |       |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|----------|-------|
|                        |                                                              | P        | Karar |
|                        | Örgütsel Sosyalleşmenin İş Arkadaşlarının Desteği Alt Boyutu |          |       |
| Yaş                    | $F=,408$ ( $p=,665<0,05$ )                                   | $p>0,05$ | Red   |
| Doğduğu Yer            | $F=1,435$ ( $p=,225>0,05$ )                                  | $p>0,05$ | Red   |
| Yetiştigi Yer          | $F=1,922$ ( $p=,110>0,05$ )                                  | $p>0,05$ | Red   |
| Yaşadığı Yer           | $F=,478$ ( $p=,698>0,05$ )                                   | $p>0,05$ | Red   |
| Eğitim Durumu          | $F=,523$ ( $p=,719>0,05$ )                                   | $p>0,05$ | Red   |
| Aylık Ortalama Gelir   | $F=1,369$ ( $p=,257>0,05$ )                                  | $p>0,05$ | Red   |
| Aylık Ortalama Harcama | $F=1,185$ ( $p=,308>0,05$ )                                  | $p>0,05$ | Red   |
| Tecrübe                | $F=,016$ ( $p=,997>0,05$ )                                   | $p>0,05$ | Red   |
| Kıdem                  | $F=1,780$ ( $p=,153>0,05$ )                                  | $p>0,05$ | Red   |
| Mezun Olunan Bölüm     | $F=,053$ ( $p=,948>0,05$ )                                   | $p>0,05$ | Red   |

Demografik özelliklerdeki farklılıkların, Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin iş arkadaşlarının desteği alt boyutuna yönelik farklılık ortaya çıkarıp çıkarmayacağını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi ile elde edilen verilerin sonucunda katılımcıların yaş, doğduğu yer, yetiştigi yer, yaşadığı yer, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, aylık ortalama harcama, tecrübe, kıdem, mezun olunan bölüm gibi demografiklere ilişkin örgütsel sosyalleşmenin iş arkadaşlarının desteği alt boyutu incelenmiş olup;

- Yaş durumunun iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,408$   $p=,665<0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Doğduğu yerin iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,435$   $p=,225>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yetiştigi yerin iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,922$   $p=,110>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

- Yaşadığı yerin iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,478$   $p=,698>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Eğitim durumunun iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,523$   $p=,719>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama gelirin iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,369$   $p=,257>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama harcamanın iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda  $F=1,185$  ( $p=,308>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Tecrübe durumunun iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,016$  ( $p=,997>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Kıdem durumunun iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,780$  ( $p=,153>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Mezun olunan bölümün iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,053$  ( $p=,948>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 6.31. Demografik Özellikler ile Örgütsel Sosyalleşmenin Gelecek Beklentisi Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Demografik Özellikler  | Değişkenler                                           | Sonuçlar |       |
|------------------------|-------------------------------------------------------|----------|-------|
|                        | Örgütsel Sosyalleşmenin Gelecek Beklentisi Alt Boyutu | P        | Karar |
| Yaş                    | $F=,704$ ( $p=,496>0,05$ )                            | $p>0,05$ | Red   |
| Doğduğu Yer            | $F=,167$ ( $p=,955>0,05$ )                            | $p>0,05$ | Red   |
| Yetiştigi Yer          | $F=,152$ ( $p=,962>0,05$ )                            | $p>0,05$ | Red   |
| Yaşadığı Yer           | $F=1,212$ ( $p=,307>0,05$ )                           | $p>0,05$ | Red   |
| Eğitim Durumu          | $F=,546$ ( $p=,703>0,05$ )                            | $p>0,05$ | Red   |
| Aylık Ortalama Gelir   | $F=,344$ ( $p=,710>0,05$ )                            | $p>0,05$ | Red   |
| Aylık Ortalama Harcama | $F=,024$ ( $p=,976>0,05$ )                            | $p>0,05$ | Red   |
| Tecrübe                | $F=,084$ ( $p=,969>0,05$ )                            | $p>0,05$ | Red   |
| Kıdem                  | $F=1,275$ ( $p=,285>0,05$ )                           | $p>0,05$ | Red   |
| Mezun Olunan Bölüm     | $F=1,571$ ( $p=,211>0,05$ )                           | $p>0,05$ | Red   |

Demografik özelliklerdeki farklılıkların, örgütsel sosyalleşme ölçeğinin gelecek beklentisi alt boyutuna yönelik farklılık ortaya çıkarıp çıkarmayacağını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi ile elde edilen verilerin sonucunda katılımcıların yaş,



doğduğu yer, yetiştiği yer, yaşadığı yer, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, aylık ortalama harcama, tecrübe, kıdem, mezun olunan bölüm gibi demografiklere ilişkin örgütsel sosyalleşmenin gelecek beklentisi alt boyutu incelenmiş olup;

- Yaş durumunun gelecek beklentisi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,704$  ( $p=,496>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Doğduğu yerin gelecek beklentisi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,167$  ( $p=,955>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yetiştigi yerin gelecek beklentisi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,152$  ( $p=,962>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yaşadığı yerin gelecek beklentisi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,212$  ( $p=,307>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Eğitim durumunun gelecek beklentisi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,546$  ( $p=,703>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama gelirin gelecek beklentisi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,344$  ( $p=,710>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama harcamanın gelecek beklentisi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,024$  ( $p=,976>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Tecrübe durumunun gelecek beklentisi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,084$  ( $p=,969>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Kıdem durumunun gelecek beklentisi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,275$  ( $p=,285>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Mezun olunan bölümün gelecek beklentisi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,571$  ( $p=,211>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 6.32. Demografik Özellikler ile Kariyer Planlamanın Bireyin Kendini Değerlendirmesi Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Demografik Özellikler | Değişkenler                         | Sonuçlar |
|-----------------------|-------------------------------------|----------|
|                       | Kariyer Planlamanın Bireyin Kendini | P Karar  |

| Değerlendirmesi Alt Boyutu    |                       |        |       |
|-------------------------------|-----------------------|--------|-------|
| <b>Yaş</b>                    | F=2,026 (p=,135>0,05) | p>0,05 | Red   |
| <b>Doğduğu Yer</b>            | F=2,008 (p=,096>0,05) | p>0,05 | Red   |
| <b>Yetiştigi Yer</b>          | F=1,174 (p=,325>0,05) | p>0,05 | Red   |
| <b>Yaşadığı Yer</b>           | F=1,418 (p=,240>0,05) | p>0,05 | Red   |
| <b>Eğitim Durumu</b>          | F=,936 (p=,445>0,05)  | p>0,05 | Red   |
| <b>Aylık Ortalama Gelir</b>   | F=7,040 (p=,001<0,05) | p<0,05 | Kabul |
| <b>Aylık Ortalama Harcama</b> | F=1,687 (p=,188>0,05) | p>0,05 | Red   |
| <b>Tecrübe</b>                | F=,475 (p=,700>0,05)  | p>0,05 | Red   |
| <b>Kıdem</b>                  | F=,303 (p=,823>0,05)  | p>0,05 | Red   |
| <b>Mezun Olunan Bölüm</b>     | F=,065 (p=,937>0,05)  | p>0,05 | Red   |

Demografik özelliklerdeki farklılıkların, kariyer planlama ölçeğinin bireyin kendini değerlendirme alt boyutuna yönelik farklılık ortaya çıkarıp çıkarmayacağını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi ile elde edilen verilerin sonucunda katılımcıların yaş, doğduğu yer, yetiştiği yer, yaşadığı yer, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, aylık ortalama harcama, tecrübe, kıdem, mezun olunan bölüm gibi demografiklere ilişkin kariyer planlamanın bireyin kendini değerlendirme alt boyutu incelenmiş olup;

- Yaş durumunun bireyin kendini değerlendirme boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=2,026 (p=,135>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Doğduğu yerin bireyin kendini değerlendirme boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=2,008 (p=,096>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yetiştigi yerin bireyin kendini değerlendirme boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=1,174 (p=,325>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yaşadığı yerin bireyin kendini değerlendirme boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=1,418 (p=,240>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Eğitim durumunun bireyin kendini değerlendirme boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=,936 (p=,445>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama gelirin bireyin kendini değerlendirme boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=7,040 (p=,001<0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcıların aylık ortalama gelirlerine yönelik değerlere bakıldığında kariyer planlamanın bireyin kendini değerlendirme boyutunda en yüksek ortalamasının 2000 TL ve üzerinde aylık ortalama gelire sahip olan katılımcılara ait olduğu görülürken en düşük ortalamasının 1500 TL altında ortalama gelire sahip katılımcılarda olduğu görülmektedir. Ayrıca bu değerler arasındaki anlamlı

farklılık aylık ortalama gelir arttıkça bireyin kendini değerlendirmesi boyutunda algı düzeylerinin de arttığını göstermektedir.

- Aylık ortalama harcamanın bireyin kendini değerlendirmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,687$  ( $p=,188>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Tecrübe durumunun bireyin kendini değerlendirmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,475$  ( $p=,700>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Kıdem durumunun bireyin kendini değerlendirmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,303$  ( $p=,823>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Mezun olunan bölümün bireyin kendini değerlendirmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,065$  ( $p=,937>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 6.33. Demografik Özellikler ile Kariyer Planlamanın Bireyin Fırsatları Tanımlaması Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Demografik Özellikler  | Değişkenler                                                   | Sonuçlar |       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------|----------|-------|
|                        | Kariyer Planlamanın Bireyin Fırsatları Tanımlaması Alt Boyutu | P        | Karar |
| Yaş                    | $F=,742$ ( $p=,478>0,05$ )                                    | $p>0,05$ | Red   |
| Doğduğu Yer            | $F=2,207$ ( $p=,071>0,05$ )                                   | $p>0,05$ | Red   |
| Yetiştigi Yer          | $F=1,114$ ( $p=,338>0,05$ )                                   | $p>0,05$ | Red   |
| Yaşadığı Yer           | $F=1,019$ ( $p=,386>0,05$ )                                   | $p>0,05$ | Red   |
| Eğitim Durumu          | $F=2,793$ ( $p=,028<0,05$ )                                   | $p<0,05$ | Kabul |
| Aylık Ortalama Gelir   | $F=1,646$ ( $p=,169>0,05$ )                                   | $p>0,05$ | Red   |
| Aylık Ortalama Harcama | $F=,685$ ( $p=,505>0,05$ )                                    | $p>0,05$ | Red   |
| Tecrübe                | $F=,965$ ( $p=,411>0,05$ )                                    | $p>0,05$ | Red   |
| Kıdem                  | $F=,131$ ( $p=,941>0,05$ )                                    | $p>0,05$ | Red   |
| Mezun Olunan Bölüm     | $F=1,765$ ( $p=,175>0,05$ )                                   | $p>0,05$ | Red   |

Demografik özelliklerdeki farklılıkların, kariyer planlama ölçeğinin bireyin fırsatları tanımlaması alt boyutuna yönelik farklılık ortaya çıkarıp çıkarmayacağını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi ile elde edilen verilerin sonucunda katılımcıların yaş, doğduğu yer, yetiştiği yer, yaşadığı yer, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, aylık ortalama harcama, tecrübe, kıdem, mezun olunan bölüm gibi demografiklere ilişkin kariyer planlamanın bireyin fırsatları tanımlaması alt boyutu incelenmiş olup;

- Yaş durumunun bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,742$  ( $p=,478>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

- Doğduğu yerin bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=2,207$  ( $p=,071>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yetiştığı yerin bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,114$  ( $p=,338>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yaşadığı yerin bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,019$  ( $p=,386>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Eğitim durumunun bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=2,793$  ( $p=,028<0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcıların eğitim demografisine ilişkin ortalama değerler incelendiğinde kariyer planlamanın bireyin fırsatları tanımlama alt boyutunda en yüksek ortalamanın lisansüstü eğitim almış katılımcılarda en düşük ortalamanın ise lise seviyesinde eğitim almış katılımcılarda olduğu görülmektedir. Bu durum lisansüstü eğitim almış katılımcıların bireyin fırsatları tanımlama boyutunda algı düzeylerinin diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğunu gösterir niteliktedir.
- Aylık ortalama gelirin bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,646$  ( $p=,169>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama harcamanın bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,685$  ( $p=,505>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Tecrübe durumunun bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,965$  ( $p=,411>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Kıdem durumunun bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,131$  ( $p=,941>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Mezun olunan bölümün bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,765$  ( $p=,175>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 6.34. Demografik Özellikler ile Kariyer Planlamanın Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Demografik Özellikler  | Değişkenler                                                     | Sonuçlar |       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------|-------|
|                        | Kariyer Planlamanın Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi Alt Boyutu | P        | Karar |
| Yaş                    | F=,627 (p=,535>0,05)                                            | p>0,05   | Red   |
| Doğduğu Yer            | F=,913 (p=,458>0,05)                                            | p>0,05   | Red   |
| Yetiştği Yer           | F=1,098 (p=,359>0,05)                                           | p>0,05   | Red   |
| Yaşadığı Yer           | F=2,008 (p=,115>0,05)                                           | p>0,05   | Red   |
| Eğitim Durumu          | F=1,771 (p=,138>0,05)                                           | p>0,05   | Red   |
| Aylık Ortalama Gelir   | F=6,072 (p=,003<0,05)                                           | p<0,05   | Kabul |
| Aylık Ortalama Harcama | F=,834 (p=,432>0,05)                                            | p>0,05   | Red   |
| Tecrübe                | F=,354 (p=,787>0,05)                                            | p>0,05   | Red   |
| Kıdem                  | F=,368 (p=,776>0,05)                                            | p>0,05   | Red   |
| Mezun Olunan Bölüm     | F=1,108 (p=,333>0,05)                                           | p>0,05   | Red   |

Demografik özelliklerdeki farklılıkların, kariyer planlama ölçeğinin bireysel hedeflerin belirlenmesi alt boyutuna yönelik farklılık ortaya çıkarıp çıkarmayacağını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi ile elde edilen verilerin sonucunda katılımcıların yaş, doğduğu yer, yetiştiği yer, yaşadığı yer, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, aylık ortalama harcama, tecrübe, kıdem, mezun olunan bölüm gibi demografiklere ilişkin kariyer planlamanın bireysel hedeflerin belirlenmesi alt boyutu incelenmiş olup;

- Yaş durumunun bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=,627 p=,535>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Doğduğu yerin bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=,913 (p=,458>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yetiştği yerin bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=1,098 (p=,359>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yaşadığı yerin bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=2,008 (p=,115>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Eğitim durumunun bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=1,771 (p=,138>0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama gelirin bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda (F=6,072 (p=,003<0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların aylık ortalama gelir demografiğine ilişkin

ortalamaların kariyer planlamanın alt boyutu olan bireysel hedeflerin belirlenmesi kavramına ilişkin algılamlarda belirleyici olduğu söylenebilir. Aylık ortalama gelire ilişkin veriler incelendiğinde bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutunda en yüksek ortalamanın 2000 TL ve üzerinde gelire sahip katılımcılarda en düşük ortalamanın ise 1500 TL altında aylık ortalama gelire sahip katılımcılarda olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların aylık ortalama gelir seviyeleri arttıkça bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutunda algı seviyelerinin yükseldiğini gösterir niteliktedir.

- Aylık ortalama harcamanın bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,834$   $p=,432>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Tecrübe durumunun bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,354$  ( $p=,787>0,05$ )) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Kıdem durumunun bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,368$  ( $p=,776>0,05$ )) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Mezun olunan bölümün bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,108$  ( $p=,333>0,05$ )) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 6.35. Demografik Özellikler ile Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Demografik Özellikler  | Değişkenler                                                            | Sonuçlar |       |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
|                        | Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması Alt Boyutu | P        | Karar |
| Yaş                    | $F=1,553$ ( $p=,215>0,05$ )                                            | $p>0,05$ | Red   |
| Doğduğu Yer            | $F=,763$ ( $p=,551>0,05$ )                                             | $p>0,05$ | Red   |
| Yetiştği Yer           | $F=1,950$ ( $p=,105>0,05$ )                                            | $p>0,05$ | Red   |
| Yaşadığı Yer           | $F=1,121$ ( $p=,343<0,05$ )                                            | $p>0,05$ | Red   |
| Eğitim Durumu          | $F=2,623$ ( $p=,033<0,05$ )                                            | $p<0,05$ | Kabul |
| Aylık Ortalama Gelir   | $F=2,372$ ( $p=,097>0,05$ )                                            | $p>0,05$ | Red   |
| Aylık Ortalama Harcama | $F=,015$ ( $p=,985>0,05$ )                                             | $p>0,05$ | Red   |
| Tecrübe                | $F=,550$ ( $p=,649>0,05$ )                                             | $p>0,05$ | Red   |
| Kıdem                  | $F=,334$ ( $p=,801>0,05$ )                                             | $p>0,05$ | Red   |
| Mezun Olunan Bölüm     | $F=,214$ ( $p=,808>0,05$ )                                             | $p>0,05$ | Red   |

Demografik özelliklerdeki farklılıkların, kariyer planlama ölçeğinin bireysel kariyer planının oluşturulması alt boyutuna yönelik farklılık ortaya çıkarıp çıkarmayacağını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi ile elde edilen verilerin sonucunda katılımcıların yaş, doğduğu yer, yetiştiği yer, yaşadığı yer, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, aylık ortalama harcama, tecrübe, kıdem, mezun olunan bölüm gibi

demografiklere ilişkin kariyer planlamanın bireysel kariyer planının oluşturulması alt boyutu incelenmiş olup;

- Yaş durumunun bireysel kariyer planının oluşturulması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,553$  ( $p=,215>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Doğduğu yerin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,763$  ( $p=,551>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yetiştigi yerin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,950$  ( $p=,105>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Yaşadığı yerin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=1,121$  ( $p=,343<0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Eğitim durumunun bireysel kariyer planının oluşturulması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=2,623$  ( $p=,033<0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların eğitim düzeylerinin kariyer planlamanın alt boyutu olan bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunu algılama düzeyinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Kariyer planının belirlenmesine yönelik ortalamaların eğitim düzeyi arttıkça artması, yüksek düzeyde eğitime sahip olan kişilerin kariyer planlamanın oluşturulması boyutunda algılarını arttırdığı söylenebilir.
- Aylık ortalama gelirin bireysel kariyer planının oluşturulması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=2,372$  ( $p=,097>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Aylık ortalama harcamanın bireysel kariyer planının oluşturulması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,015$  ( $p=,985>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Tecrübe durumunun bireysel kariyer planının oluşturulması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,550$  ( $p=,649>0,05$ )) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Kıdem durumunun bireysel kariyer planının oluşturulması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,334$  ( $p=,801>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.
- Mezun olunan bölümün bireysel kariyer planının oluşturulması boyutuna yönelik, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda ( $F=,214$  ( $p=,808>0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır.

### 6.5. Korelasyon Bulguları

Önermeler ve alt boyutları arasındaki korelasyon değerlerine ait bulgular tablo 6.36'da gösterilmektedir.

Tablo 6.36. Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlama Kavramlarının Alt Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

| Ölçek                                                                                               |                                                | (1)                   | (2)    | (3)    | (4)    | (5)    | (6)    | (7)    | (8)    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ÖRGÜTSEL<br>SOSYALLEŞME                                                                             | Eğitim (1)                                     | Pearson<br>Korelasyon | 1      |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                     | Anlama (2)                                     | Pearson<br>Korelasyon | ,691** | 1      |        |        |        |        |        |
|                                                                                                     | İş Arkadaşları Desteği (3)                     | Pearson<br>Korelasyon | ,460** | ,536** | 1      |        |        |        |        |
|                                                                                                     | Gelecek Beklentisi (4)                         | Pearson<br>Korelasyon | ,625** | ,525** | ,432** | 1      |        |        |        |
| KARIYER<br>PLANLAMA                                                                                 | Bireyin Kendini<br>Değerlendirmesi (5)         | Pearson<br>Korelasyon | ,357** | ,520** | ,325** | ,200*  | 1      |        |        |
|                                                                                                     | Bireyin Fırsatları<br>Tanımlaması (6)          | Pearson<br>Korelasyon | ,415** | ,490** | ,310** | ,423** | ,591** | 1      |        |
|                                                                                                     | Bireysel Hedeflerin<br>Belirlenmesi (7)        | Pearson<br>Korelasyon | ,399** | ,518** | ,347** | ,276** | ,789** | ,676** | 1      |
|                                                                                                     | Bireysel Kariyer Planının<br>Oluşturulması (8) | Pearson<br>Korelasyon | ,338** | ,353** | ,174*  | ,247** | ,565** | ,572** | ,657** |
| *.Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (p<0,05), **. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (p<0,01), N=157 |                                                |                       |        |        |        |        |        |        |        |

Korelasyon değerleri yorumlanırken Cohen (1988) 'in sınıflandırması dikkate alınmıştır. Bu sınıflandırmaya göre 0,10 – 0,29 aralığındaki katsayılar düşük seviye, 0,30 – 0,49 aralığındaki katsayılar orta seviye ve 0,50 – 1,00 aralığındaki değerler yüksek seviye olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerleri incelendiğinde,  $r=,432$ ,  $p<0,01$  ile  $r=,691$ ,  $p<0,01$  değerleri aralığında değişen, pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda eğitim, anlama, iş arkadaşlarını desteği ve gelecek beklentisine yönelik algılamaların birbirleri ile pozitif ilişkilere sahip olduğu söylenebilir. Kariyer planlama ölçeğinin alt boyutlarının korelasyon değerlerine bakıldığında alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerleri ise  $r=,565$ ,  $p<0,01$  ile  $r=,789$ ,  $p<0,01$  değerleri arasında değişen anlamlı pozitif ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Kariyer planlamanın alt boyutları olan bireyin kendini değerlendirmesi, bireyin fırsatları tanımlaması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması alt boyutlarına yönelik çalışanların sahip oldukları algılar pozitif yönlü ilişkilerin var olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutu olan “eğitim” boyutu kariyer planlama ölçeğinin alt boyutları olan “bireyin kendini değerlendirmesi” ( $r=,357$ ,  $p<0,01$ ), “bireyin fırsatları tanımlaması” ( $r=,415$ ,  $p<0,01$ ), “bireysel hedeflerin belirlenmesi” ( $r=,399$ ,  $p<0,01$ ) ve “bireysel kariyer planının oluşturulması” ( $r=,338$ ,  $p<0,01$ ) boyutları ile orta düzeyde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin eğitim alt boyutuna yönelik algıları kariyer planlama ölçeğine yönelik algılamalarla pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Eğitim alt boyutuna yönelik algılamalar kariyer planlama ölçeğindeki artışlar ile benzer doğrultuda ilerlemektedir. Bu durum “Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer



planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamı ilişki vardır” şeklinde oluşturduğumuz H1 hipotezi ve bu hipotezin alt hipotezleri olan H1a, H1b, H1c, H1d hipotezlerini destekler niteliktedir.

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutu olan “anlama” boyutu kariyer planlama ölçeğinin alt boyutları olan “bireyin kendini değerlendirmesi” ( $r=,520$ ,  $p<0,01$ ) ve “bireysel hedeflerin belirlenmesi” ( $r=,518$ ,  $p<0,01$ ) boyutları ile yüksek düzeyde “bireyin fırsatları tanımlaması” ( $r=,490$ ,  $p<0,01$ ) ve “bireysel kariyer planının oluşturulması” ( $r=,353$ ,  $p<0,01$ ) boyutları ile orta düzeyde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin anlama alt boyutuna yönelik algıları kariyer planlama ölçeğine yönelik algılamalarla pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Anlama alt boyutuna yönelik algılamalar kariyer planlama ölçeğindeki artışlar ile aynı yönde artış göstermektedir. Elde ettiğimiz bu bulgu neticesinde “Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamı ilişki vardır” şeklinde oluşturduğumuz H2 hipotezi ve bu hipotezin alt hipotezleri olan H2a, H2b, H2c, H2d hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutu olan “iş arkadaşları desteği” boyutu kariyer planlama ölçeğinin alt boyutları olan “bireyin kendini değerlendirmesi” ( $r=,325$ ,  $p<0,01$ ), “bireyin fırsatları tanımlaması” ( $r=,310$ ,  $p<0,01$ ) ve “bireysel hedeflerin belirlenmesi” ( $r=,347$ ,  $p<0,01$ ) boyutları ile orta düzeyde “bireysel kariyer planının oluşturulması” ( $r=,174$ ,  $p<0,05$ ) boyutu ile düşük düzeyde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin iş arkadaşlarının desteği alt boyutuna yönelik algıları kariyer planlama ölçeğine yönelik algılamalarla pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Çalışanların hissettikleri iş arkadaşlarının desteği kariyer planlamaya yönelik algılarla aynı yönlü artış göstermektedir. Bu korelasyon sonuçları neticesinde “İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamı ilişki vardır” şeklinde oluşturmuş olduğumuz H3 ve alt hipotezleri olan H3a, H3b, H3c, H3d hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutu olan “gelecek beklentisi” boyutu kariyer planlama ölçeğinin alt boyutları olan “bireyin fırsatları tanımlaması” ( $r=,423$ ,  $p<0,01$ ) ile orta düzeyde, “bireyin kendini değerlendirmesi” ( $r=,200$ ,  $p<0,05$ ), “bireysel hedeflerin belirlenmesi” ( $r=,276$ ,  $p<0,01$ ) ve “bireysel kariyer planının oluşturulması” ( $r=,247$ ,  $p<0,01$ ) boyutları ile düşük düzeyde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin gelecek beklentisi alt boyutuna yönelik algıları kariyer planlama ölçeğine yönelik algılamalarla pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Katılımcıların gelecek beklentisine yönelik algılamalarında meydana gelen artışlar pozitif yönlü olarak kariyer planlamaları ile ilişkilidir. Bu doğrultuda oluşturmuş olduğumuz “Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamı ilişki vardır” şeklindeki H4 ve bu hipotezin alt hipotezleri H4a, H4b, H4c, H4d kabul edilmiştir.

Tablo. 6.37. Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlamaya Yönelik Korelasyon Tablosu

|                      |                    | ÖRGÜTSEL<br>SOSYALLEŞME | KARİYER<br>PLANLAMA |
|----------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|
| ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME | Pearson Korelasyon | 1                       |                     |
| KARİYER PLANLAMA     | Pearson Korelasyon | ,495**                  | 1                   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), N=157

Ölçeklerin genel ortalamalarına ilişkin korelasyon değerleri incelendiğinde “örgütsel sosyalleşmeye” yönelik algılamalarının “kariyer planlamaya” yönelik algılamalarla orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda örneklemin yapısı incelendiğinde örgütsel sosyalleşme ile ilgili algıların artması ve kariyer planlama ile ilgili algıların artması arasında bir paralellik olduğu söylenebilir. Pozitif yönlü bu ilişki çalışanların örgütsel sosyalleşmeye yönelik algılamalarının kariyer planlama bilinci ile anlamlı bir şekilde birlikte artış gösterdiğini de vurgulanmaktadır.

### 6.6. Regresyon Bulguları

Korelasyon değerleri incelendiğinde alt boyutları arasında anlamlı, pozitif yönde ilişki tespit edilen örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlama algılarına yönelik olarak, örgütsel sosyalleşme algısının, kariyer planlama algısı üzerinde etkili olup olmayacağına belirlemeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, “örgütsel sosyalleşmeye” yönelik algılamaların, “kariyer planlama” algılamaları üzerinde, %24 ( $R^2$ :.245;  $F$ :50,349  $p$ :=,000) oranında açıklayıcı olduğu ve pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular ise tablo 6.38’de yer almaktadır.

Tablo 6.38. Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlama Regresyon Analizi Sonuçları

| Model                                                             | Katsayı                                      |         |                  |                                                | Anlamlılık |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------|------------------|------------------------------------------------|------------|
|                                                                   | B                                            | S. Hata | Beta ( $\beta$ ) | t                                              |            |
| Kariyer Planlama<br>$R = ,495^a$ $R^2 = ,245$ $F=50,349$ $p=,000$ | ,431                                         | ,061    | ,495             | 7,096                                          | ,000       |
| <sup>a</sup> . Prediktörler: (sabit), Örgütsel Sosyalleşme        | Anova <sup>a</sup> : Sig.; ,000 <sup>b</sup> |         |                  | Katsayı <sup>a</sup> : Sig.; ,000 <sup>b</sup> |            |

$$\text{Kariyer Planlama} = 2,495 + 0,431 * \text{Örgütsel Sosyalleşme}$$

Operasyon biriminde istihdam edilmekte olan banka çalışanlarının örgütsel sosyalleşme algılamalarında meydana gelebilecek olumlu atışların, kariyer planlama üzerindeki algılamaları pozitif yönlü [ $(\beta=0,495)$ , ( $p<0.01$ )] etkileyebileceği, yani örgütsel sosyalleşmeye yönelik meydana gelebilecek olumlu yükselişlerin, kariyer planlama algılarında da pozitif yönlü bir artış ortaya çıkarabileceğini söylemek mümkündür.

Tablo 6.39. Örgütsel Sosyalleşmenin Eğitim Alt Boyutu ve Kariyer Planlama Boyutları Regresyon Analizi Sonuçları

| Model                                                                                                    | Katsayılar                                |         |                                                  |       | Anlamlılık |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------|-------|------------|
|                                                                                                          | B                                         | S. Hata | Beta ( $\beta$ )                                 | t     |            |
| Bireyin Kendini Değerlendirmesi<br>R= ,375 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,127 F= 22,635 p= ,000          | ,234                                      | ,049    | ,357                                             | 4,758 | ,000       |
| Bireyin Fırsatları Tanımlaması<br>R= ,415 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,172 F= 32,232 p= ,000           | ,322                                      | ,057    | ,415                                             | 5,677 | ,000       |
| Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi<br>R= ,399 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,159 F= 29,303, p= ,000        | ,268                                      | ,049    | ,399                                             | 5,413 | ,000       |
| Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması<br>R= ,338 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,114 F= 19,968, p= ,000 | ,284                                      | ,064    | ,338                                             | 4,469 | ,000       |
| a.Predictors (Sabit), Eğitim                                                                             | Anova <sup>a</sup> :Sig.,000 <sup>b</sup> |         | Coefficient <sup>a</sup> : Sig.,000 <sup>b</sup> |       |            |

Regresyon analizi ile elde edilen veriler örgütsel sosyalleşmenin eğitim alt boyutunun kariyer planlama ölçeğinin “bireyin kendini değerlendirme” boyutunu %13 (R<sup>2</sup>: ,127; F: 22,635 p=,000), “bireyin fırsatları tanımlaması” boyutunu %17 (R<sup>2</sup>: ,172; F: 32,232 p=,000), “bireysel hedeflerin belirlenmesi” boyutunu %16 (R<sup>2</sup>: ,159; F: 29,303 p=,000), “bireysel kariyer planının oluşturulması” boyutunu %11 (R<sup>2</sup>: ,114; F: 19,968 p=,000) oranlarında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ,338 ile ,415 arasında değişen beta değerleri etkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Eğitim alt boyutuna yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda “Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir” şeklinde oluşturduğumuz H5 hipotezi ve onun alt hipotezleri olan H5a, H5b, H5c, H5d hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6.40. Örgütsel Sosyalleşmenin Anlama Alt Boyutu ve Kariyer Planlama Boyutları Regresyon Analizi Sonuçları

| Model                                                                                                    | Katsayılar                                |         |                                                  |       | Anlamlılık |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------|-------|------------|
|                                                                                                          | B                                         | S. Hata | Beta ( $\beta$ )                                 | t     |            |
| Bireyin Kendini Değerlendirmesi<br>R= 520 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,270 F= 57,341, p= ,000          | ,463                                      | ,061    | ,520                                             | 7,572 | ,000       |
| Bireyin Fırsatları Tanımlaması<br>R= ,490 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,240 F= 48,859, p= ,000          | ,518                                      | ,074    | ,490                                             | 6,990 | ,000       |
| Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi<br>R= ,518 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,268 F= 56,892, p= ,000        | ,473                                      | ,063    | ,518                                             | 7,543 | ,000       |
| Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması<br>R= ,353 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,125 F= 22,132, p= ,000 | ,404                                      | ,086    | ,353                                             | 4,705 | ,000       |
| a.Predictors (Sabit), Anlama                                                                             | Anova <sup>a</sup> :Sig.,000 <sup>b</sup> |         | Coefficient <sup>a</sup> : Sig.,000 <sup>b</sup> |       |            |

Tablo 6.40’ de ifade edildiği üzere regresyon analizi ile elde edilen veriler örgütsel sosyalleşmenin anlama alt boyutunun kariyer planlama ölçeğinin “bireyin kendini değerlendirme” boyutunu %27 (R<sup>2</sup>: ,270; F: 57,341 p=,000), “bireyin fırsatları tanımlaması” boyutunu %24 (R<sup>2</sup>: ,240; F: 48,859, p=,000), “bireysel hedeflerin belirlenmesi” boyutunu %27 (R<sup>2</sup>: ,268; F: 56,892, p=,000), “bireysel kariyer planının oluşturulması” boyutunu %12 (R<sup>2</sup>: ,125; F: 22,132, p=,000) oranlarında açıkladığı

sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ,353 ile ,520 arasında değişen beta değerleri etkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Anlama alt boyutuna yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda “Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir” şeklinde oluşturduğumuz H6 hipotezi ve onun alt hipotezleri olan H6a, H6b, H6c, H6d hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6.41. Örgütsel Sosyalleşmenin İş Arkadaşlarının Desteği Alt Boyutu ve Kariyer Planlama Boyutları Regresyon Analizi Sonuçları

| Model                                                                                                   | Katsayılar                                 |         |                                                   |       | Anlamlılık |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------|-------|------------|
|                                                                                                         | B                                          | S. Hata | Beta ( $\beta$ )                                  | t     |            |
| Bireyin Kendini Değerlendirmesi<br>R= ,325 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,105 F= 18,249, p= ,000        | ,283                                       | ,066    | ,325                                              | 4,272 | ,000       |
| Bireyin Fırsatları Tanımlaması<br>R= ,310 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,096 F= 16,445, p= ,000         | ,321                                       | ,079    | ,310                                              | 4,055 | ,000       |
| Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi<br>R= ,347 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,120 F= 21,202, p= ,000       | ,310                                       | ,067    | ,347                                              | 4,605 | ,000       |
| Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması<br>R= ,174 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,030 F= 4,863, p= ,000 | ,195                                       | ,089    | ,174                                              | 2,205 | ,000       |
| a.Predictors (Sabit), İş Arkadaşlarının Desteği                                                         | Anova <sup>a</sup> :Sig.,,000 <sup>b</sup> |         | Coefficient <sup>a</sup> : Sig.,,000 <sup>b</sup> |       |            |

Regresyon analizi ile elde edilen veriler örgütsel sosyalleşmenin iş arkadaşlarının desteği alt boyutunun kariyer planlama ölçeğinin “bireyin kendini değerlendirme” boyutunu %10 (R<sup>2</sup>: ,105; F: 18,249 p=,000), “bireyin fırsatları tanımlaması” boyutunu %10 (R<sup>2</sup>: ,096; F: 16,445, p=,000), “bireysel hedeflerin belirlenmesi” boyutunu %12 (R<sup>2</sup>: ,120; F: 21,202, p=,000), “bireysel kariyer planının oluşturulması” boyutunu %3 (R<sup>2</sup>: ,030; F: 4,863 p=,000) oranlarında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ,174 ile ,347 arasında değişen beta değerleri etkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. İş arkadaşlarının desteği alt boyutuna yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda “İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir” şeklinde oluşturduğumuz H7 hipotezi ve onun alt hipotezleri olan H7a, H7b, H7c, H7d hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6.42. Örgütsel Sosyalleşmenin Gelecek Beklentisi Alt Boyutu ve Kariyer Planlama Boyutları Regresyon Analizi Sonuçları

| Model                                                                                                    | Katsayılar                                 |         |                                                   |       | Anlamlılık |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------|-------|------------|
|                                                                                                          | B                                          | S. Hata | Beta ( $\beta$ )                                  | t     |            |
| Bireyin Kendini Değerlendirmesi<br>R= 200 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,040 F= 6,470, p= ,000           | ,119                                       | ,047    | ,200                                              | 2,544 | ,000       |
| Bireyin Fırsatları Tanımlaması<br>R= 423 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,179 F= 33,724, p= ,000           | ,299                                       | ,052    | ,423                                              | 5,807 | ,000       |
| Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi<br>R= ,276 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,076 F= 12,814, p= ,000        | ,169                                       | ,047    | ,276                                              | 3,580 | ,000       |
| Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması<br>R= ,247 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,061 F= 10,038, p= ,000 | ,189                                       | ,060    | ,247                                              | 3,168 | ,000       |
| a.Predictors (Sabit), Gelecek beklentisi                                                                 | Anova <sup>a</sup> :Sig.,,000 <sup>b</sup> |         | Coefficient <sup>a</sup> : Sig.,,000 <sup>b</sup> |       |            |

Tablo 6.42’ de ifade edildiği üzere regresyon analizi ile elde edilen veriler örgütsel sosyalleşmenin gelecek beklentisi alt boyutunun kariyer planlama ölçeğinin “bireyin kendini değerlendirmesi” boyutunu %4 ( $R^2$ : ,040; F: 6,470  $p$ =,000), “bireyin fırsatları tanımlaması” boyutunu %18 ( $R^2$ : ,179; F: 33,724,  $p$ =,000), “bireysel hedeflerin belirlenmesi” boyutunu %8 ( $R^2$ : ,076; F: 12,814,  $p$ =,000), “bireysel kariyer planının oluşturulması” boyutunu %6 ( $R^2$ : ,061; F: 10,038  $p$ =,000) oranlarında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ,200 ile ,423 arasında değişen beta değerleri etkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. İş arkadaşlarının desteği alt boyutuna yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda “Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir” şeklinde oluşturduğumuz H8 hipotezi ve onun alt hipotezleri olan H8a, H8b, H8c, H8d hipotezleri kabul edilmiştir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yaşanan ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmeler, hem bireyleri hem de örgütleri etkisi altına almıştır. Bu durum küresel iletişimin hızlanmasına, bilgi alışverişinin artmasına neden olmuş ve gerek örgütsel gerekse bireysel değişimi beraberinde getirmiştir. Ortaya çıkan bu hızlı değişim sonucu örgütlerin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına verdikleri önem giderek artmıştır. Bu bağlamda işe yeni başlayan işgörenin örgüt kültürünü benimsemesine, örgütteki rolü için gerekli davranış ve becerileri öğrenmesine, örgütün işleyişine ilişkin yapı hakkında bilgi elde etmesine imkan sağlanmıştır. Örgütsel sosyalleşme işgörenin örgütün etkin bir örgüt üyesi olabilmesi ile ilgilidir. İşgörenin, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güduları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaştıracak yolun tespit edilerek, çalışmakta olduğu örgüt içindeki işleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanması olarak tanımlanabilen kariyer planlama örgütsel sosyalleşme ile birlikte bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabetçi ortamlarda avantajlı hale geçebilmeleri açısından önemli olan örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlama arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla uluslararası bir bankanın operasyon merkezinde bu alan araştırması yapılmıştır.

Araştırmada öncelikli örgütsel sosyalleşme kavramı incelenmiştir. Örgütsel sosyalleşme, bireyin çalıştığı işletmenin üyesi olması ve tam anlamıyla uyum sağlaması amacıyla edinmesi gereken tutum, davranış ve bilgi birikiminin bireye aktarılması şeklinde belirtilebilir. Devamında ise örgütsel sosyalleşme uygulamalarının amacı ve örgütler açısından önemine değinilmiştir. Örgütsel sosyalleşmeye ilişkin temel yaklaşımlar ve çeşitli tanımlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca örgütsel sosyalleşme sürecinin önemi, özellikleri ve aşamaları hakkında bilgi verilmiştir. Bölümün sonunda ise günümüzde en çok çalışılan konular olan sosyalleşme taktikleri ve bilgi edinme sürecinden bahsedilmiştir. Örgütsel sosyalleşme kavramına yönelik literatürde bazı çalışmalar olmasına rağmen henüz tam olarak yeterli olmadığı da görülmektedir.

Araştırmanın diğer bir konusu ise kariyer planlama, bireylerin kendilerinde gördükleri eksiklikleri gidermek, güçlü yönlerini geliştirmek için yapmaları gerekenleri belirlemeleri, bilgi ve becerilerine uygun hedeflerin belirlenerek hareket planı oluşturulmasını kapsayan süreçtir. Bireysel kariyer planlama, bireylerin kişilik özellikleri ve yeteneklerine uygun olabilecek mesleği belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Bireysel kariyer planlama, kendini tanıma, fırsatları tanıma, hedef belirleme ve plan yapma konularında bireylere yardımcı olmaktadır. Bireyler, kendilerini tanıma aşamasında üstün ve zayıf yönlerinin analizini yapmaktadırlar. Bireyler bu sayede üstesinden başarı ile gelebilecekleri işler hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler.

Örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlaması üzerine bazı çalışmalar olmasına rağmen bu iki kavramın birbirleri üzerine etkisini inceleyen gerekli nitelik ve sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma sayesinde örgütsel sosyalleşmenin ve kariyer planlaması üzerine etkisi incelenmiş ve literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Gerekli

literatür araştırması yapıldıktan sonra veri edebilmek amacıyla anket oluşturulmuş ve anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin araştırmaya ve daha sonra gerçekleştirilecek araştırmalara kaynak oluşturması amaçlanmıştır.

Araştırma verileri sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

- Demografik özellikler incelendiğinde örnekleme dahil olan kadın katılımcıların, erkek katılımcılardan sayıca daha fazla olduğu görülmektedir.
- Örneklemin yaş demografisi incelendiğinde çoğunluğunun 27 yaş ve altında genç çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.
- Katılımcıların doğdukları yere göre dağılımı incelendiğinde il ve büyükşehir ağırlıklı katılımcıların olduğu görülmektedir. Ayrıca bununla beraber katılımcıların büyük bir çoğunluğu yine il ve büyükşehirde yetişmiş kişilerden oluşmaktadır.
- Katılımcıların medeni durumlarına ait veriler incelendiğinde bekar katılımcıların evli katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu katılımcıların yaşadıkları yerlere incelendiğinde örnekleme oluşturan bu bireylerin yarısından fazlası büyükşehirlerde yaşamaktadır.
- Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde çeşitli eğitim seviyelerine sahip çalışanların bir arada olduğu görülmektedir. Bununla beraber katılımcıların %58,6'sı en az lisans düzeyinde eğitime sahip iken %5,7'si lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptir.
- Çalışmaya dahil olan katılımcıların %78,3 kadar büyük bir kısmı çocuk sahibi değilken, %21,7 kadarı ise çocuklu kimselerden oluşmaktadır.
- Katılımcıların %59,9 kadarlık bir kesimi mezun oldukları okul ile mesleklerinin uyuşmadığını düşünmektedir. Ancak buna rağmen %73,9 kadarı aldıkları eğitimin kariyer hedefleri ile ilgili olduğunu düşünmektedir.
- Örneklemin aylık harcamaya ilişkin bilgileri incelendiğinde %48,5 kadarlık büyük bir kısmının 1500 TL ve altında harcama yaptığı görülmektedir.
- Katılımcıların aylık ortalama gelir durumları incelendiğinde 2000 TL üzerinde gelir sahibi olan katılımcılar örneklemin %27,4'ü kadarını oluşturmaktadır.
- Örnekleme dahil olan katılımcıların bulundukları pozisyondaki kıdem seviyeleri incelendiğinde %52,1 gibi büyük bir kısmının kıdem seviyelerinin 3 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların yarısından da fazlası iş hayatında 3 yıl ve üzerinde tecrübeye sahiptir. Katılımcıların içerisinde iş hayatında tecrübe elde etmeye çalışan bir yoğunluğun olduğu da görülmektedir.
- Araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının %69,4 gibi büyük bir kısmının İktisadi ve İdari Bilimler bölümünden mezun olduğu da görülmektedir.
- Araştırma süresince oluşturulan ankete ait ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve elde edilen alfa katsayıları ile ölçeklerin istenilen güvenilirlik düzeyinde oldukları görülmüştür.
- Ayrıca çalışmada örgütsel sosyalleşme ölçeğinin alt boyutları olan “eğitim”, “anlama”, “iş arkadaşlarının desteği”, “gelecek beklentisi” ve kariyer planlama ölçeğinin alt boyutları olan “bireyin kendini değerlendirmesi”, “bireyin fırsatları

tanımlanması”, “bireysel hedeflerin belirlenmesi”, “bireysel kariye planının oluşturulması” boyutlarına yönelik güvenilirlik analizleri yapılmış ve alfa katsayıları araştırmaya elverişli güvenilirlik düzeyinde bulunmuştur.

- Araştırma kapsamında cinsiyetin iş arkadaşlarının desteği boyutuna yönelik algılamalarda belirleyici olduğu ve erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek ortalamada iş arkadaşlarının desteğine dair görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Cinsiyet faktörünün ayrıca örgütsel sosyalleşme değişkeninin gelecek beklentisi boyutunda da farklılık oluşturan bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin kadınlara oranla gelecek beklentisi düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.
- Medeni durum demografiğinin örgütsel sosyalleşme değişkeninin anlama boyutunda farklılık oluşturan bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha yüksek anlama düzeyine sahip olduğu söylenebilmektedir.
- Medeni durum demografiğinin kariyer planlama değişkeninin bireyin fırsatları tanımlaması boyutunda farklılık oluşturan bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha yüksek bireyin fırsatları tanımlaması düzeyine sahip olduğu söylenebilmektedir.
- Katılımcıların yaşadıkları yer örgütsel sosyalleşmenin eğitim alt boyutunu algılamada istatistiki olarak anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Demografiğe ilişkin ortalamalar incelendiğinde eğitim boyutuna yönelik algılamalarda en yüksek ortalamaların büyükşehirde yaşayanlarda olduğu görülürken en düşük ortalamaların köy yerleşim biriminde yaşayanlarda olduğu görülmektedir. Bu durum farklı yerleşim bölgelerinde yaşayan katılımcıların örgütsel sosyalleşmenin eğitim alt boyutunu farklı algıladığını göstermektedir.
- Çalışma dahilindeki katılımcıların aylık ortalama geliri bireyin kendini değerlendirmesi boyutunu algılamada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Aylık ortalama gelir arttıkça bireyin kendini değerlendirmesi boyutunda algı düzeylerinin de arttığını sonucuna ulaşılmıştır.
- Ayrıca eğitim düzeyi bireyin fırsatları tanımlaması boyutuna yönelik algılamalarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Farklı eğitim düzeylerine sahip bireylerin kariyerleri ile ilgili fırsatları tanımlamada farklı algılara sahip olduğu görülmektedir. Bu boyutta en yüksek ortalamalar lisansüstü eğitim almış katılımcıların sahip olduğu değerlerdir. Bu doğrultuda lisans üstü eğitim almış katılımcıların fırsatları tanımla boyutunda algı düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.
- Katılımcıların aylık ortalama geliri bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutunu algılama düzeyinde anlamlı fark oluşturmaktadır. Katılımcıların gelir durumlarında oluşan farklılıkların ileriye yönelik kariyer hedeflerinin belirlenmesine dair bu algılamaları farklı şekilde etkilediği görülmektedir. Ayrıca katılımcıların aylık ortalama gelir seviyeleri arttıkça bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutunda algı seviyelerinin yükseldiği de ulaşılan sonuçlar arasındadır.



- Bununla birlikte eğitim durumu bireysel kariyer planının oluşturulması boyutunu algılamada istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Farklı eğitim düzeyine sahip bireylerden oluşan örneklemimiz, bireysel kariyer planı oluşturmada farklı algı seviyelerine sahiptir. Ortalama veriler üzerinden kariyer planının belirlenmesine yönelik ortalamaların eğitim düzeyi arttıkça artması, yüksek düzeyde eğitime sahip olan kişilerin kariyer planlamanın oluşturulması boyutunda algılarını arttırdığı belirtebilmekteyiz.

Araştırmamızın ana değişkenlerinin birbirleri ile ilişkilerini ifade etmek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, örgütsel sosyalleşme ile kariyer planlama arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda araştırmamızın iki ana değişkeni olan örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlama aynı yönde ve birlikte artış gösteren algısal ortalamalara sahiptir diyebiliriz. Bu durum bu iki değişkenin iş yaşam kalitesi içerisinde beraber değerlendirilmesi gereken kavramlar olduğunu da gösterir niteliktedir. Bu doğrultuda kabul edilen hipotezler şunlardır;

- **H1:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H1a:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H1b:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H1c:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H1d:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
- **H2:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H2a:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H2b:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H2c:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H2d:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

- **H3:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H3a:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H3b:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H3c:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H3d:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
- **H4:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H4a:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H4b:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H4c:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
  - ✓ **H4d:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

Örgütsel sosyalleşme algılarının kariyer planlama algısı üzerindeki etkisini belirleyebilmek adına gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları örgütsel sosyalleşme algılarının %24 oranda kariyer planlama üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Bununla beraber beta katsayılarına bakıldığında örgütsel sosyalleşme algılarının pozitif yönde kariyer planlama algılarına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşmeye yönelik çalışan algılarında meydana gelen artışların kariyer planlama açısından önemli derecede artış sağlayan bir unsur olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra örgütsel sosyalleşme kariyer planlamaya yönelik algılamaların üzerinde tek başına %24 kadar önemli açıklayıcı özelliğe sahiptir. Regresyon analizi sonucunda kabul ettiğimiz hipotezler şunlardır;

- **H5:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H5a:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

- ✓ **H5b:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
- ✓ **H5c:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
- ✓ **H5d:** Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
- **H6:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H6a:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H6b:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H6c:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H6d:** Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
- **H7:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H7a:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H7b:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H7c:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H7d:** İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
- **H8:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H8a:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H8b:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H8c:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
  - ✓ **H8d:** Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlama arasındaki ilişkiyi incelemek adına gerçekleştirmiş olduğumuz bu araştırma sonucunda bu iki kavramın pozitif yönde anlamlı ilişkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmış bulunmaktayız. Özellikle ileriye yönelik işgören arz ve talebini dengelemek, çalışanların iş yaşam kalitesini arttırmak, içsel süreçlerde verimliliği sağlayabilmek adına bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesinin gerekliliği belirlenmiş bulunmaktadır. Bankacılık sektöründe

operasyon merkezinde gerçekleştirdiğimiz bu çalışmanın, kariyer hedeflerini bu alana yöneltmiş birçok çalışan ve işveren açısından faydalı olacağını düşünmekteyiz. Bu doğrultuda bankacılık sektörü ile ilgili öneriler şu şekildedir;

- Önemli bir iş yeri farklılığı olan cinsiyetin örgütsel sosyalleşme açısından dikkate alınması gerekmektedir. Özellikle banka çalışanı erkeklerin kadınlara oranla gelecek beklentisi ve iş arkadaşlarının desteği gibi konularda daha yüksek algılara sahip olması, kadın çalışanların bu konularda desteklenmesini gerekli kılmaktadır.
- Ayrıca görüldüğü bankada çalışan bekar işgörenlerin evlilere oranla daha yüksek anlamaya yönelik algıya sahip olması dikkat çeken bir unsurdur.
- Katılımcıların yaşadıkları yer, aylık ortalama gelirleri, eğitim düzeyleri gibi demografiklerinin kavramları algılamaya yönelik algılamalarda önemli düzeyde farklılık oluşturduğu görülmektedir. Bu edenle bankacılık sektöründe operasyon merkezlerinde örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlama ile birlikte farklılıkların yönetimi kavramının da eklenerek daha geniş çaplı bir araştırmanın yapılması faydalı olacaktır.
- Bankacılık sektöründe operasyon merkezinde örgütsel sosyalleşmenin kariyer planlamada oldukça önemli bir değişken olduğu görülmektedir. Bu nedenle insan kaynakları birimlerinin bu değişkeni dikkatlice değerlendirmeye alması sürdürülebilir bir üstünlüğün de anahtarı olacaktır.

Elde ettiğimiz korelasyon ve regresyon bulgularını literatürde yer al söz konusu diğer araştırmalarla ilişkilendirerek özetleyecek olursak araştırmamızın literatürü destekleyen bir nitelik gösterdiği görülmektedir. Örneğin Bengtson, Zepeda ve Parylo'nun (2013) gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda sosyalleşme sürecindeki başarının, çalışanların işlerindeki başarısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda çalışmamız örgütsel sosyalleşmenin kariyer planlama üzerinde belirleyici bir değişken olduğunu açıkça dile getirmiştir. Ayrıca demografik değişkenlere yönelik fark analizleri Çalışkan (2009)'ın gerçekleştirdiği araştırma ile de benzerlikler göstermektedir. Demirkant (2015)'ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel sosyalleşmeye yönelik algılamalarda demografik faktörlerin belirleyici olduğunu göstermektedir. Hall (1997)'in da çalışmasında bahsettiği üzere içerisinde bulunduğumuz yüzyıl kariyer konusunda önemli değişikliklerin olacağı ve özellikle bireysel açıdan geleneksel kariyer bakış açısının dışına çıkılacağı görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme kariyer ile ilgili planlamaları gerçekleştirmekte geleneksel yolların dışında insan kaynaklarına çağdaş bir bakış açısı kazandırabilecektir.

Belirlenen hipotezlerin test edilmesi ve elde edilen istatistiki sonuçlar doğrultusunda bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalar için sıralanabilecek öneriler şu şekildedir;

- Kavramların yönetim bilimi üzerindeki etkileri düşünüldüğünde ileriye yönelik çalışmaların insan psikolojisi çerçevesinde şekillendirilmesi ve sosyolojik olarak çeşitlendirilmesi literatüre olumlu katkı sağlayacaktır.

- Araştırma yapılacak kurumların sektörel olarak çeşitlendirilmesi ve araştırmaların genişletilmesi psikoloji, eğitim, hukuk, yönetim gibi alanlarda katkıların artmasını sağlayacaktır.
- Ayrıca örgütsel sosyalleşme ve kariyer planlama kavramlarının iş yaşam kalitesi içerisindeki vazgeçilmez katkısı düşünüldüğünde hala popülerliğini koruyan bu kavramların başka kavramlarla ilişkilendirmeye açık ve dinamik konular olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kavramların daha eklektik bir yapıda genişletilmesi faydalı olacaktır.
- Ayrıca bu konularda yapılacak olan çalışmalarda, katılımcıların kavramları daha iyi kavraması sağlanarak ve öncesinde daha geniş çaplı pilot bir çalışma yapılarak literatürün detaylandırılması ileriye yönelik pozitif katkılar sağlayacaktır.



**KAYNAKÇA**

- ADKINS, C.L., 1995. Previous Work Experience And Organizational Socialization: A Longitudinal Examination. *Academy Of Management Journal* 38(3), ss. 839-862.
- AKIN, A., 2005. "Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25, ss. 1-18.
- AKINCI, Z., 2002. "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler. Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4 (2), ss. 1-25.
- AKYÜZ, H., 1992. Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir Araştırma, MEB Yayınları, İstanbul, 297s.
- ALBRECHT, M. H., 2001. *International HRM: Managing Diversity In The Workplace*. Wiley-Blackwell, 420s
- ALİYEYEV, Y., 2014. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- ALNIAÇIK, E., 2013. Kariyer Yönetimi, ss. 275-304. edit ERDİL, O., ve ÖZKUTLU, H., İnsan Kaynakları Yönetimi, Elma Basım, İstanbul, 408s.
- ANAFARTA, N., 2001. "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif" *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 , ss. 1-17.
- ASHFORTH, B. E., SLUSS, D. M. ve SAKS, A. M., 2007. "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models". *Journal of Vocational Behavior*, 70, ss. 447-462.
- AYDIN, C. S., 2010. "Bir Kamu Kurumunda Varolan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreçleri ve Bu Sürece İlişkin Bireysel ve Kurumsal Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu", Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- AYDIN, S., 2015. Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişiminde Kariyer Planlama Merkezlerinin Rolü: İstanbul Ticaret Üniversitesi Örneği, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AYTAÇ, M., 2001. Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, U.Ü. Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, Bursa, 310s.
- AYTAÇ, S., 1997. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 327s.

- AYTAÇ, S., 2005. Çalışma Yaşamında Kariyer, Ezgi Kitabevi, Bursa, 322s.
- AYTAÇ, S., 2005. Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları, Ezgi Kitabevi, Bursa, 322s.
- AYTAÇ, S., 2007. Kariyer Planlaması, [www.biyomed.com/haberci/haberoku.asp?haber=241](http://www.biyomed.com/haberci/haberoku.asp?haber=241), Erişim Tarihi: 25.03.2007
- BALCI, A., 2000. Örgütsel Sosyalleşme (Kurum Strateji ve Taktikler), Pegem A Yayıncılık, 126s.
- BALCI, A., 2003. Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Pegem Yayıncılık, Ankara, 125s.
- BALCI, A., 2003. Örgütsel Sosyalleşme, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 125s.
- BALCI, A., BALTACI, A., FIDAN, T., CERECİ, C. ve ACAR, U., 2012. "Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2 (2), ss. 47-74.
- BARUTÇUGİL İsmet, "Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi", <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/ik/kariyer.htm>, Erişim Tarihi: 12.10.2017
- BARUTÇUGİL, İ., 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 502s.
- BAŞARAN, I. E., 1992. Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış. Ankara, 340s.
- BAYRAKTAROĞLU, S., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 426s.
- BAYRAKTAROĞLU, S., 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 430s.
- BEACH, D. S., 1980. Personnel: The Management of People at Work, Macmillan Publishing Co Inc., New York, 714s.
- BENGTSON, E., ZEPEDA, S. J. ve PARYLO, O., 2013. "School systems' practices of controlling socialization during principal succession: Looking through the lens 98 of an organizational socialization theory", Educational Management Administration & Leadership, 41 (2), ss. 143-164.
- BİLEN, D., 1998. "Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- BİNGÖL, D., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul. 486s.
- BİNGÖL, D., 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayını, İstanbul, 614s.

- BİNGÖL, D., 2010. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta, İstanbul, 706s.
- BLAU, G. J., 1985. The Measurement and Prediction of Career Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 58, Ss. 277-288.
- CAN, H., 1992. Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 325s.
- CAN, H., 1999. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 342s..
- CAN, H., 2005. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 426s.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., 2001. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 411s.
- CASCIO W. P., 1992. Managing Human Resources Productivity, Quality of Work, Life, Profits, Third Edition, Mcgraw-Hill, New York, 704s.
- CENZO, D. ve STEPHEN R., 1996. Human Resources Management, John Willey, New York, Fifth Edition, 523s.
- CHAO, G.T., O'LEARY-KELLY, A.M., WOLF,S., KLEİN, H.J. ve GARDNER, P.D. 1994. Organizational socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), ss. 730-743.
- CHOW, I. H. S., 2002. "Organizational Socialization And Career Success Of Asian Managers", *The International Journal Of Human Resource Management*, 13 (4), ss. 720-737.
- COHEN, J., 1988. Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences (2nd ed.) Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 400s.
- CORR, P. J. ve MUTINELLI, S., 2017. "Motivation and young people's career planning: A perspective from the reinforcement sensitivity theory of personality", *In Personality and Individual Differences*, 106, ss. 126-129.
- ÇABUK, Z. E., 2007. "İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ÇALIK, T. ve EREŞ F., 2006. Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 203s.
- ÇALIK, T., 2003. "İşgörenin Örgüte Uyumu", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), ss.163-178.
- ÇAPAR, D., 2007. İlköğretim Okulu Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- ÇELİK, A., 2004. "Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları", M. Şerif Şimşek ve Çelik, Adnan (Ed.), Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi Ankara, 216s.



- ÇELİK, V., 1998. Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Sosyalizasyonu, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 4(14), ss.191-208.
- ÇELİK, V., 2000. Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 170s.
- ÇELİK, V., 2002. Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 166s.
- ÇETİN, C., 1999. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 420s.
- DAFT, R. L., 1994. Management, Cengage Learning, South-Western, 270s.
- DANY, F., MALLON, M. ve M. B. ARTHUR., 2003. "The Odyssey of Career and The Opportunity for International Comparison", International Journal of Human Resource Management, 14 (5), ss. 705-712.
- DEMİRBİLEK, T., 2009. "Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri Ve Önemi" Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1 (18), ss. 353-374.
- DEMİRER, S., 2014. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Özdeşleşme Düzeyleri ile Birlikte Çalışma Yeterlikleri Arasındaki İlişki, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- DEMİRKANT, M., 2015. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- DÖNMEZ, E., 2016. Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- DÜNDAR, G., 2009. "Kariyer Geliştirme", Uyargil, Cavide; Adalı, Zeki; vd. (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 700s.
- ELCİ, D., 2008. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- EL-SAWAD, A., 2005. "Becoming a Lifer? Unlocking Career Through Metaphor", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78 (1), ss. 23-41.
- ERÇETİN, S. Ş., 2004. İlk Günden Başöğretmenliğe, Asil Yayıncılık, Ankara, 380s.
- ERDEM, B. ve KABAKÇI, E., 2004. "Otel İşletmelerinde İnternet Üzerinden İşe Alım Üzerine Ampirik Bir Araştırma", 3. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirisi, Eskişehir, 25-26 Kasım.
- ERDOĞAN, H. T., 2009. "Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama", Dumlupınar

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- ERDOĞAN, İ., 1996. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 333s.
- ERDOĞAN, U. 2012. İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki (Malatya İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ERDOĞMUŞ, N., 2002. Yeni Kariyer Yaklaşımları Ve Kariyer Değerlerindeki Değişim, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.
- ERDOĞMUŞ, N., 2003. Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 271s.
- ERGÜN, E .ve TAŞGİT, E. (2011). Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31.
- ERGÜN, E. ve TAŞGİT, Y. E., 2011. "Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31, ss. 97-112.
- ERSEN, H., 1997. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. Sim Matbaacılık, İstanbul.
- ERYİĞİT, S., 2000. "Kariyer Yönetimi", Kamu iş Dergisi, 6 (1), ss.89-92.
- ESAS, İ., 2013. "Mentorluk ile Bireysel Kariyer Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- FARAZMAND, A., 2002. Modern Organizations: Theory and Practice. Greenwood Publishing Group, 256s.
- FELDMAN, D. C., 1976. A Practical Program For Employee Socialization. Organizational Dynamics, 5 (2), ss. 64-80.
- FELDMAN, D. C., 1981, The Multiple Socialization Of Organization Members, Academy Of Management Review, 6, ss. 309-318.
- FELDMAN, D.C. VE ARNOLD, H. J., 1983. Managing Individual and Group Behavior. McGraw-Hill Book Company, 613s.
- FINDIKÇI, İ., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 412s.
- FIRAT, Ö. 2010. "Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalleşme ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı ve Hacı Bekir'in Karşılaştırması",

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- FISHER, C. D., 1986. "Organizational Socialization: An Integrative Review". In K. M. Rowland, ve G. R. Ferris (Eds.), *Research In Personal And Human Resource Management*, Greenwich, CT: JAI Press. 4, ss. 101-145.
- GARİP, E., 2009. Okul Yöneticilerinin, Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi. Trakya Üniversitesi, Edirne.
- GARİP, N. E., 2009. "Okul Yöneticilerinin, Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- GEYLAN, R., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, 288s.
- GÖKDENİZ, İ., 1999. "Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- GRUMAN, J. A., SAKS, A. M. ve ZWEIG, D. I., 2006. "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study", *Journal of Vocational Behavior*, 69, ss. 90–104.
- GÜÇLÜ, N., 2004. "Öğretmenlik Mesleğine Başlarken Yeni Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri. Asil Dağıtım, Ankara 17-39.
- GÜNAY, İ. ve AKINCI, Z., 2017. Turizmde Sürdürülebilirlik Açısından Öğrencilerin Sektöre Karşı Tutumlarının Mezuniyet Sonrası Kariyer Planlaması ve Seçimine Etkisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (20), ss. 1-19.
- GÜNEY, S., 2011. Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 435s.
- GÜREL, M. T., 2010. "Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜRİŞ S., ve ASTAR, M. 2014. Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik, DER Yayınları, İstanbul, 430s.
- GÜRÜZ, D., ve YAYLACI, Ö. G., 2005. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Yayınları, İstanbul, 322s.
- HALL, D. T., 1997. "Special Challanges of Careers in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, 11 (1), ss.60-61

- HİRSCHİ, A. N., SPENCER, G. ve AKOS, P., 2011. 'Engagement in Adolescent Career Preparation: Social Support, Personality and The Development of Choice Decidedness and Congruence, *Journal of Adolescence*, 34, ss. 173–182.
- İSHAKOĞLU, G., 1998. "Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanması Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- JAMES, J., 1997. *Gelecek Zamanda Düşünmek*, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 271s.
- JONES, G. R., 1986. "Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers Adjustment To Organizations", *Academy Of Management Journal*, 29 (2), ss. 262-279.
- JONES, G. R., 1986. Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers' Adjustment To Organizations, *Academy of Management Journal* 29(2), ss. 262-279.
- KABADAYI, S., 2013. "Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- KARATAŞ, A., 2010. *Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri*, İstanbul: Etap Yayınevi, 191s.
- KARTAL, S., 2003. *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- KARTAL, S., 2007, *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*, Maya Akademi, Ankara, 170s.
- KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A. C., ÖZÇELİK, O., DÜNDAR G., ve ULUHAN, R., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri*, İstanbul, 396s.
- KELEPÇE, M., ve ÖZBEK, O., 2008. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğün Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5 (3), ss. 113-123.
- KESKİN, H, SALİH, Z. İ. VE SERHAT E., 2004. "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 167-176,
- KILIÇ, G. ve ÖZTÜRK, Y., 2010. "Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), ss. 981-1011.

- KLEHE, U. C., ZIKIC, J., VAN, V., ANNELIES E. M., DE, P. ve IRENE, E., 2011. "Career Adaptability, Turnover and Loyalty During Organizational Downsizing", *Journal of Vocational Behavior*, 79, ss. 217–229.
- KOCABEY, U., 2010. "İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- KOZAK, M. A., 2001. Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 288s.
- KUŞDEMİR, Y., 2005. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri (Kırıkkale İli Örneği)", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- KUŞDEMİR, Y., 2005. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- KUŞLUVAN, Z., 1999. "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), ss. 55-64.
- LINN, P. L., FERGUSON, J. ve EGART, K., 2004. "Career Exploration Via Cooperative Education and Lifespan Occupational Choice", *Journal of Vocational Behavior*, 65, ss. 430–447.
- LOUIS, M. R., 1980. "Suprise And Sense Making What Newcomers Experience İn Entering Unfamiliar Organizational Settings", *Administrative Science Quarterly*, 25, ss. 226- 251.
- MANZOOR, M. ve NAEEM, H., 2011. "Relationship of Organization Socialization with Organizational Commitment and Turnover İntention: Moderating Role of Perceived Organizational Support", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research İn Business*, 3 (8), ss. 515-529.
- MATHIS, R. L. ve JACKSON, J. H., 1979. *Personel, Contemporary Perspectives And Applications*, West Publishing Company, St. Paul. 541s.
- MATHIEU, J. ve DENNIS M. Z., 1990. "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108, ss. 171-194
- MAVİSU, H. (2010). Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- MAVİSU, H., 2010. Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- MOORHEAD, G. ve GRIFFIN R. W., 1989. Organizational behavior, Boston: Houghton Mifflin Company, 608s
- MORELAND, R. L. ve LEVINE, J. M., 2006. "Socialization in organizations and work groups". In J. M. Levine, ve R. L. Moreland (Eds.), Small groups: Key readings New York: Psychology Press. ss. 469-498.
- MUTLU, B. (2008). İstanbul Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Türkiye.
- NERNEY, DONALD J. MC, 1996. "As Human Resource Changes, So Do HR Career Paths", HR Focus, 73, Feb.
- NUNALLY, J. C., 1978. Psychometric Theory, McGraw-Hill, New York, 701s.
- ONAY, M. ve UĞUR, Z., 2011. "Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul: Doğu Üniversitesi, 12 (2), ss. 265-278.
- ÖNER, M., 2001. Kişisel Kariyer Planlaması, Kariyer Yayınları, İstanbul, 303s.
- ÖRÜCÜ, E., 2006. Modern İşletmecilik, Gazi Kitabevi, Ankara,
- ÖZDEN, M. C., 2001. Bireysel Kariyer Yönetimi, Ümit Yayıncılık, Ankara, 276s.
- ÖZDEN, M. C., 2007. Üniversite Okurken Kariyer, Akis Kitap, İstanbul, 126s.
- ÖZDEN, Y., 1997. "Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları İle İlişkili mi?" Milli Eğitim Dergisi, 135, ss. 35-41.
- ÖZDEN, Y., 2000. Eğitimde Yeni Değerler, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 190s.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A., 2002. İnsan kaynakları yönetimi. Nobel Kitabevi, Adana, 447s.
- ÖZKAN, Y., 2005. "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZTÜRK, Z. ve TEBER, S. 2006. "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri, Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği", Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 19, ss. 67-91.
- PERROT, S., BAUER, T. N. ve ROUSSE, P., 2012. "Organizational Socialization Tactics: Determining The Relative Impact of Context, Content, And Social Tactics". Revue De Gestion Des Ressources Humaines, 86, ss. 23-37.

- PİLAVCI, D. 2007. Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- PİLAVCI, D., 2007. "Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- PORTER, L. W., LAWLER, E. E. ve HACKMAN, R. J., 1981. Behavior in Organizations, New Jersey: Mc. Graw-Hill International Book Company.
- REDMAN, T. ve WILKINSON, A., 2001. Contemporary Human Resource Management, Financial Times Prentice Hall, 504s.
- REICHERS, A. E., 1987. "An interactionist perspective on newcomer socialization rates", The Academy of Management Review, 12 (2), ss. 278-287.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A., 2012. Örgütsel Davranış. (Çev.: İnci Erdem). 2011. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 688s.
- ROWLAND K M. ve G.R. FERRIS, 1982. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Ed: Schein E.G., Reading Mass, Addison-Wesley, ss. 383-384.
- SABUNCUOĞLU, Z., 1982. Endüstriyel Davranışlar, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını, 260s.
- SALANT, P.ve DILLMAN, D. A. (1994). How to Conduct Your Own Survey. John Wiley & Sons, Inc, Newyork, 256s.
- SAV, D., 2008. "Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- SCHEIN, E. H., 1975. "Örgütsel sosyalleşme ve yönetim mesleği", (Çev. Halil Can), Amme İdare Dergisi, 8 (2), ss. 167-183.
- SEÇER, B., ve ÇINAR, E., 2011. "Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri". Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 18 (2), ss. 50-62.
- SEÇER, H. 2003. Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki ve Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- SEVİNÇ, E., 2009. "Kariyer planlama ve geliştirme Uygulamalarına İlişkin Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri", Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- SEVİNÇ, E., 2010. Kariyer Planlama ve Yönetimi, Etap Yayınevi, İstanbul, 259s.
- SEYMEN, O. A., “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, Yıl: 2004, ss. 79–114.
- SOYSAL, A., 2003. “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit.
- SOYSAL, A., 2004a. “Kariyer Yönetimi”, İsmail Bakan (Ed.), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İstanbul: Bata Basım Yayım Dağıtım, 541s.
- SOYSAL, A., 2004b. “Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme”, M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (Ed.), Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 480s.
- SOYSAL, A., 2006. “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, İKADEMİ, Erişim Adresi: <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/483kuresellesen-hayatinda-yeni-kariyer-yaklasimlari-i.html>, Erişim Tarihi: 22/03/2017.
- SÖKMEN, A. ve TARAKÇIOĞLU, S., 2008. "Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", Akademik Fener Dergisi, 9, ss. 53-76.
- SÖKMEN, A., 2007. "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 18 (2), ss. 170-182.
- SÜMER, C., 2006. "İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme", İnsan Kaynakları Akademisi Web Sitesi, Erişim Adresi: <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/1569-orgutselkariyer-planlama-ve-gelistirme.html> , Erişim Tarihi: 04/09/2017.
- SÜMER, C., 2006. "İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme", İnsan Kaynakları Akademisi Web Sitesi, Erişim Adresi: <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/1569-orgutselkariyer-planlama-ve-gelistirme.html> , Erişim Tarihi: 04/09/2011.
- ŞAHİNÖZ, S., 2006. Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞAHİNÖZ, S., 2006. "Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. ve KAPLAN, M., 2008. "Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven İle Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi:



- Nevşehir Üniversitesi Akademik Personel Örneği, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Antalya Bildiri Kitabı (Editör: Mehtap Gülaçtı), İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayıncılık, İstanbul, 445-451.
- TABACHNICK, B.G. ve FIDELL L.S., 2013. Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston, 1056s.
- TAKAHASHI, K. ve WATANABE, N., 1996. The Emergence And Development Of A Psychodynamic Approach To Japanese Managerial Operations. In Search Of Hidden Relationships: The Unconscious Process Of Organizational Socialization. Web: [http://library.ispsso.org/library/emergence - and - development -psychodynamic-approach-japanese-managerial - operations - search - hidde](http://library.ispsso.org/library/emergence-and-development-psychodynamic-approach-japanese-managerial-operations-search-hidde), Erişim Tarihi: 30 Eylül 2017
- TAORMINA, R. J., 1994. “The organizational socialization inventory”, International Journal of Selection and Assessment, 2, ss. 133–145.
- TAORMINA, R. J., 1997. “Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model”, International Journal Of Selection And Assessment, 5, ss. 29–47.
- TAORMINA, R. J., 2004. “Convergent Validation Of Two Measures Of Organizational Socialization”, International Journal Of Human Resource Management, 15 (1), ss. 76-94.
- TAORMINA, R. J., 2009. “Organizational Socialization: The Missing Link Between Employee Needs And Organizational Culture”, Journal of Managerial Psychology, 24 (7), ss. 650-676.
- TAPSCOTT, D., 1998. Dijital Ekonomi, Çev.: E. Koç, Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 304s.
- TAŞLIYAN, M., ARI, N. Ü., ve DUZMAN, B., 2011. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), Ss. 231-241.
- TAŞTAN, S., 2003. Kariyer Yönetimi, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06.html>, Erişim Taihi: 15.01.2010
- TUTTLE, M., 2002. “A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and Implications For Human Resource Development”, Human Resource Development Review, 1, ss. 66-90.
- UĞURLU, Z., KIRAL, E. ve AKSOY, İ. G., 2011. “İlköğretim okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin sosyalleşmesinde kullandıkları örgütsel sosyalleşme strateji ve taktikleri” (Bildiri), 2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications, Antalya.

- UYGUR, A., 1998. "Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara.
- UZUN, T., 2004. "Kariyer Yönetimi ve Planlaması", Türk İdare Dergisi, 442s.
- UZUNBACAK, H. H., 2004. "Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E., Isparta.
- ÜLTANIR, E., ve ÜLTANIR, G., 2005. "Estonya, İngiltere ve Türkiye’de Yetişkinler Eğitiminde Profesyonel Standartlar", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1), ss. 1–23.
- ÜNVER, Y., 2005. "İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri" Dönem Projesi", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- VAN MAANEN, J., ve SCHEİN, E. H. (1979). "Towards a theory of organizational socialization" [Düzenlenmemiş bölüm]. In B. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (1.ed.). Greenwich, CT: JAI Press., <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>, Erişim tarihi: 11 Kasım 2017
- VAROL, E. S., 2001. Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler, İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını, İstanbul, 333.
- YAVUZ, S., 2006. "İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamalardan Bir Örnek", Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- YILMAZ, N., 2013. "Sosyalleşme Sürecinin Siyasallaşma Boyutu", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9 (19), ss. 319-331.
- YÜKSEL, Ö., 2007. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 286s
- ZONANA, M., 2011. "İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

## Ek 1: Anket Formu

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>Sayın Katılımcı;</p> <p>Bu anket, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan, <b>"Kurumsal Sosyalleşme ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişki"</b> konulu Yüksek Lisans tezi çalışmasına veri toplama amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz yanıtlarla elde edilen veriler gizli tutularak başka hiçbir kurum veya bireyle paylaşılmayacaktır. Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.</p> <p style="text-align: center;">Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN<br/>mustafatasliyan@hotmail.com</p> <p style="text-align: center;">Merve DEMİRBANKA<br/>(Tez Öğrencisi)</p> |   |   |   |   |   |
| <b>1.BÖLÜM: Bu bölüm DEMOGRAFİK bilgilerinizi içermektedir.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 1- Cinsiyetiniz? ( ) Kadın ( ) Erkek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
| 2- Yaşınız? .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |
| 3- Medeni durumunuz nedir? ( ) Bekar ( ) Evli                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
| 4- Varsa çocuk sayınız? .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
| 5- Doğduğunuz yer? ( ) Köy ( ) Kasaba ( ) İlçe ( ) İl ( )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| Büyükşehir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| 6- Yetiştirdiğiniz yer? ( ) Köy ( ) Kasaba ( ) İlçe ( ) İl ( )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
| Büyükşehir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| 7- Yaşadığınız yer? ( ) Köy ( ) Kasaba ( ) İlçe ( ) İl ( )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| Büyükşehir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| 8- Eğitim durumunuz? ( ) İlkokul ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| Lisansüstü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| 9- Mezun olduğunuz Fakülte/ Bölüm? ...../.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
| 10- Çalıştığınız iş eğitim aldığınız alanla ilgili mi? ( ) Evet ( ) Hayır                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 11- Aldığınız Eğitimin Kariyer Hedeflerinizle İlgisi Var Mı? ( ) Evet ( ) Hayır                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 12- Aylık ortalama geliriniz? .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 13- Aylık ortalama harcamanız? .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
| 14- Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
| 15- Bulunduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz? .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| <b>2. BÖLÜM: Bu bölüm KURUMSAL SOSYALLEŞME ile ilgili sorular içermektedir.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| <b>Aşağıdaki soruları 1=Hiç katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum cetveline göre cevaplayınız.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 1. Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Bu şirkette aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Bu kurumun hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. İş arkadaşlarımla büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Bu kurumda terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmamı yardımcı olmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. İş arkadaşlarımla, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 16.Bu şirkette, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.Bu şirketteki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.Bu kurumun beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>3. BÖLÜM: Bu bölüm KARIYER PLANLAMA ile ilgili sorular içermektedir.</b>                                                                  |   |   |   |   |   |
| <b>Aşağıdaki soruları 1=Hiç katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Karasızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum cetveline göre cevaplayınız.</b>  |   |   |   |   |   |
| 1.Kariyerimle ilgili planımı yaptım.                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.Seçtiğim meslek bana gurur veriyor.                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.Yeteneklerimin neler olduğunu biliyorum.                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.Kariyerimi planlamak ve geliştirmek etkinlik ve verimliliğimi artırıyor.                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Seçtiğim kariyer alanı bireysel beklentilerime cevap veriyor.                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.Kendimi iyi tanıyor ve ihtiyaçlarımı biliyorum.                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.Kariyer planı yapmamda işimde kalıcı olma isteğimin rolü büyüktür.                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.Kariyer planlama, çeşitli kariyer alternatiflerinden birini seçerek, hedefimi belirlememi ve bu hedefe ulaşmak için plan yapmamı sağlıyor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.Bireysel kariyer planlama sürecimde ortaya çıkabilecek özel sorunların farkındayım.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.Okuduğum bölüm kariyer fırsatlarım hakkında bana yol gösteriyor.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.Yapacağım işi ve ilerleyeceğim pozisyonu seçmek bana bağımsızlık ve özgürlük duygusu kazandırıyor.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.Bireysel kariyer planlamada kullanılan özel teknik ve uygulamalar hakkında yeterli bilgim var.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.Kariyer planlamanın sağladığı olumlu etkiler hakkında bilgi sahibiyim.                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.Kariyer hedeflerimi belirlerken bireysel vizyonumu göz önünde bulundururum.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.İnternet, kariyer fırsatlarımın değerlendirilmesi konusunda global bir bakış açısı kazanmamı sağlıyor.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.Bireysel kariyer planlama sürecimde, belirlediğim fırsatlar ve hedefler doğrultusunda kariyer kararımı verdim.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.Yetkinliklerimin farkında olmam, doğru kariyer hedeflerine yönelmemde etkilidir.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.Bulduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkidir.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.Çalışacağım kurumda farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelmek ve etkili bir birey olmak isterim.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.Kariyer hedeflerimi belirlemem amaçlarıma ulaşmama ve doğru kariyer kararını vermeme yardımcı olur.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.Dünyadaki ve ülkemdeki çevresel (sektörel ve mesleki) kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.Kişisel değer yargılarımın yanı sıra, farklı da olsa başkalarınınkine saygı gösteririm.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anket sonuçlarını öğrenmek istiyorsanız lütfen

e-mail adresinizi yazınız: .....

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

**Ek 2: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu**

| <b>Hipotez No</b> | <b>Hipotez</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Kabul/Red Durumu</b> |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>H1</b>         | Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                                                           | <b>Kabul</b>            |
| H1a               | Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                            | <b>Kabul</b>            |
| H1b               | Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                             | <b>Kabul</b>            |
| H1c               | Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                           | <b>Kabul</b>            |
| H1d               | Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                    | <b>Kabul</b>            |
| <b>H2</b>         | Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                                                           | <b>Kabul</b>            |
| H2a               | Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                            | <b>Kabul</b>            |
| H2b               | Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                             | <b>Kabul</b>            |
| H2c               | Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                           | <b>Kabul</b>            |
| H2d               | Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                    | <b>Kabul</b>            |
| <b>H3</b>         | İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                                        | <b>Kabul</b>            |
| H3a               | İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.         | <b>Kabul</b>            |
| H3b               | İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.          | <b>Kabul</b>            |
| H3c               | İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.        | <b>Kabul</b>            |
| H3d               | İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır. | <b>Kabul</b>            |
| <b>H4</b>         | Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile kariyer planlama boyutları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                                               | <b>Kabul</b>            |
| H4a               | Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin kendini değerlendirmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                | <b>Kabul</b>            |
| H4b               | Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireyin fırsatları tanımlaması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.                 | <b>Kabul</b>            |
| H4c               | Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel hedeflerin belirlenmesi (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.               | <b>Kabul</b>            |
| H4d               | Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) ile bireysel kariyer planının oluşturulması (kariyer planlama boyutu) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.        | <b>Kabul</b>            |
| <b>H5</b>         | Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.                                                                                                  | <b>Kabul</b>            |
| H5a               | Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer                                                                                                                  | <b>Kabul</b>            |

|           |                                                                                                                                                           |              |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|           | planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.                                                                                                            |              |
| H5b       | Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.                             | <b>Kabul</b> |
| H5c       | Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.                           | <b>Kabul</b> |
| H5d       | Eğitim (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.                    | <b>Kabul</b> |
| <b>H6</b> | Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.                                                           | <b>Kabul</b> |
| H6a       | Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.                            | <b>Kabul</b> |
| H6b       | Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.                             | <b>Kabul</b> |
| H6c       | Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.                           | <b>Kabul</b> |
| H6d       | Anlama (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.                    | <b>Kabul</b> |
| <b>H7</b> | İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.                                        | <b>Kabul</b> |
| H7a       | İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.         | <b>Kabul</b> |
| H7b       | İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.          | <b>Kabul</b> |
| H7c       | iş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.        | <b>Kabul</b> |
| H7d       | İş arkadaşlarının desteği (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir. | <b>Kabul</b> |
| <b>H8</b> | Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) kariyer planlama boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.                                               | <b>Kabul</b> |
| H8a       | Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin kendini değerlendirmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.                | <b>Kabul</b> |
| H8b       | Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireyin fırsatları tanımlamasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.                 | <b>Kabul</b> |
| H8c       | Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel hedeflerin belirlenmesini (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.               | <b>Kabul</b> |
| H8d       | Gelecek beklentisi (örgütsel sosyalleşme boyutu) bireysel kariyer planının oluşturulmasını (kariyer planlama boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.        | <b>Kabul</b> |

## ÖZGEÇMİŞ

**Kişisel Bilgiler**

Adı – Soyadı : Merve Demirbanka  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kahramanmaraş-1989

**Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Erciyes Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Doktora Öğrenimi : -  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

**İş Deneyimi**

Stajlar : QNB Finansbank Direkt Bankacılık Asistanı  
Proje-Programlar :  
Çalıştığı Kurumlar :

**İletişim**

E-Posta Adresi : merve\_dmrbnka@hotmail.com  
Tel. : 05079879923  
Tarih : 22.12.2017