

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KARİYER PLANLAMASI ALGISININ BANKA
ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI:
ÖZEL BİR BANKA İLE İLGİLİ ÖRNEK ÇALIŞMA**

AHMET GÖKTUĞ DİNÇER

20110654

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. MEHMET AĞA

Lefkoşa, 2015

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KARİYER PLANLAMASI ALGISININ BANKA
ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI:
ÖZEL BİR BANKA İLE İLGİLİ ÖRNEK ÇALIŞMA**

AHMET GÖKTUĞ DİNÇER

20110654

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. MEHMET AĞA

Lefkoşa, 2015

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Kariyer Planlaması Algısının Banka Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel
Bağlılığı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Özel
Bir Banka İle İlgili Örnek Çalışma**

Hazırlayan: Ahmet Göktuğ DİNÇER

Juri Üyeleri

Doç. Dr. Mehmet AĞA

**Danışman
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi**

Doç. Dr. Şerife Zihni EYÜPOĞLU

**Dekan
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yakın Doğu Üniversitesi**

Doç. Dr. Tülen SANER

**Turizm ve Otel İşletmeciliği
Yüksek Okul Müdürlüğü
Yakın Doğu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Prof. Dr. Çelik Arouba / Dr. Muhittin Özsağlam**

ÖZET

Bu çalışmada Banka çalışanları üzerinde kariyer planlamasının, kurumsal bağlılık ve iş doyumu arasındaki bağ incelenmiştir. İş doyumu anket formu izin alınarak hazır olarak kullanılmıştır.

Birinci bölümde kariyer planlaması kavramları ve alt boyutları, diğer boyutları ile arasındaki ilişkisi irdelenmiştir. İkinci kısımda iş tatmini ile iş tatminine etki eden unsurlar irdelenmiştir. Son kısımda ise kurumsal bağlılık olgusu ile bu bağlılığa etki eden unsurlar irdelenmiştir.

Araştırmamızın amacı, iş tatminini ile örgüte olan bağlılığı etki eden kariyer planlamasının çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya çıkararak firmaya olan bağlılığı arttırılmasıdır. Araştırma Özel bankada görev yapmakta olan 63 kişi üzerinde uygulanmıştır. Anket yolu ile kazanılan veriler SPSS programı kullanılarak değerlendirilmiştir. sonuçta “Kariyer Planlama”, “İş Tatmini”, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” kavramlarının anlamlı farklılığa sahip olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Planlaması, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

In this study, examine the relation between career planning, job satisfaction and organizational commitment on bank employees. Question forms was used with permission.

Firstly, examine the term of career planning with relations of other concepts. Second one of research examine the term of job satisfaction and job satisfaction. Last part, examine the term of organizational commitment and organizational commitment.

Therefore, main aim of this investigate is, job satisfaction and commitment to the organization that affect the career planning by revealing the impact on employees to increased the organizational commitment.

Research was performed on 63 people who works in Near East Bank. Information had been obtained with surveys are being determined with SPSS program and it has been resulted that “Carrier Planning”, “Job Satisfaction”, with demensions of the organizational commitment “Emotional Commitment”, “Continuance Commitment” and “Normative Commitment” have significant variation characterstics.

Key Words: Career Planning, Job Satisfaction and Organizational Commitment.

ÖNSÖZ

Günümüzde artan işçi devir hızı oranı (Turnover Rate) firmalar için büyük eğitim maliyetlerine ve zamana mal olmaktadır. Çalışanların işyerine bağlılığının artırmak için işini sevdirmek ve kariyer planlaması yapılarak profesyonel şekilde iş hayatına yön vermekten geçiyor. Küreselleşen dünyada işgörenlerin kariyerlerinin planlaması yapılarak örgüte karşı olan bağlılıklarını arttırdığı gerçeğini bize göstermektedir. Bunun yanı sıra, İş doyumu ve kurumsal bağlılık olguları birbiri ile aynı özellikleri gösteren bir kavram olduğu yapılmış olan araştırmaların sonucunda meydana gelmiştir. Bu iki olgu birbirine benzer olgularmış gibi görünüyö olsa bile aslında birbirinden farklı olgulardır.

Yapılmış olan çalışma, yapılan uygulama ile birlikte, kariyer planlaması yapılarak işgörenlerin kariyer hayatlarına doğru yön verilmesi, örgüte olan bağlılığının artırılması ve işçi devir hızının asgari düzeye düşürülmesi hedeflenmektedir.

Görüş ve fikirleriyle çalışmama yön veren tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet AĞA'ya, Asist. Prof Dr. Husam Rjoub'a ve anketini kullanmama izin veren hocam Dr. Atilla YELBOĞA'ya, araştırma sırasında gereken ilgiyi ve yardımı gösteren değerli Özel banka çalışanlarına ve ayrıca her zaman yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Lefkoşa, 2015

Ahmet Göktuğ DİNÇER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖZSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

1. KARIYER PLANLAMASI VE GELİŞTİRME.....	2
1.1. Kariyer Planlaması Kavramı.....	2
1.2. Kariyer Planlaması Amaçları.....	3
1.3. Kariyer Planlaması Önemi ve Yararları.....	5
1.3.1. Kariyer Planlamasının Çalışanlara Sağladığı Yararlar.....	5
1.3.2. Kariyer Planlamasının Örgütlere Sağladığı Yararlar.....	6
1.4. Bireysel Kariyer Planlaması.....	6
1.4.1. Bireysel Kariyer Planlamasının Önemi.....	7
1.4.2. Bireysel Kariyer Planlamasının Süreci.....	8
1.4.2.1. Bireysel Değerlendirme.....	9
1.4.2.2. Fırsatları Tanımlama.....	10
1.4.2.3. Hedefleri Belirleme.....	11
1.5. Örgütsel Kariyer Planlaması.....	13
1.5.1. Örgütsel Kariyer Planlamasının İlkeleri.....	14
1.5.2. Örgütsel Kariyer Planlamasının Süreçleri.....	14
1.5.2.1. Kişisel Faaliyetler.....	15
1.5.2.2. Grup Faaliyetleri.....	15
1.5.2.3. Danışman Faaliyetleri.....	16
1.5.2.4. Çalışanlara Kariyer Eğitimi Faaliyetleri.....	16
1.5.3. Örgütsel Kariyer Planlama Teknikleri.....	17
1.5.3.1. Grup Çalışmaları (Workshop).....	17
1.5.3.2. Kendini Geliştirme Metaryalleri.....	18
1.5.3.3. Psikolojik Değerleme Teknikleri.....	18
1.5.3.4. Performans Ölçümleri.....	18
1.5.3.5. Bıçimsel Eğitim.....	19

1.6. Kariyer Planlamasının Hazırlanması.....	19
1.7. Kariyer Planlamasına Etki Eden Kariyer Yaklaşımları.....	20
1.7.1. Sınırsız Kariyer.....	21
1.7.2. Esnek Kariyer.....	22
1.7.3. İki Basamaklı Kariyer Yolu.....	23
1.7.4. Portföy Kariyer.....	23
1.8. Kariyer Geliştirme Kavramı.....	24
1.9. Bireysel Kariyer Geliştirme.....	25
1.9.1. İş Performansı.....	25
1.9.2. Tanınma.....	26
1.9.3. İstifalar.....	26
1.9.4. Bireylerin Gelişme Fırsatı.....	26
1.9.5. Uluslararası Deneyim.....	27
1.9.6. Örgütsel Bağlılık.....	27
1.9.7. Astlar.....	28
1.9.8. Rehber.....	28
1.10. Örgütsel Kariyer Geliştirme.....	29
1.10.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları.....	32
1.10.1.1. Kariyer Koçluğu.....	32
1.10.1.2. Mentorluk.....	33
1.10.1.3. Kariyer Danışmanlığı.....	33
1.10.1.4. İş Rotasyonu.....	34
1.10.1.5. İş Zenginleştirme.....	35
1.11. Kariyer Planlaması Ampirik Araştırma.....	36

II. BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ.....	38
2.1. İş Tatmini Olgusu.....	38
2.2. İş Tatmininin Amacı ve Önemi.....	39
2.3. İş Tatminini Etki Eden Unsurlar.....	41
2.3.1. Bireysel Unsurlar.....	42
2.3.1.1. Cinsiyet.....	42
2.3.1.2. Yaş.....	42
2.3.1.3. Zeka.....	42
2.3.1.4. Kişilik.....	43

2.3.1.5. Eğitim.....	43
2.3.1.6. Tecrübe.....	43
2.3.1.7. Statü.....	44
2.3.1.8. İhtiyaçlar.....	44
2.3.1.9. Değerler.....	44
2.3.1.10. Beklentiler.....	45
2.3.1.11. Sosyo – Kültürel Çevre.....	45
2.3.2. Örgütsel Unsurlar.....	45
2.3.2.1. İşin Niteliği.....	45
2.3.2.2. Çalışma Şartları.....	46
2.3.2.3. Ücret.....	46
2.3.2.4. Terfi Olanakları.....	46
2.3.2.5. Çalışma Arkadaşları.....	46
2.3.2.6. İletişim.....	47
2.3.2.7. Takdir.....	47
2.3.2.8. İş Güvenliği.....	47
2.3.2.9. İş Ahlakı.....	48
2.3.3. Sosyal ve Çevresel Faktörler.....	48
2.4. İş Tatmininin Temel Kuramları.....	48
2.4.1. Kapsam Teorileri.....	48
2.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	48
2.4.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi.....	49
2.4.1.3. McClelland’ın Başarı – Güç Teorisi.....	50
2.4.1.4. Alderfer’in ERG (VİG) Teorisi.....	50
2.4.2. Süreç Teorileri.....	51
2.4.2.1. Skinner’in Davranış Koşullandırma Teorisi.....	51
2.4.2.2. Vroom’un Bekleyiş Kuramı.....	51
2.4.2.3. Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	52
2.4.2.4. Adams’ın Eşitlik Teorisi.....	52
2.4.2.5. Edwin Lock’un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Teorisi.....	53
2.5. İş Tatmini Ampirik Araştırma.....	53

III. BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	55
3.1. Örgütsel Bağlılık Olgusu.....	55
3.2. Örgütsel Bağlılığın Aşamaları.....	56
3.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerinin Benimseme.....	56
3.2.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme.....	57
3.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	57
3.2.4. Örgüt Kimliğiyle Özdeşleşme.....	57
3.2.5. İçselleştirme.....	58
3.3. Örgütsel Bağlılığın Amacı ve Önemi.....	58
3.4. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi.....	59
3.4.1. İşe Bağlılık.....	59
3.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	60
3.4.3. Sadakat.....	60
3.4.4. İtaat.....	61
3.4.5. Göreve Bağlılık.....	61
3.4.6. İş Tatmini.....	62
3.5. Üç Bağlılık Faktörü İçeriğinde Örgütsel Bağlılık.....	62
3.5.1. Duygusal Bağlılık.....	62
3.5.2. Sürekli Bağlılık.....	63
3.5.3. Normatif Bağlılık.....	63
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	64
3.6.1. Bağlılık ve Performans.....	64
3.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık.....	64
3.6.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	65
3.6.4. Bağlılık ve Çalışma Devir Oranı.....	65
3.6.5. Bağlılık ve Stres.....	65
3.7. İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki.....	66
3.7.1. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	66
3.7.2. İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur.....	66
3.7.3. Örgütsel Bağlılık İş Tatminine Neden Olur.....	67
3.7.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirine Neden Olur.....	67
3.8. Örgütsel Bağlılık Ampirik Araştırma.....	67

IV. BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI.....	69
4.1. Araştırmanın İçeriği ve Amacı.....	69
4.2. Araştırmanın Modeli.....	69
4.3. Araştırmanın Analiz Düzeyi ve Gerekçesi.....	70
4.4. Araştırma Yöntemi.....	70
4.5. Açıklayıcı Hipotezler ve Değişkenler.....	71
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	71
4.7. Evren ve Örnekleme Seçimi.....	72
4.8. Verilerin Toplanması.....	72

V. BÖLÜM

5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLARI.....	73
5.1. Verilerin Analizi.....	73
5.1.1. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına, Cinsiyetlerine, Medeni Durumlarına, Eğitim Durumlarına ve İdari Görevlerine Göre Frekans Dağılımları.....	73
5.1.1.1. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımı.....	73
5.1.1.2. Banka Çalışanlarının Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı.....	73
5.1.1.3. Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı....	74
5.1.1.4. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı....	74
5.1.1.5. Banka Çalışanlarının İdari Görevlere Göre Frekans Dağılımı.....	75
5.1.2. Güvenirlilik Analizi.....	75
5.1.3. Faktör Analizi.....	77
5.2. Bulgular ve Yorumlar.....	85
5.2.1. İş Tatmini İfadelerinin Frekans Analizi.....	85
5.2.2. Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Frekans Analizi.....	88
5.2.3. Kariyer Planlama İfadelerinin Frekans Analizi.....	90
5.2.4. Kariyer Planlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ortalama Analizi.....	91
5.2.5. Regresyon Analizi.....	94

VI. BÖLÜM

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	97
6.1. Sonuçlar.....	97
6.2. Öneriler.....	101
KAYNAKÇA.....	103
EKLER.....	117
ÖZGEÇMİŞ.....	122

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	22
Tablo 2. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	73
Tablo 3. Banka Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 4. Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	74
Tablo 5. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	74
Tablo 6. Banka Çalışanlarının Görevlerine Göre Dağılımı.....	75
Tablo 7. İş Tatmini Güvenilirlik Testi.....	75
Tablo 8. Duygusal Bağlılık Güvenilirlik Testi.....	76
Tablo 9. Devam (Sürekli) Bağlılığı Güvenilirlik Testi.....	76
Tablo 10. Normatif Bağlılık Güvenilirlik Testi.....	76
Tablo 11. Kariyer Planlama Güvenilirlik Testi.....	76
Tablo 12. Kariyer Plan., İş Tat., Duygusal, Devam ve Normatif Bağ. Faktör Analizi.	78
Tablo 13. İş Tatmini Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	80
Tablo 14. Duygusal Bağlılık Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	82
Tablo 15. Devam (Sürekli) Bağlılığı Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	83
Tablo 16. Normatif Bağlılık Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	83
Tablo 17. Kariyer Planlama Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	84
Tablo 18. İş Tatmini İfadeleri Frekans Analizi.....	85
Tablo 19. Örgütsel Bağlılık İfadeleri Frekans Analizi.....	88

Tablo 20. Kariyer Planlama İfadeleri Frekans Analizi.....	90
Tablo 21. İş Tatmini Ortamala Analizi.....	91
Tablo 22. Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Ortalama Analizi.....	92
Tablo 23. Kariyer Planlama Ortalama Analizi.....	93
Tablo 24. Kariyer Planlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi.....	94
Tablo 25. Hipotezlerin Analiz Sonuçları.....	96

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Bireysel Kariyer Planlama Aşaması.....	9
Şekil 2. Kariyer Planlama.....	20
Şekil 3. İş Zenginleştirmenin Faydaları.....	35
Şekil 4. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli.....	56
Şekil 5. Araştırmanın Modeli.....	69

KISALTMALAR

ÖB	Örgütsel Bağlılık
İT	İş Tatmini
KP	Kariyer Planlaması

GİRİŞ

Kurumların amaçlarına ulaşmak ve verimliliklerini arttırmak için en gerekli kaynak olan insan faktörünü kullanmaktadır. Ayrıca globalleşmenin etkisi ile bilgi toplumuna geçiş beraber “İnsan Kaynakları Yönetimi” bir yönetim anlayışı olarak meydana gelmiş ve işgörenlerin işletmenin gider objesi olarak değil, kurumların yaşamlarını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için gizil bir değer olarak görmeye başlamıştır.

Kariyer planlaması, örgütsel bağlılık ve iş tatmini çalışmalarının, örgütün devamlılığını sağlamak ve çalışanların örgütlere olan bağlılığını artırmak için önemli kavramlar olup, bu araştırmanın tercih edilmesinde önemli noktaları olmuştur. Araştırmanın ilk kısmında ilk olarak “Kariyer Planlaması ve Geliştirme” kavramlarının çeşitli tanımlarına, kariyer kavramının amacına, önemine, bireysel kariyer planlaması ve örgütsel kariyer planlaması kavramları araştırılarak genel bir ön bilgilendirme oluşturulacak, ikinci kısımda iş tatmini kavramları, önemi, iş tatminini etkileyen unsurlar ve temel kuramları olan kapsam ve süreç kuramları konuları ayrıntılı olarak incelenecek, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı, benzer olan kavramlar ile ilişkisi, ölç göstergeleri, önemi, sonuçları ve kurumsal bağlılığın 3 temel unsuru olan duygusal (hissi) bağlılık, sürekli bağlılık ve zorunlu (normatif) bağlılık unsurları incelenecek, bunların yanı sıra iş doyumu ve kurumsal bağlılık kavramları arasında bulunan bağ incelenecek, son kısımda diğer üç kısımda kuramsal olarak verileri alınan İnsan Kaynakları yürütümlerinin pratik kapsamı araştırmak sureti ile Özel bir banka mercek altına alınacaktır.

Araştırmamızın amacı, iş tatminini ve örgüte olan bağlılığı etki eden kariyer planlamasının çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya çıkararak firmaya olan bağlılığı arttırılmasıdır. Araştırma Özel bankasında görev yapmakta olan 63 kişi üzerinde uygulanmıştır. Anket yolu ile sağlanan bilgiler SPSS programı ile değerlendirilmiş sonuçta “Kariyer Planlama”, “İş Tatmini”, kurumsal bağlılığın alt kapsamları olan “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” kavramlarının anlamlı farklılığa sahip olduğu saptanmıştır.

I. BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASI VE GELİŞTİRME

1.1. Kariyer Planlaması Kavramı

Planlama, yalnız ya da birçok hedef belirleyerek bunlara erişmek için ihtiyacı olan araç ve usullerin daha önceden saptanması şeklinde açıklanmaktadır (Eren, 2000: 37). Yönetimin ana işlevi olan tasavvur (planlama) (Güney, 2001: 58), seçeneklerin geliştirilerek, tespit edilerek diğer seçeneklerden uygun olanın tercih prosedürlerini içemektedir. (Hesapçıoğlu, 1994: 1). Kariyer planlama kavramıyla ilgili olarak birden fazla tanım bulunmaktadır, bunlardan birkaçı aşağıdaki gibidir (Şimsek vd., 2004: 90):

Kariyer planlama kavramı, işgörenlerin becerileri ve gereksinimleriyle çalışma tecrübeleri ayrıca yakaladıkları fırsatlar içinde optimal bağı sağlamayı hedefleyen problem çözme ve hüküm verme aşamasıdır (Barutçugil, 2002: 99). Bu süreçte, kariyer planlaması uygulanırken çalışanların yetenekleri ve gelecekte ihtiyaç duyulacak olan yetenekleri belirlenmelidir.

Kariyer planlama kavramı; işgörenlerin, olanakları, olasılıkları ile çıktılarının farketmeleri, kariyer amaçlarını saptamalarını ve mevcut amaçlara ulaşmak için istikamet vermek bunun yanında zamanın belirlenmesine imkan verecek işi, eğitmek ve geliştirmesini sağlamak için diğer işlevleri yönetme aşaması olarak açıklanabilir (Anafarta, 2001: 3). Kariyer planlamasının yapılması örgüt içinde moral, motivasyon, kalite, kişi ve kurumun amaçlarını aynı payda da birleştirerek; istenilen verimliliği yükseltmek amacıyla insan kaynakları yönetiminin olmazsa olmaz bir kavramı olmuştur. KP (Kariyer planlama) kavramı, işgörenin sahibi olduğu bilgi, deneyim, ve becerinin yükseltilmesiyle, görev aldığı kurumun içindeki gidişatın planlanmasıdır. Kp, kariyer yönetiminin unsurlarındandır. Kariyer planlaması sorunların tespit edilerek çözülme ve karar alma sürecidir. Kişiler ile alakalı veriler alınır ve geribildirimde verir. Amaçlar belirlenerek, hedef, strateji ve planlar uygulanır (Şimşek ve Öge 2009, 266). Kp, hem kurumsal hem de kişisel olarak beraber ilerletildiği halde, kariyer yönetimi kurumsal kariyer hedeflerinin planlanması, uygulanmasıyla alakalıdır (Akoğlu Kozak 2009, 75). Kp'nin asıl hedefi, yönetimin işgörelere kariyerlerini daha iyi bir noktaya getirmek ve belirlenmesinde yardımcı olmaktır. Kariyer planlamasının başka hedefleri aşağıdakiler gibi sıralanabilir;

- Verimliliğin azalmasını minimize etmek,
- Kurumda zaman içinde oluşacak dolu olmayan bölümler için personel eğitmek,
- İşgörenlerin iş memnuniyetini yanı sıra işlerine olan bağlılıklarını artırmak,
- İşgörenlerin potansiyellerini meydana çıkarılmasına yardımcı olmak,
- İnsan kaynaklarını verimli ve etkin kullanmak,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlamak,
- Statü ihtiyacının doyuma ulaşabilmesi için işgörenlerin geliştirilmesi,
- Yeni veya alışılmış bir bölüme atanan işgörenin yeteneklerinin belirlenmesi, (Can ve Güney 2007, 485).

1.2. Kariyer Planlamasının Amaçları

Kurumun, etkinlik ve verimliliğinin artırılması yanı sıra bireylerin işyeri içinde gelişim ve yükselmelerini sağlayarak, ileride ihtiyaç duyacağı ideal örgütlenme ve çalışma ortamını sağlamakta amaçlarından biri olarak ifade edilebilir. Yani kariyer yönetimi, kurum içinde çalışan kişinin kariyer başarılarını artırma, daimi kılarak insan kaynaklarının daha verimli bir duruma getirilmesi ve böylece örgütün verimliliğinin, başarısının artırılması görevini yerine getirir (Cavide, 1994; 6). Bu anlamda kurum açısından kariyer yönetimi, etkili olacak iş başarımı özendiren ve etkin olan insan kaynakları planlaması ana ögenin fayda sağlayan yürütüm olarak kurumlara yararlı olabileceği ifade edilebilir (J.H.Greenhause, Gerard, E.Kaplan, 1995; 3) . Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (M. Şerif, Şimşek, 2004; 50)

Teknolojik gelişmeler, yapılan görevlerin özelliklerinin farklılaşması, kurumun ilerideki gereksinimleri, kurumları kariyer planlaması yapılması ve iyileştirilmesine önemsemeye yönlendirmiştir. Kp de genel olarak aşağıdaki hedeflere hizmet eder (Yeşim, 2005; 31);

- İnsan Kaynaklarının Etkili Uygulanması: Kurumlarda işgörenlerin beceri ve arzularına bağlı olarak optimal konumda çalıştırılmaları. Bu koşullarda kurum ve işgören taleplerini optimal bir pozisyonda entegre etmek için uğraşırlar. Bu pozisyon işgörene güzel bir hayat şartları, kendisini çalışma ortamında mutlu hissetmesi, kurumun çalışma verimliliğini ve karlılığını arttırmasıdır.

- İlerleme Gereksinimlerinin Doyumu Amacıyla Çalışanların Belirlenmesi: Çalışanlar, örgüt içinde belirli bir zaman sonunda kendi vaziyetlerini iyileştirme talebinde bulunurlar. Bu durum personel kişi için bir ihtiyaçtır. Uzun yıllar boyunca aynı pozisyonda çalışan personelin verimliliği mutlaka daha az olacak, aynı durumda kurumun da, çalışanın yetenek ve becerilerinden tam olarak faydalanamaması söz konusu olacaktır.
- Yeni ve Farklı Bölüme Dahil Olan Çalışanların Belirlenmesi: Bazı durumlarda işgören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından işgörenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem işgören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.
- Başarılı Eğitim ve Kariyer Fırsatlarıyla İş Performansının Yükseltilmesi: İş başarımının yükseltilebilmesi için, işgörenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışan için, işe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte çalışan işgörenlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeleri izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkanlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.
- Çalışanların Doyumunun, Bağlılığının ve İşe Olan Sadakatlerinin Sağlanması: Kurumda çalışan işgörenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenin örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir. Diğer bir unsur ise, işgörenin doldurduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya “önemli” sayılan bir konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı olarak, ücreti yetersiz olsa bile, toplumsal anlamda üst düzey statü tatmini getiren konumlar tercih edilebilmektedir.
- Kişisel Eğitim ve İlerleme Gereksinimlerinin Değerlendirilmesi: Kurum içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.

1.3. Kariyer Planlamasının Önemi ve Yararları

Kariyer planlama yakın zamanda yöneticiler tarafından değer kazanan olgu olmuştur. Bilhassa kariyer iyileştirme alanındaki çalışmalar, örgüt içindeki eyleme imkan vermesinden dolayı, insan kaynakları açısından arzu edilmeyen ve sürekli yapılan gerekli olmayan çalışmalar engellenebilmektedir (İlhami, 1999; 345).

Kariyer planlamanın ilk olarak kurumlara olan etkisi İnsan Kaynakları yönetiminin çalışmalarını kolaylaştırmaktır. Kariyer planlama; şahsın ve içinde olduğu çevreye dikkatini vererek, çalışma ve kariyer yaşamıyla alakalı amaçları saptayarak bu amaçlara ulaşmak için yapılacak uygulamaları belirlemesidir. Böylece, şahısların çalışma yaşamlarında istedikleri başarıya ulaşabilmek adına kariyer planlamasının yapılması zorunludur (Adem, 2003; 246). Bunun için birey, öncelik olarak mevcut olan beceri, sahip olduğu değerler ve bilgiler göz önünde alınarak şahsına en uyumlu bölümü tercih etmelidir. Daha sonrasında tercih ettiği bu bölümde ilerlemek için arzu ettiği kariyer adımlarını ve net amaçlarını saptamalıdır, sonuncu olarak, seçmiş olduğu amaç ve adımlara başarı ile erişebilmek için gerekli maddeleri belirlemelidir (Margaret P., Kenneth, 1993; 134).

Kariyer bireyin zamanının çoğu bölümünü işgörerek harcadığı hayaledildiğinde, hayatının en mühim kısmını içeren ve hayat standardıyla birlikte doyumunu yüksek miktarda etki eden bir mevzudur. Yeteneklerine ve seçeneklerine uygun kariyer bölümlerini tercih etmiş, işinden doyum sağlamış kişilerin hemen hemen standart motive seviyelerine ulaştıklarını söylemek mümkündür. Aksine yanlış kariyer seçimleri yapanmış, almış olduğu eğitim ve şahsıyla uyumsuz işte görev yapan şahıslar çevrelerinde demoralize sebebi olmaktadır ve çevresinin ruh sağlığını kötü etki ederek bu bölümde yapılmış olan tüm emeklerin boşa gitmesine sebep olacaktır. Bu sebeple günlük olarak hemen hemen sekiz ile on saat çalışarak yaklaşık otuzbeş yıllık kariyer hayatını içine alan, yaşam kısmını yazgıya, rastlantılara ya da keşkelere bırakılmayıp, etkin şekilde yönetilmesi mühimdir (Özdemir, 2006; 86).

1.3.1. Kariyer Planlamasının Çalışanlara Sağladığı Yararlar

Kariyer planlamasının çalışanlara sağladığı yararların başlıcaları şunlardır (Aytaç, 2005, s.145-146):

- Çalışanlara işlerinde yükselme fırsatı verir.
- Çalışanların örgütle bütünleşmesine yardım etmektedir.

- Güzel bir iş, maddi kazancı yüksek, sorumluluk seviyesi artan, eylemlilik ve verimlilik artırma yeteneği kazandırır.
- Çalışanların yetiştirme ve gelişmesi için onları motive eder.
- Çalışanların ihtiyaçlarının tatminini kolaylaştırır.
- Çalışanların kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.
- Çalışanların iş tatminlerini artırır.

1.3.2. Kariyer Planlamasının Örgütlere Sağladığı Yararlar

Kariyer planlamasının işletmeye sağladığı yararların başlıcaları ise şöyle sıralanabilir (Eryiğit, 2000, s.22):

- Bütün kademelerde, çalışanların örgütün hedeflerine entegre edilmesine katkıda bulunur.
- İstenilen yetenekteki çalışan yapısını oluşturur.
- Çalışanlarla işletme arasında pozitif duygusal bağ oluşturarak örgüte sadakati artırır.
- Uluslararası işletmelerde istihdamı kolaylaştırarak, atamalarda çabuk hareket etme imkanı verir.
- İşçi devir hızını azaltır.
- Ücret politikalarının daha düzgün ve sağlıklı olmasına yardımcı olur.
- Terfi, nakil, işten çıkarma ihtiyaçlarının giderilmesinde önemli rol oynar.

1.4. Bireysel Kariyer Planlaması

Kişiler hayatlarının çoğu bölümünü iş ortamında bulunduğundan görevin, çalışanların yaşamında çok mühim bir konum olduğu bilmekteyiz. Bu sebeple işgören tüm şahısların kariyer planlamasını yapabilmek için, işi ve görevindeki ilerleme fırsatlarını düzgünce saptaması şarttır. Saptanan bu kariyer fırsatları, kişinin kendisini anlamasına destek olmaktadır. Hayatları süresince hedefsiz bir yaşam devam ettirmemek için şahıslar, kariyerlerinin planlanması yönelimine girmeleri gerekmektedir (Köktürk – Yalçın, 2000: 755).

Kişisel kariyer planlaması, işgörenlerin beceri, yetenek, bilgi yanı sıra ilgilerini, kuvvetli ve güçsüz taraflarını belirlemeleri; kurum içindeki ayrıca dışındaki olanakları fark etmeleri; kısa dönemli, orta dönemli ve uzun dönemli hedeflerini

saptamaları ve bunlarla ilgili planlar yapmalarını ifade eder (Bolat ve Seymen 2003, 7). Personel kendini tüm açılardan çözümlemeli ayrıca yapmayı arzuladıklarıyla, yeteneklerini birleştirmeye ve uyumlaştırmak için uğraşmalıdır. Şahıs kendisini tam olarak tanımadığı sürece gerçeğe yakın kariyer planlaması mümkün olmamaktadır (Çiftçi 2007, 150). Kişinin kendisini değerlendirmesi yanı sıra kariyerinden beklediklerini ne şekilde karşılanacağına dair bilgilerin araştırmasını mecbur bırakmaktadır (Barutçugil, 2004: 321). Kişisel kariyer planlaması, yapılan görevden ziyade şahsı hedef almakta, onun hedef ve yetenek/becerilerini çözümü üzerinde durmaktadır (Anafarta, 2001: 1).

Şahıs ve kurum, kariyer planlama sürecinde grup olarak görev yapar. Aşamada ilk olarak kişinin ilgi duyduğu beceri/yetenekleri belirlenir, bununla beraber iş başarımları belirlenir ve çalışma hayatı süresince planlanan pozisyon ve görevler için kişinin ihtiyacı olan yetkinlikleri ve özellikleri sağlayacak etkinlikleri saptar (Şimşek ve Öge 2009, 267). Kariyer planlama, genel olarak kariyer amaçlarını ve kariyer usullerinin belirlenmesiyle alakalıdır. Kariyer amaçları, işgörenin kariyer alanına erişmesi için efor sarf ettiği ilerideki koşulları anlatır. Kariyer usulleri ise, işgörenin kariyerini şekillendiren çalışmalar serisidir (Ersen 1997, 112).

1.4.1. Bireysel Kariyer Planlamasının Önemi

Psikolojik bakımdan sağlıklı şahıslar, yetenekleri iyileştikçe kendisini realizasyon dürtüsünün yönünde kariyerlerini iyileştirme ve ilerletme gereksinimi duyarlar. Şahıs tarafından bakıldığında bu kavram düzgün tekamül ifade eder. Lakin, bahsedilen düzenli tekamül, şahsın kariyerini planlama aşamasında kendisine uygun prensipler ve hedefler doğrultusunda yönlendirdiği oranda devam etmektedir (Kaynak vd., 1998: 230, 231). Şahıs, kp ile ileriki yaşamını elde etme şansını yakalayabilmektedir. Bilhassa başarısızlık hissi ve zamanlarının ziyan olduğu hissiyatı, şahısların tedirginlik hissine kapılmalarına sebeptir. Her koşullarda kişinin, çalışma hayatında plan ve program yapması gereklidir. Şahsın, şahsi yaşamında uyarladığı planlar çalışma hayatında gereklilik olmaktadır. Kişiler, çalışma hayatında farklılık yapıp farklı bir işte çalışmaya niyetlendiklerinde tüm amaç ve hedeflerini mantıklı şekilde saptama gereksiniminde olmalıdırlar. Bu amaçlar istikametinde şahıs, ilk olarak başarılı olmayı arzuladığı net bir şekilde göstermelidir (Özgen vd., 2005: 212).

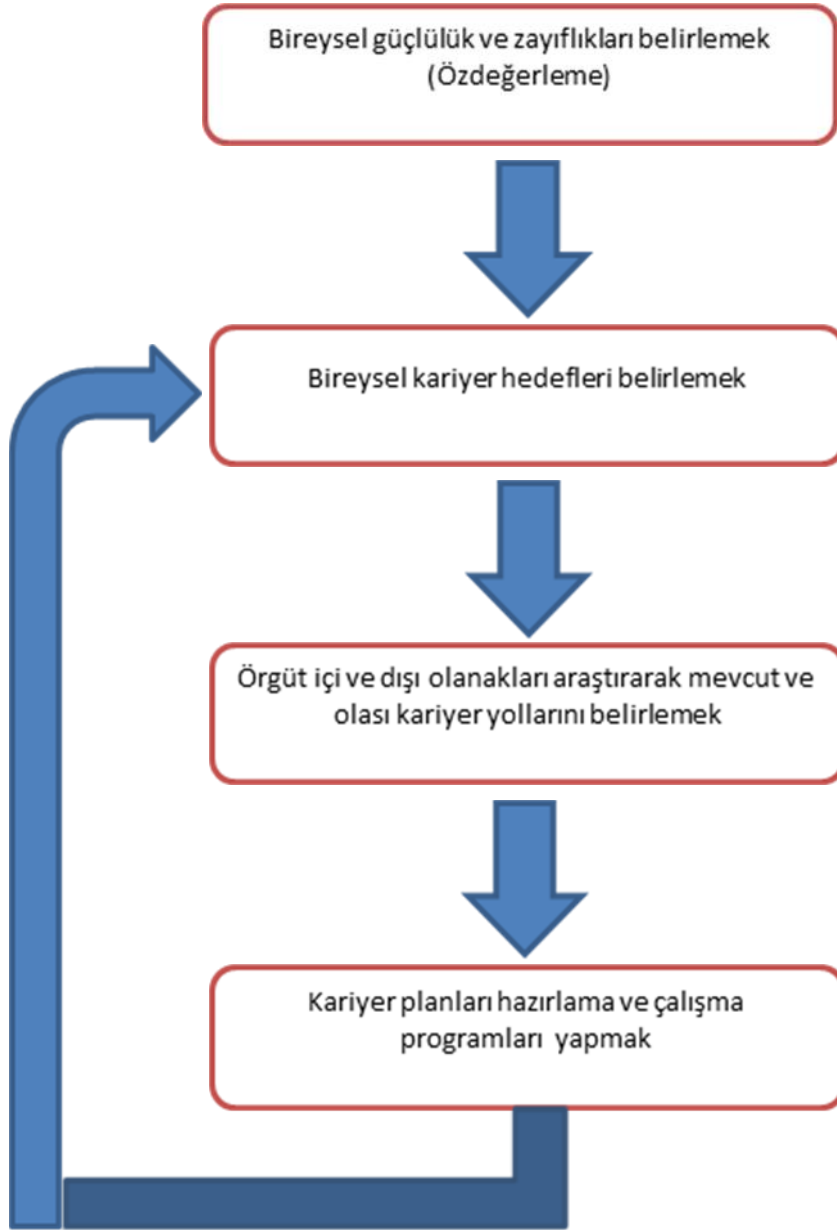
Kişilerin kariyer hayatlarına hazır eden eğitim boyunca muvaffakiyetli olmaları ve doğru kararlar alabilmeleri için genç yaşlardan itibaren kariyer planlama ve gelişim hizmetlerinin başlatılması, mühim bir olgudur. Kurumların mevzuyla alakalı hizmetleri ve etkinliği irdelendiğinde bir çoğunun şekillendirilmiş, bilincinin farkında ve uzun periyotlu uğraşlardan fazla, programı olmayan kısa periyotlu hallerle bu hizmetleri ilerlettikleri görülebilmektedir. Bu şartlar altında, düşük seviyede kişisel hayatın dinamik kullanmak kadar, yüksek kapsamda eğitim için ayrılmış olan bütçe ve maliyetin azalmasına da etki etmektedir (Yaylacı, 2007: 124).

1.4.2. Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Kariyer tercih aşaması, şahsın hakim olduğu dağınış, değer ve aldığı sosyal yardım öğelerinin etkileşiminden doğmasıdır. Şahsın kariyer bölümü tercihi tutum biçimini özümsemek, bu tutumuna müteveccih toplam bir belirlenmesinin sonucudur. Çalışanların kariyer tercihi tutumuna karşı davranışı ise, şahsın seçimlerine yönelik inancının bir çıktısı olarak meydana gelmektedir (Genç vd., 2007: 51).

İnsanlar zamanlarının büyük kısmını belli bir göreve şahsi eğitimleri mevcut kariyerlerini planlayarak yapmaktadırlar Planlama kişilerin kendilerine ait ilerideki zamanlarını şekillendirmesine müsade eder. Gün geçtikçe iyileşn şahsı etrafında, şahsın hayatının ileriki dönemlerinde etkisinin altında olacağı kendini realizasyon ederek motivesinin kariyeri boyunca mühüm bir dahili kuvvet olma durumu bellidir. Şahıs bakımından kariyerinde farklı tür basamaklar bulunmaktadır (Seçil, 2007; 7). Kişisel kariyer planlama aşaması 5 adımdan meydana gelmektedir. Bu adımlar aşağıda detaylı olarak irdelenmiştir.

Kişilerin kariyer tercihi aşamasında meydana getirdikleri kişisel kariyer planlamasının da önemle dikkate alınması zorunlu birinci konu, yapılan plan bireysel seçeneklerle belirli olması söz konusudur. Plan yapılır iken bireysel yönelim, yeteneğin/becerinin bu şekildeki kariyer eğilimine neden gerek hissedildiğinin iyice belirlenmesi şarttır. Beceriler, beklenenler yönünde kariyer hedefleri belirlenmesinin ardından, belirlenen hedeflere erişme yolunda şahsın gerekli planları yapmasıdır. İlgili planlamalar oluşturulurken insan kaynakları biriminden destek talep eden şahıs, öncelikle kısa zaman içinde gerçekleşecek hedeflerine, ardından ise, orta zaman diliminde ve uzun zaman diliminde gerçekleşecek hedeflerine uyumlu plan yaparlar (Yalım, 2005: 20).



Şekil 1. Bireysel Kariyer Planlama Aşaması

Kaynak: Nilgün ANAFARTA, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2001, S.2, s.6.

1.4.2.1. Bireysel Değerlendirme

Tam başarımlı belirleme aşamasında mevcut olan diğer bir belirleme prosedürüyse şahsın kendi kendini değerlendirme durumudur. Kişisel belirleme olarak ifade edilen bu prosedürde araştırmalar, bireylerin kendi kendilerini değerlendirmeleri durumu kenidileri için pozitif etkileri yanı sıra negatif etkilerin olduğunu meydana çıkarmaktadır. Şahsın kendini değerlendirmesi, şahsına bir amaç belirlemesi ve o

amaca olan moral-motivasyonunu yükselttiği şartıyla pozitif etkisi olduğunu söylenmiştir. Şahsın kendisini belirlemesi şahsının bireysel giyileşme hedefine yüksek oranda katkı sağlamakta, ayrıca kişinin kendisin değerlendirebilecek seviyede sorumluluk taşıdığı duygusu ile moral-motivasyonunu artırmaktadır (Camgöz – Alpten, 2006: 197).

Mantılı bir kariyer planlama aşaması kişinin ilk olarak kendi kuvvetli ve güçsüz taraflarını belirlemesiyle başlamaktadır. Şahıslar, bu hedefle kendilerine ait becerilerini işlerinin zorunlu kıldığı niteliklerin ve istihdam edilebilme niteliklerinin doğrultusunda belirlenmelidirler. Şahıslar becerilerinin, benliklerinin, kıymetlerinin, ilgi alanlarının ve kurumsal kariyer ihtiyaçların farketmeli ve benliklerini belirleme mevzusunda tarafsız hareket edebilmelidirler. Kişisel kariyer amaçlarının ayrıca kariyer yöntemlerinin net olarak belirlenmesi, kişilerin kendilerini tarafsız bir biçimde değerlendirmelerini (öz değerlendirme) ve kendilerini derinlemesine anlamalarını (selfunderstanding) gerektirmektedir (Anafarta, 2001: 5).

Hayatlarındaki amaçları gerçekleştirmek için şahısların benlikleri hakkında sahip oldukları doğruları farkında olmaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Kişilik belirlenmelerindeki taraflılık, kişilerin önemli olan kariyer karar alma aşamalarında, hayatı boyunca kalıntıların görüntülenebileceği yanlışlar yapılmasını sağlar. Şüphesiz yetenek ve beceriler ile denk gelmeyen kariyer beklentileri bireyi başarısız ve mutsuz yapacaktır. Lakin kişi mevcut becerilerini görmeyerek kariyer hedefine ulaşmak için çaba sarf etmekten vazgeçerse de hayatı boyunca üzülecektir. Bu sebeple kişinin kendi kendini değerlendirme süreci kariyerlerinde karar almalarında hayatsal öneme sahip olmaktadır (Ersoy, 2004: 190, 191).

1.4.2.2. Fırsatları Tanımlama

Çağımızda, horizontal kariyer eylemliliğinin arttığı, görev değiştirme isteklerinin daha sık meydana geldiği, örgütsel kariyer imkanlarının sunulmadığı, daimi istihdamın söz konusu olmadığı kurumsal oluşumlar hakimdir. Bunun yanı sıra kurumlar, mesleki tanımlamanın önemli olduğu, fazla gelire sahip ve kendine ait işini yapmayı amaçlayan perspektifin net olan bir oluşuma doğru hareket etmektedir. Kurumlarla alakalı başka bir mühim kısımda, günlük yaşantımızda iş değiştirmenin artması ve kariyer imkanları meydana getirmede örgütsel hassasiyetin beklentiyi karşılayamamasıdır. Bunla beraber uzun süre iş imkanı garantisi olmayışı, şahsın kariyer hayatında kurumsal ve değişik görevlere hakim olma temayülü artırmıştır.

Kariyer tercihiyle alakalı bazı genel yargılar mevcuttur;

- Kişilerin meslek seçenekleri birbirinden değişiktir. Her kişi aynı işleri yapmaktan zevk almaz veya hoşlanmaz.
- Kişiler yaptıkları işin önemli olduğunu düşünüyorlarsa daha verimli olurlar.
- Bireyler, paylaştıkları ilgi alanlarının birbirine benzemesi şahıslarla daha çok benzer noktada buluşarak, daha güçlü bir iletişim kurarak beraber daha üretken ve mutlu iş yaparlar.

Bir şahsın kariyer yönelimi, onun dürtülerini, becerilerini, değerlerini algılamasıyla başlamaktadır. Bu belirtiler net olduğunda “kariyer çapaları” meydana gelir ve bunlar, giderek zor seçimler yapmak durumunda veya hayatında mühim değişimler gerçekleştirme gereksiniminde olsa da kolaylıkla vazgeçmek istemeyeceği ana kariyer ölçütlerine tahavvül eder. Kariyer eğilimleriyle alakalı araştırmalar, genel olarak 8 kariyer çapasının var olduğunu göstermektedir. Bu çapalar; güvenlik ve kararlılık, teknik işlevsel yetkinlik, ilerleme, özerklik bağımsızlık, yaratıcılık girişimcilik, hizmet etmek/katkı sağlamak, hayat tarzı, denge ve zorluklarla baş etmektir (Barutçugil, 2004: 323).

Kariyer seçiminin etkili olaması için şahsın kararının yanı sıra kurumun da şahsa yardım etmesi, imkanları işgörenlere vermesi gereklidir (Öztürk – Teber, 2006: 74). Kişilerin kariyer amaçlarına erişmesi, değişik kariyer yöntemlerini takip etmesine imkan vermesinin yanında eyleme geçiren misyonları, yüksek ücret, terfi vb. kazançları barındırmaktadır (İşcan – Sevimli, 2005: 59). Kurumlarda kariyer fırsatları meydana getiren her fikir, düşünce ve hareketin, kurumsal ve kişisel verimlilik adına mühim bilgiler sağladığı bilinmekte olup (Akın, 2005: 3), olanakları belirleme, şahsın kendini fark etmesi sonucunda değerlerini, ihtiyaçlarını, arzularını ve kabiliyetlerine dikkat etmesidir.

1.4.2.3. Hedefleri Belirleme

Hedefleri, kişinin gayeleri yönünde kullanmakta olduğu araçtır. Bu bakımdan gayeler, şahsın vizyonu ile saptadığı raddeler doğrultusunda ilerlenen hamleleri anlatmaktadır. Stratejik yönetimin öğelerinden olan misyon-vizyon-hedef saptama çabası, ileride alınacak olan kararların altyapısını oluşturmakta ve kişisel, kurumsal başarı için gerekli alanlardan birisi olarak tanımlanmaktadır (Gaye, 2006; 120). Kendi benlik nitelikleriyle yetenekleri yönünde eğitilmiş şahıs, aynı şekilde eğitilmesi

yönünde kendine istediği gerçek görevi bulmak zorundadır (Gary, 1994; 379). Bazı değerler, kısıtlar ve ilgiler ileriki kariyer senaryosuyla alakalı rol oynamaktadır. Bunların yanı sıra kariyer ile alakalı tüm suallerin önünde “Başarmak istediklerimiz neler biz neyi başardık?” (Larry, 1997; 176). Kişilerin hayatları süresince çalışabilirliklerinden, kariyer kararların da kabiliyetlerinin yanında etkisi olan aile, benlik vb. farklı unsurlarda bulunmaktadır. Şahıslar bu unsurları kariyer amaçlarının yönünde belirlemelidirler. Bunlar kişisel amaçlar olmakla birlikte, kısa zamanlı ya da uzun zamanlı olarak belirlenir ve amaçlar gerçekleştirildikçe, mevcutlarının yerine yeni olanları saptanmaktadır. Lakin kişinin hayat tarzı değişmedikçe vizyonunda önemli değişiklikler meydana gelmeyecektir. Kariyer amaçlarından bahsedebilmek için, bu amaçların elle tutulabilir ve erişilebilir olmaları şarttır. Kişilerin iş hayatının başında belirli kariyer amaçları belirlemeleri yeterince zordur. Aslında düzgün kariyer amaçları belirleyebilmek, çalışma hayatı hakkında kazanılacak verilerin yetkinliklerin seviyesine bağlı bulunmaktadır (Özden, 2007b: 28, 29).

Şahsını çözümlemesi sonucuna göre güçlü ve güçsüz taraflarını çıkaran şahıs, ilişki ve arzuları baz alındığında kariyer amaçlarını meydana çıkarmaktadır. Kariyer amaçlarıysa, iş hayatında gerekli kıfayetlilik artırmayı, yetenekleri iyileştirmeyi ve kendisine statü amacı koymayı barındırır (Öner, 2001: 163). Lakin şahıslar, gerek olan becerileriyle gayelerinin neler olduğunu çoğunlukla kendileri fark etmeye çalışma içerisindeyler. Kişilerin ihtiyaçlarıyla aslında neleri arzuladıkları genel olarak kararsızlık belirlemektedir. Kariyer planlamada mevcut zaman diliminde kişinin kendine destek olan diğer kişiler ile beraber kendisini çözümlemesine ihtiyacı bulunmaktadır (Anafarta, 2001: 7).

Bilhassa yaşanan yakın zamanlarda internetten çok fazla iş arama kapasitesi oluşturulmuş ve profesyonel yöneticiler en üst basamakta kariyer fırsatlarını soruşturanlarda ciddi artış görülmüştür. İnsan kaynaklarının doğruca belirlenmesinde yeterince etkin veriler elde edileceği anlaşılan internet olgusu, bu mevzuda yeterince çabuk ilerleme kaydetmiştir. Çağımızda, çalışmak için iş araştıran bireyler çalışmayı arzu ettikleri ülkede internet aracılığıyla mevcut ilan edilmiş konumlara (pozisyonlara) hemen erişebilmekte ve kariyer agayelerini uluslararası seviyelere çıkarabilmektedir (Erdem – Kabakçı, 2004: 124).

1.5. Örgütsel Kariyer Planlaması

Küreselleşen işyaşamında bilhassa teknolojik, ekonomik ve sosyal bölümlerde oluşan gelişmeler, kurumları, kariyer yönetimi ve planlaması mevzusunda dikkat etmeye yönlendirmiştir (Şimşek, 2004). Örgütler iki bakımdan işgörenlerinin kariyerlerinin yönetiminde başarıyı yakalamalıdır. İlk olarak, bireysel kariyer gelişimini çekici ve hale getirilmesi, ikincisi ise onların kuruma katkılarını arttırmaktır (Anafarta, 2001; 4).

Kurumsal kariyer planlaması, kurum aracılığıyla meydana getirilen harekettir. Kurum yöneticileri, hedefler ve stratejiler etrafında kişilerin kariyer planlarının oluşturulması ve belirlenmesi aşamasının sürekli tekrar edecek şekilde oluştururlar. Kurumsal kariyer planlaması, bilhassa kişisel kariyer planlamalarıyla kurumsal hedeflerin ortaya konması yönündeki araştırmalara yardımcı ve kurumsal hedeflerle kişisel hedeflerin entegre edilmesi konusunu içermektedir. Kurum, İşgörenlerinin başarılarını belirlemedeki çalışmalar ve karşılıklı pozitif insan ilişkileri sonucu, ilerleme gerçekleşecektir. Esasen, işgöreni işe alma, eğitilmesi ve başarısının belirlenmesiyle kurumun görevi tamamlanmamaktadır. Yeni gelişmelere uyum sağlamak, hali hazırda bulunan başarıyı koruyabilmek ve verimliliği arttırmak amacıyla idare, işgörenlerin faydasına istinaden titiz bir biçimde kariyer planlaması üzerinde çalışmak zorundadırlar (Hüseyin, 2002; 196).

Örgütsel kariyer planlaması, kişinin kurum içindeki kariyeriyle ilgilidir ve kurum içinde kişinin işinde optimal bir şekilde yükselmesine sebep olacak ve kurum-şahıs uygunluğunu meydana getirecek aşamayı barındırmaktadır. Kurumsal kariyer planlamasındaki asıl hedef, kurumun etkinliği ve verimliliği arttırmaktır. Bunun yanı sıra kişinin gelişmesini elde etmek amacıyla ileride gereksinim duyması gereken özellikteki çalışanı yakından eğitmiş ve işe uygun hale getirmiş olur (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2005, 212). İşgörenler bilhassa yakın zamanlarda, eğitim seviyelerinin artması, güçlü rekabet baskısı ve hayat standardını arttırma arzusu vb. değişik sebeplerle, kariyer planlamasına daha çok önemsemektedir. Bunun yanı sıra kariyer planlaması, ilerleyen dönemlere hedef belirleyen işgörenlerin moral-motivasyon ve kendilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Diğer taraftan kurumlar, gelecekte oluşacak beklenmedik olaylardan zarar görmemek ve iyileşmelere hazır olmak açısından, kariyer planlamasına yüksek oranda değer verilmektedir (Çiftçi 2007, 148). Çağımızda yeni jenerasyon işgören, yapılacak olan işin maaşından ve statüsünden çok, kurumda kariyer planlaması olup olmadığına ve kariyer iyileştirme fırsatlarının varlığı

üzerinde durmaktadırlar. Gerçek kariyer iyileştirme fırsatları veren kurumlar, diğer örgütlere nazaran verimli ve özellikli çalışanı, hatta daha optimal şartlar altında kuruluşuna dahil edebilmektedir (Aytaç 2010, 403).

1.5.1. Örgütsel Kariyer Planlamasının İlkeleri

Kariyer Planlaması kurumla işgörenlerin karşılıklı ilişkileri ve işbirliğiyle ortaya konan bir plan olmasıyla birlikte uygulamada başarıya ulaşmada bazı şartların uyulmasını gerekli kılmaktadır. Bu unsurların sıralanmış şkilleri aşağıda görebiliriz (Şimşek, 2001; 96);

- İşgörenler ve idareciler, kariyer planlama aşamalarının birbirlerini tamamlayan oyuncular olduklarını hatırlamalıdır.
- Kariyer planlamasının düzgün biçimde ilerletilebilmesi, fakat şuan ki işte mevcut olan kifayetsizlik ve kifayetsizliklerin saptanmasıyla gerçekleşir. Bu manada iyileştirilecek kifayetsizliğin işin gerekliliklerine cevap vermesi şarttır.
- Mütakabil yapılacak olan kariyer planlama iletişiminin başarılı olmasıyla uyulanabilirliği, yönlerin birbiri ile iletişimindeki dürüstlükleri derecesinde meydana geleceği hatırlanmalıdır.
- İşgörenleri ve idarecilerin, şuan kurum içindeki iyileşim ve öğrenim fırsatlarından bilgi sahibi olmaları zorunludur.
- İdareciler, yön verme ve geliştirme amaçlı uğraşlarını devam ettirmelidirler.
- İşgörelere yöneticileri ile yaptıkları konuşmalar için kendi kariyer gelişim planlarını etkileyecek araçlar temin edilmelidir.
- Kişisel gelişim planları ile kurumsal yedekleme amaçları arasında iletişim sağlanmalıdır.
- Kendisini değerlendirme, geri bildirim ve iyileşim arasında uyumlu, realist bir intikal ağ oluşturmak gereklidir.

1.5.2. Örgütsel Kariyer Planlamasının Süreçleri

Geleneksel kariyer anlayışı, işgören ve işveren arasındaki psikolojik antlaşmanın bağlı kapsamı olarak kabul edilmektedir. Genelde uzun süreli olan bağlı antlaşmalar, büyük oranda bağlılık gerektirmektedir. İşveren tarafından sağlanan iş güvenliğine karşılık işgören bağlılığını sunmaktadır (Aytaç, 1998; 16).

Geleneksel kariyer modeli işgörenleri bünyesinde tutmak ve kaçırmamak üzerindedir. Sınırsız kariyer modeli, kurumlarda kariyer eylemi ve türünlüğünün birlikte getirmektedir. İşe girildikten emekli olana kadar geçen zaman aynı örgüt içinde belirli görevi uygulamak, kurumlar ve meslek grupları arasında yapılan tercihlere bırakılmıştır. Bu neden ile kariyeri ortaya çıkarma aşaması, mutemel olarak da kariyer adımları içerisinde en mühim süreç olarak görölmektedir (Aytaç, 2000; 49). Kurumlarda kariyer planlama işlevlerinde bazı hedeflerin sağlanmasıdır. Bu bakımdan idare, şahsına yön veren, kontrol eden, sorumlu bir idare grubunun yararından faydalanmak isterken, işgörenlerse etkin kariyer planlamasıyla bireysel iyileşme sonuçlarından yararlanmayı arzulamaktadırlar. Burada ki hedef koşullarını düzgün sağlayabilen ya da yardımcı olan idarenin program ve işlevlerinin bazı çeşitleri mevcuttur. Bu olgular aşağıda anlatılmaya çalışılmıştır.

1.5.2.1. Kişisel faaliyetler

Firma çalışanı veya firma dışından herhangi bir danışmanın yardımı olmadan bireysel olarak işgörenlerin uğraşlarının bir türü olarak da tanımlanabilir. Bu içerikte birey kariyer hedefleri için kişisel planlamasını yapar iken ailesi ve arkadaşları ile ortak çalışma içerisinde olacaktır. Bunla birlikte bireysel işlevler kurumun desteği olmadan şahısların arzu ve becerilerine bağlı olarak sürdürölür. İşgörenler bu hedefle ilk olarak uğraşları, işin piyasası konusunda bireysel olarak başarıyı yakalamak için hakim olmaları istenilen özellikler konusunda bilgi sahibi olmaları zorunludur. Bu biçimdeki uygulamanın masrafı yeterince azdır. Lakin bu biçimdeki bir uygulama, uygun veri kaynakları, yüksek derecede motivasyon ve kariyer hedeflerinin belirlenmesini zorunlu kılar (Şimşek, 2001; 98).

1.5.2.2. Grup Faaliyetleri

Verimli ve etkin bir iş ekibiyle kurumsal faaliyetleri sürdürmek, çağımızın mevcut iş etkinlik yönelimi olarak yayılmaktadır. Grup işlevleri içerisinde kariyer planlama kurumsal gayelerini kapsamaktadır. Bu uygulamaların yürütölmesi aşamasında, kurumun kültürü, çalışmal ve görev açıklamaları, liderlik şekilleri, işyeri organizasyonlarıyla işgörenlerin kurum içindeki davranışları, çalışmaları direkt tesir etmektedir. Buna bağlı olarak, başarıml gayelerine odaklanmış olan grup üyelerinin, tasarım ihtiyaçlarını gerçekleştirecek özellikleri olması bakımından birbirlerini tamamlayan uğraşların içerisinde dahil olabilmeleri söz konusudur (Adnan, 2005; 7).

1.5.2.3. Danışman Faaliyetleri

Kurumlar işgörenlerine birçok türde danışmanlık hizmetleri verebilirler. Bu hizmet neşekilde olursa olsun, işgörenin işi hakkında, gelişme doğrultusu, arzularıyla alakalı yüz yüze iletişimden meydana gelir. Kariyer danışmanlığında hedef, işgörenlerin yükselme olanaklarını keşfedilmesine destek olmaktır. Kurumlar üst seviye idareciler, ayrıca gelecekteki üst sınıf idarecileri için klavuzluk yaparlar. Kişiler doğru olmayan görevde ya da birimde görev aldıklarında meydana gelebilecek başarımlar düşüşleri firmalara ek maliyete neden olacaktır. Bu durum işgören bakımından irdelendiğinde ise iş doyumsuzluğunun motivasyon düşüklüğüyle karşılaşılması mümkündür. İşin özellikleri ve bireysel yapılan görev bilgileri arasında uyumsuzluk varsa kişileri iş değiştirmelerine kadar götürebilir. Sonuç olarak işgücü devri hızı artar, bu olay firmaların hiçbir zaman arzulamadığı bir durumdur. Bir kurumsal kariyer işlevlerinden olan kariyer rehberliği, kurumun bu iş ile sorumlu kıldığı işgörenlerin kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için onlar ile beraber görev alarak planlar yapmaktadırlar. Bu amaçlar bazı yapılan görüşmeler sonucundan sonra belirlenir ve yapılan konuşmalarla çalışanlar gelişme ve yükselme olanaklarını düşünmesi amacıyla yönlendirilir (Anafarta, 2002; 118).

1.5.2.4. Çalışanlara Kariyer Eğitimi Faaliyetleri

Eğitimler, esas şahsa göreviyle alakalı bilgileri, becerileri ve yetkinlikleri kazandırma prosedürü olarak tanımlamak mümkündür. Kurumlarda bilhassa işgörenin bulunduğu konuyla kendi tarafından beklenmekte olan pozisyon arasında fark olduğunda, farklı bir deyişle işgörende performans yetersizliği bulunduğu veya işgören belirgin bir bölümde ilave yetenek, beceri ve bilgiye gereksinim hissettiğinde, bireyin öğrenme kapasitesi ayrıca öğrenme arzusu da var ise optimal bir idareci olarak eğitim yolu tercih edilir.

Eğitimin, kariyer planları yönünde, hareket edilmesi, ayarlanması göreve bireyin şuanki pozisyonunun üzerinde ileriki çalışma yaşamında sorumluluk alacağı pozisyona hazırlanma niteliği taşır ve düzenli iyileşme sürecine yardımcı olur. Bu aşamada bütün insan kaynakları fonksiyonları arasında ortak payda yaratan beceriler, işletmeler kariyer planları doğrultusunda eğitim hazırlama ve uygulamada yüksek kolaylık imkanı sağlar. Kurumsal nitelikler ve amaçlar koşullarında saptanan esas,

yöntem ve yönlendirilen becerilere dayalı çeşitli eğitim çalışmalarının işgörenlere sağlanması mühim bir gelişme fırsatı yaratır.

Örgütlerde ilerideki potansiyel idarecilerini işletmede eğitmek üzere, bilhassa yetenek vaat eden idareci adayları için yapılacak olan planlar, yetkinliklerin temel alındığı, “yönetim okulu”, “yönetici okulu”, “yönetici geliştirme”, “liderlik akademisi” vb. değişik görevler altında hazırlanan ve birkaç yıl içine dağıtılan uygulamalar, kariyer yönetimi bünyesinde mevcut olan eğitim uygulamalarına misali gösterilir. Bu eğitim uygulamaları yalnızca firma içi izlencelerle sınırlı kalmayıp proje grup çalışmaları, uzun olmayan süreli bölümler arası işler, yönlendirme, işi zenginleştirme, rotasyon, mentorluk ve bireyin takip edebileceği türlü iyileşme uygulamalarıyla da yardım edilir.

Kariyer planlaması ve idaresi yönünde, idareci sıfatında görev yapan yüksek seviye idareciliğe hazır etmekde örgütlerde genellikle takibi olan politiklardır. Bilhassa büyük kurumsallaşmış ve grup firmalarında, mevcut gizil önderleri gerek tespit etmeye gerekse iyileştirmek amacıyla kapsamlı programlar hazırlanır; ileride potansiyel önderleri kişisel seviyede hazırlanan ve uygulanan değişik türde eğitim ve iyileşim uygulamalarıyla yüksek pozisyonlara hazırlanır; bu geniş ve içerikli çalışmalar aracılığıyla örgütlerin geleceklerini güvenceye alınırlar (Zeynep, 2007).

1.5.3. Örgütsel Kariyer Planlama Teknikleri

İşletmelerde kariyer planlaması amacıyla geliştirilen ve kullanılan pek çok teknik söz konusudur. Bu tekniklerin amacı, işletmede çalışan insanların bireysel kariyer planlamalarına yardımcı olmaktır. Örgütsel kariyer planlamasında kullanılan tekniklerin başlıcaları şunlardır: grup çalışmaları (workshop), kendini geliştirme metaryalleri, psikolojik değerlendirme teknikleri, performans ölçümleri ve biçimsel eğitimidir.

1.5.3.1. Grup Çalışmaları (Workshop)

Kariyer planlamasında yararlanılan başlıca tekniklerden biri olan grup çalışmalarıyla, kariyer planları değerlendirilir. Çalışma gruplarında bireyler ilgi, yetenek ve olanaklarını değerlendirmeleri için teşvik edilirler. Bu tür çalışma grupları, bireyin kariyerinin farkına varmasını sağlar (Aytaç, 2005, s.170). Çalışma grupları farklı amaçlarla ve farklı düzeylerdeki çalışanların katılımı ile oluşturulur.

Yöneticilerin bir araya geldiği grup toplantılarında, sorunlar ve çalışanların beklentileriyle ilgili bilgiler toplanır. Alt kademe çalışanlarından oluşan gruplarda ise, bireyin kariyer yaşamında karşılaştığı sorunlar ve çözüm önerileri görüşülür. Özellikle kariyerinin ortasında olan çalışanların gelişimine yardımcı olmak, işletmeye sadakatlerini artırmak ve işletmede kalma sürelerini uzatmak amacıyla grup çalışmalarından yararlanılır (Akoğlan Kozak, 2001, s.97).

1.5.3.2. Kendini Geliştirme Materyalleri

İşletmeler tarafından özel olarak geliştirilen ve çalışanların kullanımı için yayımlanan alıştırmaya kitaplarını (workbooks) ve diğer okuma parçalarını kapsamaktadır. (Aytaç, 2005, s.170). Bu unsurlar, işletme tarafından öngörülen kariyer fırsatlarını ve bütün mevcut kariyer uygulamalarını açıklamaktadır. Ayrıca bu kitaplarda kariyer yollarının neler olduğu, kariyer geliştirme adına lazım olan süre boyutları ve belirli gelişmelerle ne tür koşulların sağlanması gerektiği de yer almaktadır. Böylece çalışanlar, hangi şartlarda, ne zaman ve hangi kariyer yollarını kullanabileceklerini öğrenmiş olurlar (Bingöl, 2010, s.363-364).

1.5.3.3. Psikolojik Değerleme Teknikleri

Özellikle kişilik, tutum ve davranışların önemli olduğu terfi politikalarında, psikolojik değerlendirme (psiko-teknik) yöntemlerinden yararlanılır. Bu amaçla kullanılan araçların başında psikolojik testler, mental testler, sözel ve matematiksel yargılama testler, beceriyle ilgili testler ve benlik testleri sıralanabilir. Mevcut test sonuçları bireyin, dahili reaksiyon, fiziksel ile mental nitelikte olan, motivasyon, moral seviyesi ve ilişkili alanları hakkında bilgi verir. Çalışanların kariyer planlamalarında bu test sonuçları baz alınarak kariyerleri değerlendirilir (Akoğlan Kozak, 2001, s.101).

1.5.3.4. Performans Ölçümleri

Bu yöntem aslında kariyer planlamasının başlangıcı sayılır. Performans değerlendirme ile işletmede çalışanların başarıları ölçülür. Bu ölçüm sonuçları kariyer planlaması sırasında bir destek oluşturur. Kariyerinde ileriye gitmek isteyen çalışanların, iyi bir performans sergilemesi gerekir. Eğer kişinin performansı, işletmenin belirlediği standartların altında ise bu kişi, kariyer planlama için yapılacak çeşitli düzenlemelerden uzak tutulur. Performans değerlendirme çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tanımaya yardımcı olur. Bu yöntem hem çalışanların başarılarının

değerlendirilmesinde hem de bireyin kariyer planlamasında temel teşkil etmesi bakımından önemlidir (Akoğlu Kozak, 2001, s.99-100).

1.5.3.5. Biçimsel Eğitim

Eğitim, işletme içinde veya dışında, biçimsel programlar vasıtasıyla da kendi kendine, deneyim yoluyla bir kişinin yetenek, bilgi ve becerilerinde değişiklikleri uygulamaktır (Koçel, 2003, s.37). Bu teknikte işletme, yönetsel ya da potansiyeli olan çalışanlarını seçerek biçimsel bir eğitim programına gönderir veya çalışanlar kendileri böyle bir program öğrenebilirler. Çalışanların kariyer planlamasında eğitim oldukça önemlidir. Çalışanın bundan sonraki kariyer yolunda olan ve gelebileceği muhtemel pozisyonların gerektirdiği yetenek, bilgi ve beceriye hakim olabilmeleri için bu şartlara uygun eğitimler almaları kaçınılmazdır.

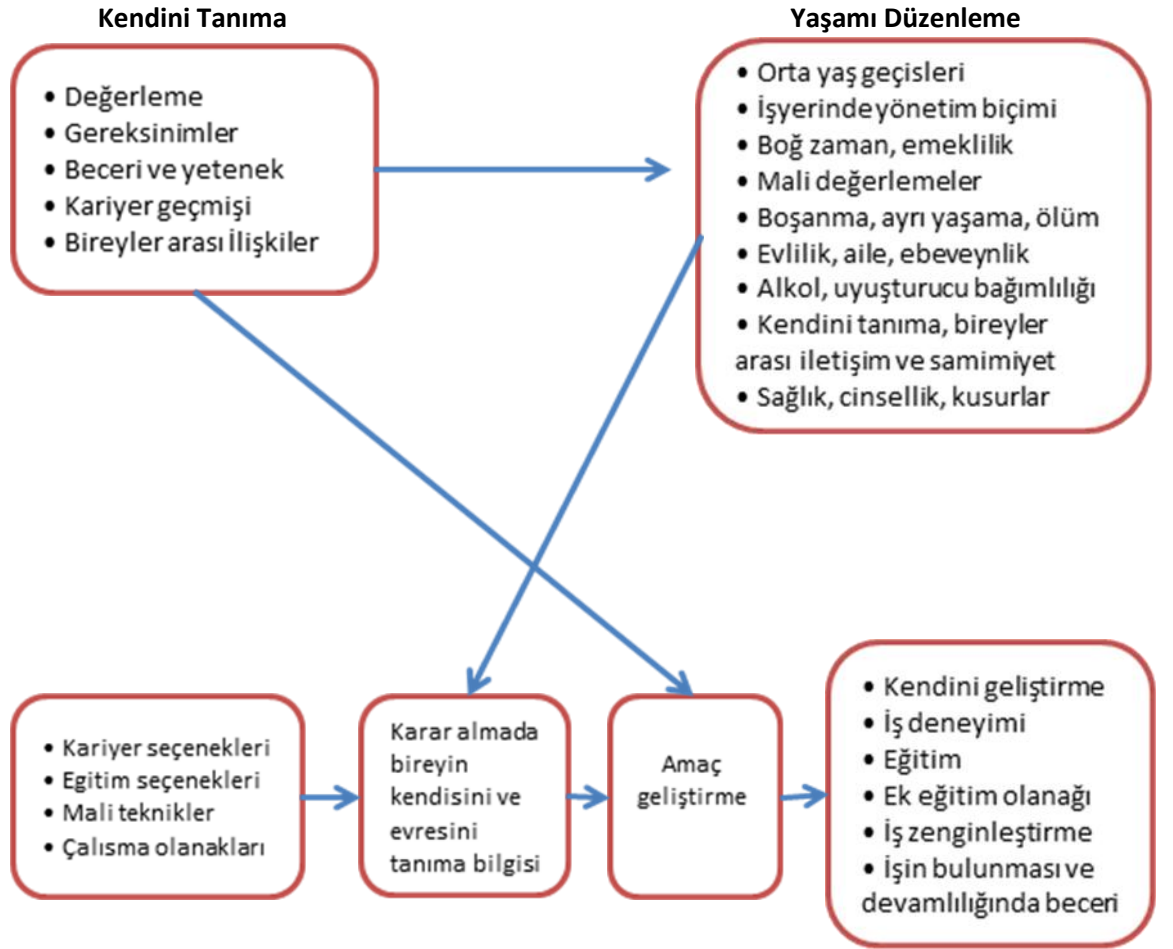
1.6. Kariyer Planlamasının Hazırlanması

Kurumda ekip çalışması içerisinde bulunan çalışanların kendi kedisini geliştirmeye ve daha çok mesuliyet alma gereksinimleri bulunmaktadır. Bu şartlar altında iyileşen ve olgunlaşan takım işgörenleri zaman içerisinde becerikli, bilgi sahibi olmala beraber daha tecrübeli olmaktadır. Bunu sayesinde yönetimin hayati pozisyonlarında iş, yetki ve mesuliyet alması gerekli olan işgören işe hazır hale getirilmiş olacaktır. Takım çalışması bütün örgütlerin can damarı olması sebebi ile yönetim yapılanması içinde işgörenlerin kariyer ve yükselmek için plan hazırlanması, dinamik bir organizasyon tasarımı için olmazsa olmaz yöntemlerden biridir (Özbay – Arslan, 2007: 300). Bu kısımda kişi, hedeflerine erişebilmek amacıyla eyleme geçerek planladığı kariyer hükmünü yürütmeye başlayacaktır. Kişinin almış olduğu hükümler yönünde kariyer planını harekete geçmesi amacıyla platformun müsait, yardımcı ve umut vermesi şarttır (Tunç – Uygur, 2001: 74). Kariyer rehberleri, kariyer yollarının çizilmesinin yanı sıra, kariyer biçimi oluşturma aşamaları ilerledikçe çalışanların kişisel kariyer planlarının gerçekleştirilmesinde de destek olmayı önemli bir vazifesi olarak kabullenmiştir. (Kaynak, 1989: 178, 179).

Kariyer planlaması, çağdaş idare yaklaşımları arasında daha çok önem kazanmıştır. Bilhassa kariyer iyileştirme alanındaki uğraşlar, örgütteki hareketliliğe neden olduğundan, arzu edilmeyen sürekli olan yürütümlerin engellenmesi sağlanır. Kariyer planı tasarlanmasında kişinin mesuliyetine kadarsa örgütünde mesuliyeti var olmaktadır (Fındıkçı, 2000: 344, 345). Bu mesuliyet altında kişinin, hayatının tüm

parçalarını mantıklı, doyumsal olabilmesi için kişinin kariyer teşekkülünün tarif edilmesi, plan ve tercih yapılması gereklidir. (Ültanır –Ültanır, 2005: 4).

Kriterlerinizi saptayıp, benliğinizi doğru biçimde anlamaya çalışarak uğraşlarını kavrayarak yapılacak olan tercihler doğru uygulanan bireysel planlaması yapılmasıyla gerçekleşecektir. Bu adımların ardından yapılmış olan tercihler kendinizi arzuladığınız göreve ve uğraşa yönlendirerek hayatımızın en mühim bölümünü oluşturmasıyla doğru ilerlemenize etken olacaktır (Aşkın, 2007).



Şekil 2. Kariyer Planlama

Kaynak:, Akyay Uygur ve Azize Tunç. “Kariyer Yönetimi Planlaması ve Gelistirme”; Gazi Kitabevi, Ankara, 2001. s. 75.

1.7. Kariyer planlamasına Etki Eden Kariyer Yaklaşımları

Günümüzün sürekli değişen ve gelişen koşulları, işletmelerin yönetim ve organizasyonunu etkilediği gibi işletmede çalışan kişileri de etkilemekte ve kariyerleriyle ilgili farklı seçimlere yöneltmektedir. Çağımızda hem işletmelerin çalışanlarını değerlemelerinde hem de çalışanların kendi kariyerleriyle ilgili düşünce

ve bakış açılarında değişim ve gelişimler yaşanmaktadır. Bu durum yeni bazı kariyer yaklaşımlarını gündeme getirmektedir. Başlıcaları ; sınırsız kariyer, esnek kariyer, iki basamaklı kariyer yöntemi ve portföy kariyer şeklinde sıralanabilecek, bu yaklaşımlar incelendiğinde, kariyer artık tek bir işletmeyle sınırlandırılmadığı dikkat çekmektedir. Kariyerle ilgili bu yeni yaklaşımlara aşağıda değinilmektedir.

1.7.1. Sınırsız Kariyer

Yeni kariyer yaklaşımlarından biri sınırsız kariyer yaklaşımıdır. Günümüzün iş dünyasındaki işletmelerin organizasyon yapıları önemli bir değişim sürecindedir. Stratejik ortaklık kurma, küçülme ve sanal organizasyon haline gelme vb. değişimler bunların başlıcalarıdır. Bu değişim ve gelişmeler sonucunda ortaya çıkan esnek organizasyonlar sınırsız organizasyonlar olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2003, s.162 Mirvis & Hall, 1994, s.365-380). İşletmelere etki eden bu farklılıkların yanı sıra, bilgisayar, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler, emek pazarı ve kişisel olgulardaki değişimler yeni ve farklı kariyer oluşumlarını sağlamıştır. Sınırsız kariyer olarak ifade edilen bu yeni anlayış; örgütsel sınırlar, roller, pozisyonlar ve işlerin niteliğini önemli derecede etkilemektedir (Erdoğan, 2003, s.162 Bird, 1994, s.325-344). Sınırsız kariyer yaklaşımı farklı anlamlarda kullanılmakla birlikte, örgütsel kariyer veya sınırlı kariyerle zıt anlamda kullanılmaktadır. Bu kavram, iş ile ilgili faaliyetlerin açıksınırlarla tanımlanamadığı durumu anlatmaktadır (Erdoğan, 2003, s.162). Bu yaklaşımda kişiler kariyerlerini yalnız bir işletmeyle sınırlamamakta, daha geniş bir bakış açısıyla kariyer hedeflerini oluşturmaktadırlar. Burada kişiye düşen görev, kendisini doğru analiz etmek, tutarlı adımlar atmak ve kariyer yolunda sağlam adımlarla ilerlemektir. Sınırsız kariyer, geleneksel kariyer yaklaşımlarının aksine, işle ilgili faaliyetlerin sadece tek bir işletmeyle sınırlanamaz olduğunu ve bu durumunda kariyer hareketliliğinde çeşitlilik yaratacağını ifade etmektedir (Dündar, 2008, s.333-334). Sınırsız kariyerle ilgili farklı tanımlar yapılmakla birlikte bu tanımların ortak noktası; sınırsız kariyerin geleneksel kariyer ilkelerinden ve işletmeden bağımsız olduğunu vurgulamalarıdır. Arthur'a göre başlıcasınırsız kariyer tanımları şunlardır (Erdoğan, 2003, s.162'den Arthur, 1994, s.295306):

- Değişik işverenler arasındaki kariyeri içeren kariyer hareketliliği,
- Mevcut işveren dışında da geçerliliği olan kariyer (Akademisyen),
- İşletmeler üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyer (Emlak işleri),
- Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yollarının ortadan kalkması,

- Aile ve bireysel sebepler dolayısıyla kariyer fırsatlarını reddetmek,
- Bireyin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız bir gelecek algılama.

Tablo 1. Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	GELENEKSEL KARİYER	SINIRSIZ KARİYER
İSTİHDAM İLİŞKİLERİ	BAĞLILIK İÇİN İŞ GÜVENLİĞİ	PERFORMANS VE ESNEKLİK İÇİN İSTİHDAM
SINIRLAR	BİR YA DA DAHA ÇOK İŞLETME	BİRÇOK İŞLETME
BECERİLER	İŞLETMEYE ÖZEL	TRANSFER EDİLEBİLİR
BAŞARIYI ÖLÇEN FAKTÖRLER	ÜCRET, İLERLEME, TERFİ	PİSKOLOJİK AÇIDAN ANLAMLI İŞ
KARİYER YÖNETİMİ İÇİN SORUMLULUK	KURUM	İŞ ÜZERİNDE
DÖNÜM NOKTASI		ÖĞRENME İLE İLGİLİ

Kaynak: Aytaç, S. “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.245).

1.7.2. Esnek Kariyer

Günümüzde işletmeler, değişik nitelik ve uzmanlığa sahip kişilerden oluşan ekiplerin yürüttüğü proje tipi çalışmalara geniş oranda yer vermektedirler. Proje kapsamında, grup üyeleri değişik işleri yerine getirmektedirler. İşletmede çalışan biri proje temelinde, işletmenin resmi yapısındaki hiyerarşisinden farklı bir konumda sorumluluk alabilir ve bu durum her yeni projede değişebilir. Bu kısımda çalışanlara düşen iş, kendilerini devamlı olarak değerlendirerek yenilenmeleri, geliştirmeleri ve rekabet kuvvetlerini artırmalarıdır (Dündar, 2008, s.335) . İşgörenler, kendi kuvvetli ve zayıf taraflarını tanırlar. İşletmede uzun dönemli istihdamlarını sağlayacak planlara sahiptirler. Esnek kariyer anlayışını, kişinin değişen iş gereklerine uygun bilgi ve becerileri kazanmasını ön plana çıkarır. İşletme ve çalışanlar birbirlerine katkı sağladıkları sürece aralarındaki ilişki devam edecektir (Erdoğan, 2003, s.169).

Esnek kariyerli işgücü, hem devamlı keşfetme ve öğrenme düşüncesiyle hareket eden hem de farklılaşım ile başa çıkabilmek için kendini tekrardan keşfetmeye hazır işgörenleri ifade eder. Bunlar kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu

almışlardır. Esnek kariyer anlayışını, kişinin değişen iş gereklerine uygun bilgi ve becerileri kazanmasını ön plana çıkarır. işletme ve çalışanlar birbirlerine katkı sağladıkları sürece aralarındaki ilişki devam edecektir (Erdoğan, 2003, s.169).

1.7.3. İki Basamaklı Kariyer Yolu

Yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğeri olan çift basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, teknik ve yönetsel kariyer kavramlarını birbirlerinden ayırmayı anlatmak için kullanılır. Teknik eğitim almış ve kendi alanında belirli bir uzmanlığa ulaşmış çalışanların yönetici olma istekleri bu tür bir kariyer yaklaşımının ortaya çıkmasında rol oynamıştır. Örneğin, mühendislik eğitimi almış biri yönetici olmak istediği için işletme yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktadır. İşletme içerisinde bu durumda olan çalışanlar, yönetim basamaklarına hazırlanmalı, motive ve moralleri artırılmalıdır. İşletmeler bu nitelikteki çalışanlarını değerlendirmeli ve yöneticilik pozisyonlarında başarılı olup olamayacaklarını ortaya koymalıdır. Bu değerlendirmelerde başarılı olabilecekleri belirlenen çalışanların yönlendirilmesi ve kişisel gelişimlerine destek olunması gerekmektedir. Öte yandan çalışanlarda, kendilerini yönetici pozisyonlarına taşıyacak aksiyon planlarını hazırlayıp, uygulamalıdır (Dündar,2008, s.335).

1.7.4. Portföy Kariyer

Kişilerin kişisel yetenekleri ve becerilerinin bir portföyünü oluşturmaları ve kendi kariyerleriyle ilgili sorumluluğu kendi üstlerine almayı anlatan bu yeni kariyer yaklaşımına göre çalışanlar, işletmeye bağlı olarak tam süreli çalışır ve ücret almazlar. Bunun yerine, serbest çalışırlar ve yaptıkları iş ve/veya işlerin karşılığını alırlar. Dolayısıyla bu çalışanlar için işin anlamı müşteridir. Çünkü burada kişi, birden çok müşteriyle çalışmakta ve birden çok iş yapmaktadır. Çağımızda çalışanlar bir işletmede çalışıp tek iş yapan bireyler olarak karşımıza çıkmamaktadırlar. Çalışanlar artık aynı anda değişik işleri herhangi bir işletmeye bağlı olmadan yapmaya başlamışlardır (Erdoğan, 2003, s.170).

Kariyerin tabiatı ve işgören-kurum bağları mevzusunda Templer ve Cawsey (1999), portföy kariyer tanımının hipotezlerini şöyle sıralamaktadırlar (Aytaç, 2005, s247 Templer ve Cawsey, 1999):

- İşgören, kurum içindeki hiyerarşide yükseltmek için işe alınmasından ziyade, belirli iş/vazife için antlaşmalı olmak şartıyla işe girer,

- Eğitim ve iyileştirme kişinin sorumluluğu olarak onay görür,
- Kısa dönemli başarımları hedef alır.
- Yedekleme ve kariyer iyileştirme genellikle en küçük çalışan içindir.

1.8. Kariyer Geliştirme Kavramı

Kariyer geliştirme kişilerin, kendisine has problem, iş ve vazifeler bütünüyle ayrıştırılabilecek basamaklar süresince devamlı kendilerini iyileştirmeleri ve kurumun işgörenlerine bu alanda sağladığı koşullardır (Aydemir, 2000: 7).

Kişisel bıkımdan kariyer iyileştirme ruhsal doyum imkanı verdiği gibi maddiyat doyumunda elde edilmektedir. Yani kişi kazandığı kariyer iyileşimi yardımıyla toplum içinde itibar kazanarak etrafındakilerle olan bağlarında ve iletişimde şahsına itimat hissi artmaktadır. Kişinin iyi bir kariyeri arzulamasına istikamet veren, kişinin beklentisi olmaktadır (Türkkahraman ve Şahin 2010, 79).

Kariyer geliştirme, süreç içerisinde örgütsel desteklemenin araya girdiği kısımdır. Örgütlerin, işgörenlerinin meslekli hayatlarında sağlıklı bir şekilde kendilerini geliştirmeleri ve ilerleyebilmeleri amacıyla harekete geçmesi, kariyer iyileştirme basamaklarını meydana getirir. Bunun gerçekleşebilmesi içinde örgütler işgörenlerin ilerleme fırsatlarını saptamalı ve başarımlarını değerlendirmelidirler Performans analizi, eğitimler ve yönlendirme etkinlikleri işletmelerin kariyer iyileştirme etkinliklerine misal olacak şekilde anlatılabilir. Kariyer iyileşim yaklaşımı sürecinde değerlendirilen diğer araçlar aşağıda sunulmuştur;

- **Bireysel Gelişim Katalogları:** İşgörenleri bireysel gelişim planlarını düzenlemelerine destek olarak, idare doğrultusunda şahıslarına “Bireysel Gelişim Kataloğu” sunulur.
- **Liderlik Programları:** Bu programlar bireylere yönetici olma şansları olduğundan amirinin becerilerinin kazandırılabilmesi amacıyla düzenlenmektedir. Bu programlar üst düzey potansiyele sahip işgörenlerin işletmenin yüksek idari yöneticiler açısından tanınırlıkları arttırmaktadır.
- **Mentorluk Yaklaşımı:** İşgörelere kariyer ve iyileşimleriyle alakalı yol gösterilmesinin nedeni birden çok işletme tarafınca onaylanmıştır. Bu rol alışılmış birden fazla işletmede bireylerin ilk idari amirler taraflarınca ortaya konmaktadır. Lakin bir kaç uluslararası firmalarda bu vazifenin gönüllü şekilde diğer amirler tarafından yapıldığı görülebilmektedir. Bu yöneticilerin, işgörenleri bilhassa örgüt strateji amaçları yönünde gitmesi şarttır. Bu sebeple,

mentor (yönder) olarak vaziyetini gerçekleştirecek bireylerin tercihi örgütler bakımından büyük önem arz etmektedir.

- **Kariyer Danışmanlığı Toplantıları:** Bu toplantılar İnsan Kaynakları Birimince yapılabileceği gibi yüksek statü de etkin bir lider ya da firma dışından danışman tarafından yardım alınması şartıyla yapılabilir. Kariyer toplantılarında, işgörenlere örgüt strateji ve amaçları istikametinde arz edilen kariyer fırsatları ve iyileşim amacıyla değerlendirilecek araçlar sunulur.

1.9. Bireysel Kariyer Geliştirme

İnsan kaynağını geliştirme, kişinin gizli güçlerini geliştirerek kişisel tatminini ve kurumsal etkililiği artırmayı hedefleyen yönetsel bakış açısıdır (Çınar,2005: 90). Kişi, kariyer iyileştirme gerçekleştirebilmesi amacıyla kendi mesuliyetini kabul etmelidir. Bu iştirak sağlanamadığında, yapılacak olan farklı kariyer iyileştirme etkinlikleri başarılı olamayacaktır. Kişisel kariyer iyileştirme kavramına referans olan; İş başarımı, bilinme, işten ayrılmalar, kendini geliştirme olanakları, milletlerarası tecrübe, kurumsal bağlılık, danışmanlar ve amir altındakiler kavramları bu kapsamda değerlendirilecektir (Özgen vd., 2005: 219).

1.9.1. İş performansı

Kişinin kurum içerisinde göstermiş olduğu performans hem kişi hem de kurum açısından oldukça önemlidir. Lakin istenilen performans kendi kendine meydana gelmez, bu koşulların sağlanabilmesi için iyi bir başarıım idare yöntemi şarttır. Performans idare yöntemi, çalışanların işyerindeki başarımlarını ölçen, tarifleyen, değerlendiren, cesaretlendiren, ödüllendiren ve iyileştiren aşamalardan meydana gelmektedir. Verimlilik ve rekabet gücü sağlaması bakımından yüksek değere sahip olan başarıım değerlendirme de kişi, başarılı olmak ve kendisini konumundan daha yukarıdaki vazifelere hazırlamak için kapasitesinin farkında olmayı arzular. Bu koşullar, başarıım sağlanması için ne kadar ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyar (Marangoz – Biber, 2007:206).

Bilindik başarıım belirleme yöntemi; yalnız yönlü çalışan, amirlerin işgörenlerini değerlendirdikleri aşamadır. Bu aşamada, bilhassa değerlendirenin hükümleri, hisleri araya girer, böylece tarafsızlık ve güvenilirlik mevzusunda endişeler meydana gelmektedir. Bu yönden katılım, şeffaflık, tarafsızlık ve itimat stratejik unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlar istikametinde ortaya konan başarıım

değerlendirmesi, çalışanların bilinmesi ve tanınmasına daha çok yardımcı olması amacıyla değerlendirilmektedir. Çalışanları motive kaynakları saptanırsa, mevcut olan gizil güçlerinin farkına varılır. Bu durumda, işgörenlerin tüm kreatifliğinin meydana çıkmasına yardımcı olacaktır (Bayram, 2006: 49).

1.9.2. Tanınma

Çalışanların kurum içinde hüküm alanlar açısından bilinmesi, kişinin kariyer iyileşiminde stratejik bir konuma sahip olacaktır. Kişiler, amirlerinden yazılı ifadelerle, sözlü sunumlar, performanslarıyla ve komite içindeki icraatleriyle bilinmektedirler. Tanınma (bilinme), kurum amirlerinin toplumsal mesuliyetini uzman örgütlere, maddi kazanç amacı içermeyen gruplara taşımaları aracılığıyla sağlanabilir. Kısacası bilinme, kişinin toplum içindeki farklılığını anlatmaktadır. Çalışanların, ufak kurumlarda hüküm alanlar açısından bilinmesi çok daha basittir. Bu çeşit kurumlarda kişisel farkedilme için raporlar ve sunum tazı işler daha az uygulanmaktadır. Bilhassa değişik toplum içinde statü ve okul ilişkileri kişilerin bilinmesi için referans olmaktadır (Özgen vd., 2005: 219). Kişilerin özelliklerini tanımanın amacı, farklı özellikleriyle kişiyi tasvir ve hangi şartlarda nasıl tutum sergileyeceği hakkında önseziye sahip olurlar. Eğer tasvir edilmek istenen, birey vb. komplike bir canlıysa, onun tutumları ürezine tahminde bulunmak yeterince güçtür. Lakin, Kişiler arasındaki değişikliklerin belirlenerek onların yorumlanmasını ve ölçümünü zorunlu hale getirmiştir (Devecioğlu –Sarıkaya, 2006: 302).

1.9.3. İstifalar

İşten ayrılma, çalışanların görevi bırakma ve çalışmma isteğini yalnız taraflı kullanma vaziyetidir. Çalışanın istifa kararı şahsen alınmalıdır. Personelin görev yaptığı zaman içerisinde kurumu haberdar etmek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000: 267). İstifaların birden fazla sebepleri vardır. Çalışanın işvereni tarafından kurum içerisinde mobbinge (ruhsal tacize) maruz kalarak antlaşmasını feshetmek zorunda bırakılarak en net istifa sebepleri içerisinde görülebilir (Kırel, 2007: 318).

1.9.4. Bireylerin Gelişme Fırsatı

Bir kurumda çalışanların eğitiminde kuramsal ve kolay vaizfeleri olan kişilerin; devamlı bilgilenmesinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi, kişisel faaliyetlerine katkı sağlamanın ana şartı olduğu kabul edilmelidir. Çalışanı iyileştirme üniteleri,

Çalışanların işlerine yardımcı olabilmeleri açısından enerjilerini ve yeteneklerini eyleme geçirmenin yöntemlerini bulmalıdır (Can, 2006: 355, 356). Bu perspektiften incelendiğinde tüm işletmelerde çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesinin özel bir önemi bulunmaktadır (Ergül, 2006: 52).

Kişide var olan gizli gücün hangi zaman diliminde yetenek ve beceriye dönüşeceği ve ne zaman gerçekleşeceği kesin bilinmemektedir. agdaş kurumlarda, insan kaynağı amirlerinden talep edilen, çalışanların tamamı için yetenekleri ve becerilerini bulup iyileştirebileceği platformları sağlamak ve herkesin bu ortamlardan faydalanabilme olanaklarını hazırlamaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, kişinin becerilerinin meydana çıkması mevzusunda aşırı sknetli davranmalıdır. Bilinen insan kaynaklarının yaklaşımı, kişinin yalnızca işiyle ilgili yeteneklerinin ve becerilerinin geliştirilmesiyle belirlidir (Açıkalin,1994: 68).

1.9.5. Uluslararası Deneyim

Ulusal ve uluslararası görev yapan tüm işletme; insan gücü gereksinimlerini saptamak ve bu gereksinimleri karşılayacak özellikteki işgöreni istihdam etmektedir. Bunun yanı sıra verimliliklerini artırmak için çalışanı moralini arttırmak, değişmekte olan teknoloji ve evre koşulları baz alınarak eğitmeli ve gerekli creti vermek zorundadır (Dereli, 1981:60). Kurumların ulusal ya da bölgesel insan kaynakları trtmleri haricinde global yaklaşımlara gereksinim duyulmasının esas sebebi, milletlerarası şirketlerin farklı kültüre sahip işgücü istihdam etmelerinden kaynaklanmaktadır. Kurumun insan kaynakları stratejilerini aktaracak ve çalışma bağlarını belirtecek kapsamlarının örgütün itibar kazanabilmesi için önemlidir (Büyükuslu, 1998: 105, 106).

1.9.6. Örgütsel Bağlılık

Kişinin rgtsel hedefleri benimsemesi, bu hedeflere erişmesi istikametinde efor harcaması ve örgüt çalışmaya devam etme isteğidir. Kurumsal bağlılığın kurumlar ve işgörenler bakımından stratejik faydaları vardır. Çalışanlar içerisinde büyük miktarda kurumsal bağlılığa erişmek kurumların yönetimsel hedefleri içinde bulunmaktadır. Çalışanları kuruma bağlayacak çok fazla etken olmadığı gibi; prim, ücret vb. maddi menfaatleri, kurumsal kültür ve nerlik, kişisel hayat ve çalışma hayatı arasındaki balans, kişisel nitelikler, yönetimsel stratejiler, işyerindeki eğitim fırsatları bu şartlar altında etkili olamaktadır (Durna – Eren, 2005: 211). Kişiler görev

aldıkları kurumda sadece maddiyatla ilgili gereksinimlerini tatmin etme amacı taşımamaktadır. Çalışanlar ruhsal ve toplumsal greksinimlerini bir bölümünü de çalıştığı kurumdan sağlamak istemektedir. Bu nedenle, çalışanların kurumda fizyolojik, ruhsal ve toplumsal gereksinimlerini giderebileceği iyi bir idareye gereksinimi bulunmaktadır (Ergül, 2005: 52).

1.9.7. Astlar

Üstler; çoğunlukla astlarının yapacakları görevleri/işleri hazırlayarak ve plan yaparak alt kademede çalışanlara işleri nasıl ve ne biçimde yapmaları gerektiğini gösterir. Astlar, işi devam ettiren kişiler olduklarından, işin yapılabilmesiyle ilgili pratik deneyimlere ve şartları konusunda üstlerinden daha fazla bilgiye sahiptir. Bu sebeple, şahsıyla alakalı problemlerde düşüncelerine ve görüşlerinin alınmasını aşırı derecede arzularlar. Astlara bu fırsat verildiğinde, kendi düşüncelerine değer verildiğini bilerek hakiki bir tatmin elde etmiş olurlar. Astların düşüncelerini almak amirlere, yaptırılmak istenen görevlerin yapılması açısından büyük kolaylık sağlar. İşin planlamasına nadir dahil olan ast, görevlerini isteyerek yapacaktır. Yönetime dahil olan astlar, yöneticilerinin problemlerinden daha fazla bilgi sahibi olarak, yönetsel mesuliyetin kazanılmasına ve karar alma aşamasına gerekli katkıyı sağlamış olacaklardır. Bu koşullarda, astların bu sürece dahli olmaları başarılı amir olma yolunda ilerlemelerini ve yetişmelerini sağlayacaktır (Eren, 1998: 311). Astlar, işlerinin sürekliliği, yükselme, bunla beraber maaş artışı, mesuliyet, itibar ve çalışma yaşamında kazanılan sosyal tatminler açısından üstlerine sadıktırlar. Bundan dolayı, amirlerinin itimat edilen ve adil şahırlar olmalarını çok fazla isterler (Eren,200:431).

1.9.8. Rehber

Kurumlarda rehber oalarak anılan kişiler çoğunlukla üst düzey amirlerdir. Rehber, formel olmayan bir şekilde kariyer tavsiyelerinde sunan şahıslardır. Rehber ve işgören arasındaki bağ devam eden bir bağ olmamaktadır (Özgen vd., 2005: 220). Kurumsal kariyer rehberliği işlevini gerçekleştirebilecek danışmanların, sorgulama, dinleme ve şeffaf olma gibi yeteneklerini elde etmeleri ve kariyer iyileştirme alanlarında eğitilmeleri şarttır. Fakat aşamanın dinamiği bakımında bu kişilerin yalnızca alakalı alanlarda eğitilmeleri yeterli olmayacaktır. İşlerini dinamik biçimde hayata geçirme becerisine ve isteğine sahip olmaları lazım. Kurumdaki kişilerden tercih edilen danışmanın (rehberin);

- ❖ Kariyer iyileştirme aşamalarındaki görevleri net olarak saptanmalıdır,
- ❖ Bu görevler için eğitim alması şarttır,
- ❖ Kendilerine ait kariyerlerini geliştirmeleriyle alakalı fikirlerini ve düşüncelerini tartışmaları için kişilere fırsatlar vermeleri gerekmektedir,
- ❖ Kariyer rehberliği görevi kurumsal ödüllendirme sisteminin içine alınmalıdır.

Rehberler, kişileri geliştirerek, onların işlevliklerini destekleyerek ve kısa vadeli başarımlarıyla uzun vadeli hırslarını yönetmeye destek vermelidirler. Rehberler, çalışanlara kariyerlerinde nasıl başarılı olacakları mevzusunda danışmanlık yaparak tecrübelerini kişilerle paylaşırlar. Rehberlerin kişilerle tecrübelerini aktarabilmeleri için büyük derecede hissi zekaya sahip olmaları zorunludur (Anafarta,2002:121,122).

1.10. Örgütsel Kariyer Geliştirme

İnsanlar örgütlerde bireysel nitelikleri ve işlerin gereklerine göre farklı pozisyonlarda çalışmaktadırlar. Kariyer daha önceki bölümlerde tanımlandığı gibi, birinin hayatı boyunca yaptığı iş toplamı olarak tanımlanırken, iş ve keyfin toplamı olarak veya kişinin yaşamı süresince sahip olduğu meslek içindeki pozisyonların sıralaması olarak da tanımlanmaktadır (Brown, 2007, s. 13). Örgütsel çerçevede işgörenlerin horizontal (yatay) ve vertikal (dikey) olarak çalışma pozisyonlarının değiştirilerek, planlı eğitim programları ile yetenek, beceri ve ilginin geliştirilmesiyle sağlanmaktadır (Aytaç, 1997, s. 127). Aynı şartlarda kariyer tercihinin doğru yapılması, çalışanların yeterlilik ve kendilerine saygı gereksinimlerinin tatminini sağlayan bilinçli faaliyetlerdir (Şimşek, 2007, s. 142).

İnsanlar kariyerlerini karşısına çıkan alternatifleri değerlendirerek ya da reddederek şekillendirir. Kariyer sadece meslek seçimi değil, yaşam süresince devam eden hareketli bir aşamadır. Kariyer kavramı meslekten önce ve sonrası işleri, boş zaman diliminde gerçekleştirilen faaliyetleri, kollektif görevleri ve bu aşamadaki gelişimi kapsamaktadır (Kuzgun, 2000, s. 3). Kariyer gelişimi kişinin bütün yaşamındaki iş tecrübeleri, tutum, ilgi ve davranışları olarak da tanımlanmaktadır (Aytaç, 1997, s. 128). Çoğu örgüt kariyer gelişimini çalışanlarının çoğunu kapsayacak şekilde görmeye başlamışlardır. Kariyer kavramı sadece önceden tanımlanmış olan profesyonel ya da örgütsel hiyerarşideki aşamalar kadar, çalışanların iş çevrelerindeki etkileşimle beraber kişisel gelişim ve ilerlemeleri de içine alacak şekilde genişlemiştir (Bratton ve Gold, 2007, s. 228).

Kurumsal kariyer gelişimi, kişilerin ve kurumların her ikisi açısından hareketli iş etrafında gelişme ihtiyacı ve fırsatlar sağlayarak ihtiyaç ve sorumluluklarına uygun şekilde tasarlanmalıdır. Kariyer ve nasıl geliştirileceği konusu eğitimciler, sosyologlar ve yöneticiler için en aktif alanlardan biridir. Çalışanların kariyerlerinin gelişimini sağlayacak yolların anlaşılması ve bulunması herhangi bir örgütteki insan kaynakları gelişimi alanının konusudur. Kariyer gelişimi, kurumdaki insan kaynaklarıyla ilişkili bütün gelişime dayalı faaliyetleri için gelecek klavuzu sağlamaktadır. Kurumlar gelecekteki işleri hakkında çalışanlarının karar almalarına yardım edebilirse, çalışanlarının istihdam edilebilirliğini daha uygun şekilde geliştirir ve örgütteki yeni sorumluluklar için çalışanlarını daha iyi hazırlayabilirler (Balakrishan ve Srividhya S., 2007, s. 51). Kurumlarda kariyer gelişimi daha kısa olacak şekilde, işletmenin çalışanlarına sağladığı kariyer yolu ve gelişimini etki eden faktörlerin farkında olma, bilgi ve kapasitenin artmasını hedefleyen yapılandırılmış etkinliklerdir (Aytaç, 1997, s. 128). Kurumlarda etkin bir şekilde kariyer geliştirme işlevlerinin gerektiğini ortaya çıkaran koşullar dört başlıkta toplanabilir (Şimşek, 2007, s. 145):

- ❖ Alt seviyedeki kadroların üstündeki kadrolar kurum dışından sağlanıyorsa,
- ❖ Çalışanların örgüt içinde terfisi sağlanmıyor ya da çok yavaş gerçekleşiyorsa,
- ❖ Çalışanların devir oranı yüksek ise,
- ❖ Çalışanların tutumları yetersiz ve moralleri düşük ise.

İş yerinde yükselmeme, değişik biçimlerde engellenme ve meslekte gerektiği gibi ilerleme hızının olmayışı iş stresine neden olmaktadır. İş kişinin kapasitesinin altında olduğunda, kişinin yetenekleri gerektiği gibi kullanılmadığında, bireyde yükselmeme ve engellenme yönünde bir algılama oluşacaktır. Bu durum sonucunda bireyde işe karşı bıkkınlık, gönülsüzlük ve motivasyon bozukluğu oluşabilir (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 440). Rao, kariyer planlama ve geliştirmenin avantajlarını örgütsel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır (Rao, 2010, s. 214-215):

- ❖ Gerekli bilgi ve becerilere sahip insan kaynağını sağlar.
- ❖ Etkili politika ve uygulamalar ile kurumun yüksek nitelikli ve yetenekli çalışanları çekmesini ve elinde tutmasını sağlar.
- ❖ Uygun planlamayla kadınlar ve gelişmemiş bölgelerdeki gruplar için büyüme ve gelişme fırsatları yaratır.
- ❖ Devamlı olarak çalışanların beklentilerini tatmin etmeye ve hayal kırıklıklarını azaltmaya çalışır.
- ❖ Farklı kültürlerden insanları bir araya getirerek, kültürel çeşitlilik sağlar.

- ❖ Örgütsel değeri teşvik etmede, çalışan ilgisi oluşturur.

Gelişmiş ve nitelikli çalışanlar ve yöneticiler örgütlerinin üst düzey performans göstermesinin sürdürülebilirliğini sağlayacaklardır. Bu amaçla örgütlerde kariyer geliştirme programları oluşturulmaktadır. Çalışanların örgüt içerisindeki gelişimleri ve yükselmeleri için planlamalar yapılması işletmelerde kariyer geliştirme programları olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Şimşek, 2007, s. 153). Örgütler amaçlarına ulaşmak, bireysel ve toplumsal beklentileri karşılamak için kariyer geliştirme programları düzenlemektedir. Kariyer geliştirmede hem kurum hem de kişiler için avantajlar sağlar. Bu noktada önemli olan kişinin çalışma performansı hakkında geribildirim sağlanmasıdır. Birey öncelikle kendi kariyerinden sorumluyken, daha sonrasında kurumundan yardım alması gerekir. Örgütte kariyer geliştirme programının olması çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılığının yanı sıra becerilerinin de gelişmesine yardımcı olmaktadır (Şimşek, 2007, s. 147). Örgütsel kariyer geliştirme programlarının amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aytaç, 1997, s. 137-8):

- ❖ İşletmenin verimsizliğini azaltmak,
- ❖ İşletme hareket ve amaçlarının kabullendirilmesini kolaylaştırmak,
- ❖ İhtiyaç olunan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini oluşturmak,
- ❖ Çalışanları rahatlatarak psikolojik doyumunu artırmak,
- ❖ Örgütsel bağlılığı ve değerleri artırmak,
- ❖ Çalışanların kendi geleceklerini planlamalarına fırsat vererek motivasyonun yükseltilmesi,
- ❖ Kişisel gelişim, esneklik ve yeterlilik taleplerine yanıt veren bir kurumsal iklim oluşturmak,
- ❖ Kadın çalışanlara gelişme ve ilerleme fırsatı vermek,
- ❖ Kültürel çeşitliliği arttırmak,
- ❖ Kalite çalışmalarını desteklemek,
- ❖ Nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlayarak, örgütsel yeteneği geliştirmek,
- ❖ Bireylerin örgütteki gelişim basamaklarında ilerlemelerini sağlamak.

Kariyer geliştirme yöntemleri işte ya da iş dışında olmak üzere sınıflandırılmaktadır. İşte gerçekleştirilen uygulamalar direkt işle ilgili olanlardır. Programlar bireylerin eğitim, tutum ve davranışlarına, amaçlara, ihtiyaçlara ve gelecekteki olası pozisyonlara göre tasarlanır. İş dışındakiler ise, bireyin çalışma

ortamından uzaklaşması ve öğretilen konulara odaklanabildiği için daha etkili olmaktadır. Kariyer geliştirme programlarında sağlanan örgütsel destekler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aytaç,1997,s.139);

- ❖ Kurumsal hedeflere ve gelecek hedeflere uyumlu bir iletişim: İnsanların kişisel kariyer planları yaparken örgütsel amaçları bilmeleri sağlanmalıdır.
- ❖ Büyüme fırsatı: Çalışanlara alışık olmadıkları ilgi alanı ve iş tecrübeleri ile mücadele fırsatı verilmelidir.
- ❖ Finansal destek: Çalışanların geliştirilmesi ve eğitimi için giderlerin karşılanması gerekir.
- ❖ Öğrenme için çalışanlara zaman verme: Çalışanların iş yükleri uygun şekilde düzenlenmeli ve onlara zaman yaratılmalıdır.

Çalışanlar, örgütlerinden becerilerini geliştirebilecekleri ve benzer diğer örgütlerde çalışanlardan geri kalmayacakları hatta daha iyi olacakları bir çalışma ortamı beklerler. Yükselme ve kariyer gelişim fırsatları sağlayan bir kurumun parçası olmak, maddi gelir kadar çok önemlidir. Bu nedenle kurumlar verimli bir çalışan işgücü elde etmek için kariyer gelişimi programları oluşturmaktadırlar (Şimşek, 2007. s153).

1.10.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları

1.10.1.1. Kariyer Koçluğu

Koçluk çağımızda yöneticiler ve çalışanların ikisine de destek olmayı düşünen kurumların işlevleri arasında mevcuttur. Koçluk, birlikte çalışmanın ve yönetmenin en önemli modellerinden biridir. Her yeni katılımcı öğrenme programı tamamlandıktan sonra daha deneyimli bir meslektaşıyla eşleştirilir (Bratton ve Gold, 2007, s. 333). Kurum içinde tecrübeli bir koç veya yöneticiyseniz kurumdaki koçluk sistemi, çalışan kişilerle ve gruplarla yüz yüze etkileşimde bulunmanıza yardımcı olmasını sağlayacaktır (Hoover vd., 2009, s.2).

Koçluk türleri üst yönetim koçluğu, performans koçluğu, girişimcilik koçluğu, satış koçluğu, aile ve ilişki koçluğu, yaşam koçluğu, takım koçluğu ve kariyer koçluğu olarak sıralanabilir (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010, s.28-33). Bireyler çalışma ortamında yönetim basamaklarını tırmandıkça ve kişilerin performansları hakkında alınan geribildirim azaldıkça üst düzey yöneticiler kariyer gelişimlerinde bir koçun desteğine ihtiyaç duymaktadırlar (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010, s.19). Kurumda üst düzeyde çalışan yöneticiler için yeni gelişen bir olgu ise yönetsel koçluktur. Bu

kavramın çıkış nedeni ise geleneksel geliştirme uygulamalarının üst yönetim için yeterli desteği sağlamamasıdır (Bratton ve Gold, 2007, s. 334).

1.10.1.2. Mentorluk

Mentorluk, üst yöneticiler yeniler ile alt düzey çalışanlar arasında yeni çalışanlara kariyer gelişimlerine destek olmak için informal bir ilişki kurulmasıdır. Mentorlar bu çalışanları teşvik etmek için destekleyerek kariyer eylemlerini tavsiye ederek, stratejik öneriler sağlayarak ve kurum kültürünü açıklayarak bu sonuçlara sıklıkla ulaşmaktadırlar (Anthony vd., 2010, s. 163). Örgütlerde bir kişiden diğerine hayat ya da işte yeni anlamların bulunmasına yardım edilmesi olarak anlaşılabilir. Koçluğun tersine mentorluğun ayırt edici özelliği, uzun dönemli öğrenme ve gelişime yoğunlaşmasıdır. Mentorluk daha çok çizgi yöneticisi olmayan üst seviye veya deneyimli bir yönetici tarafından gerçekleştirilir.

Mentorluk 2 kişi ve daha fazla kişinin arasında olan ve katılımcıların deneyimleri, kazanılan değerler ve olaylar hakkındaki görüşmelerdir. Mentorluk örgütte bir çalışanın daha üst noktalara ulaşabilmesinde bağlantıların öğrenilmesi ve tavsiye sağlanması için bir kılavuz ya da bilgili kişinin atanmasıdır. Örgütler yüksek potansiyele sahip çalışanlarını daha çok kurumda kalmasını sağlayabilmek için mentorlara başvurmaktadır. Mentorluk yalnızca genç yöneticiler için değil aynı zamanda diğer çalışanlar için de yararlı olmaktadır (Anthony vd., 2010, s. 280). Mentorluk işlevsiz olduğunda ise kurum ve kişiler açısından yıkıma yol açabilir. Mentorluk sadece 2 kişi arasında olmak durumunda değildir. Mentorluk kariyerle ilgili hataların düzeltilmesi potansiyeline sahip olduğu kadar kariyer başarısının geliştirilmesi gizil gücüne hakimdir (Baugh ve Sullivan, 2005, s. 425).

1.10.1.3. Kariyer Danışmanlığı

Çalışanların kariyer amaçlarını oluşturmak ve kariyer yollarını ayırarak yardımcı olarak özenle hizmet etmektedir. Kişilerin kariyer amaçlarını oluşturmayla beraber uyumlu kariyer basamaklarını yürütmeye ve kariyer hedeflerine doğru gitmekte çalışanlara yardımcı olur. Kariyer danışmanlığı ihtiyacı genellikle çalışanların kariyer tercihlerindeki belirsizlik, eksiklik ve yanlış kariyer tercihi ile ilgi ve tutumları arasındaki anlaşmazlıktan kaynaklanmaktadır (Aytaç, 1997, s. 143). Danışmanlık genel olarak yardım etme aşaması olarak görülmektedir. Bu noktadaki yardım etme aşamasında sorun çözme açısından işbirlikçi bir yaklaşım söz konusudur. Bu süreçte danışman ve danışanın her ikisi içinde öğrenme gerçekleşir. Yol gösterme,

yönetme, öğretme, meslektaş ya da arkadaş gibi roller danışman rolleri olarak sayılabilir. Yardım ediciler aynı örgütte ise iç danışman, örgüt dışından ise dış danışman adını alırlar. Bazı danışmanlar profesyonel eğitilmiş iken bazıları ise iş başında kendilerini bu yönde geliştirmişlerdir (Balci, 2002, s. 237).

Kariyer danışmanlığı aynı zamanda iş çevresine uyum sağlayamama, stres azaltma, bilişsel sağlık konuları ve iş becerilerini, kişiler arası ilişkileri, uyumluluk, esneklik gibi diğer geliştirme programlarıyla ilgili durumları içerir (Zunker, 2006, s.9). Görüldüğü üzere hem kişisel gereksinimler dikkate alınır hem de kişiyi iş çevresinde etkileyen negatif olgular saptanmaya çalışılır. Kariyer danışmanlığı alanının kapsadığı dört esas unsur şunlardır (Aytaç, 1997, s. 143):

- ❖ Çalışanların beş yıl ve daha sonrasında kariyerleriyle ilgili hedef, amaç ve beklentileri,
- ❖ Yöneticiler tarafından halihazır kariyer fırsatlarına hangi çalışanların uygun olduğunun karşılaştırılması,
- ❖ Çalışanların kariyer fırsatları ve kendilerini geliştirmeleri için yapmaları gerekenler,
- ❖ Günlük planlamalarla çalışanların kariyer gelişimlerini artırmak için yeni iş atamaları veya yeni etkinliklerin saptanması ve bu nendele yeni alana hazırlanmalarının sağlanması.

1.10.1.4. İş Rotasyonu

Örgütlerde iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme, bireysel görevlerin tasarımı ve yeniden tasarımıyla birlikte düşünülen yaklaşımlardır. (Anthony vd.,2010,s. 246).Yapılan değerlendirme programları sayesinde iş rotasyon planları çalışanların kariyer seçimi yapmasına ve örgütlerinde yeteneklerini değerlendirmesine yardım eder (Aytaç,1997,s.138). Kurumda etkili öğrenme, yeni tecrübeler ile vurgulanır. İş rotasyonları, yeni atamalar, gruplara ve komitelere kısa vadeli atamalar rol geliştirmedeki en iyi uygulamalardır (Paese, 2010, s. 490). İş rotasyonu aynı zamanda daha nitelikli çalışanların bir örgütteki tüm süreçler hakkında görüş sahibi olmalarını sağlar ve iş çeşitliliği sayesinde sıkılmayı azaltarak iş tatminini artırır. İş rotasyonu ofislerde düzenli olarak kişilerin yer değiştirmesi anlamına gelen bir olgudur. Üst yönetim seviyesinde yönetim rotasyonu olarak adlandırılır (Appannaiah vd., 2010, s. 88).

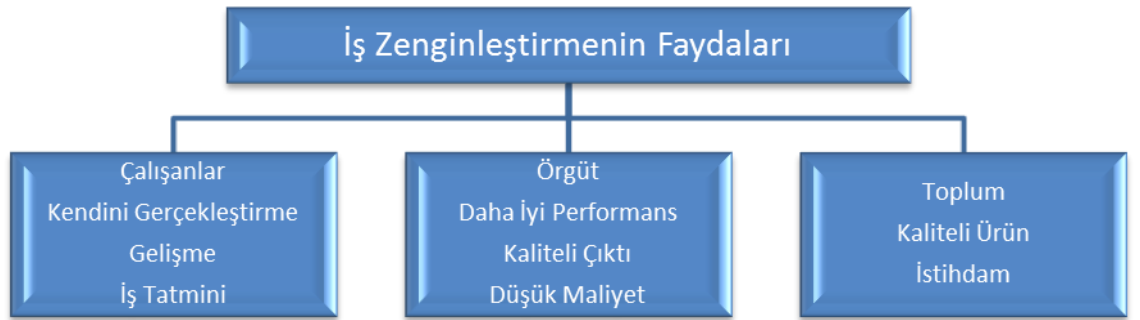
İş rotasyonu çalışanların işlerine olan ilgilerini artırmaktadır. Ayrıca işleri hakkında normalden daha fazla bilgi sahibi olmalarına neden olmaktadır. İş rotasyonu

programlarının örgütün ihtiyaçlarına ve özelliklerine göre hazırlanarak, çalışanların genel olarak örgütlerinde iş tatmini ve bağlılıklarını artıracak şekilde tasarlanması şarttır (Appannaiah vd., 2010, s. 89). İş rotasyonu, gerçek iş içeriğini değiştirmez ancak belirli bir zaman sonra çalışanların bir işten diğerine geçişini sağlar. İş rotasyonu sıklıkla çalışan becerileri ve görevlerinin miktarını artırırken örgüte de esneklik kazandırabilmektedir. İş rotasyonunda çalışanların farklı işlerde sistemli bir şekilde çalışmalarının sağlanması eğitimin bir parçası olarak değerlendirilebilir (Anthony vd., 2010, s. 247). Çoğu kurum bu yaklaşımı kişilerin öncelikle 2. ve 3. yıllık kariyerlerinde kurumdaki aşamalar ve işleyiş hakkında daha geniş ve genel bilgiye sahip olmaları için kullanmaktadırlar. (Anthony vd., 2010, s. 279).

1.10.1.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin daha nitel bir görünüm kazandırılarak zenginleştirilmesidir. İşlerin vertikal olarak genişletilmesidir. Artan sorumluluklar, daha çok kuvvet ve otonomi gibi, nitel gelişim iş geliştirme özellikleridir. Bireysel olarak çalışan, performansını değiştirmek ve becerilerini artırmak için bir fırsat edinir. Yönetim işi zenginleştiren fırsatlar sunmak zorundadır. Çalışanlar işlerinin zenginleştiğini hissetmelidir. Zenginleştirme motive edici olmalıdır. Örnek olarak performans paterni başarma, gelişme, tanıma, güç, sorumluluklar ve kariyer gelişimi potansiyelleri için fırsatlar sağlamak için tasarlanır. İş zenginleştirme iş içeriğinin çeşitlendirilmesi ve üst düzey bilgiyi artırır, kişisel gelişim için sorumlulukları ve fırsatları genişletirken daha fazla otonomi sağlar (Mishra, 2010, s. 112).

İş zenginleştirmenin amacı işin yoğun bir şekilde geliştirilmesidir. Çalışan işini daha etkili bir şekilde yapabilmesi amacıyla eğitilir ve bazı yeni vazife açısından yeni sorumluluklar alınabilir. Nitelikli iş zenginleştirmenin esas amacıdır (Mishra, 2010, s.113).



Şekil 3. İş Zenginleştirmenin Faydaları

Kaynak: Mishra, 2010, s. 113.

İş zenginleştirme çalışanın kendini gerçekleştirmesini, gelişmesini ve iş tatminini teşvik edilmektedir. Daha çok performans ve daha çalışkan ve üretken insan kaynaklarına ulaşmak için gerçek motivasyon artırılır. Benzer şekilde kurum ve toplum bu gelişmelerden düşen maliyetler ve kaliteli çıktılar ile pozitif olarak etkilenir. İş zenginleştirme daha çok iş fırsatı, gelişmiş yöntemler, sorumluluklar, kıyaslama ve destek vererek işe derinlik katmaya çalışır. Çalışanların sosyal ve kendini gerçekleştirme gibi üst seviye ihtiyaçlarını tatmin ederler (Mishra, 2010, s. 113). Yöneticiler, işe anlam katmak zorundadır ve çalışanlarına eğer, işin zenginleştirdiğini algılıyorlarsa, işlerin üzerinde daha fazla kontrol vermelidirler. Bununla birlikte çalışanlar performansları hakkında geribildirim almalıdırlar.

1.11. Kariyer Planlaması Ampirik Araştırma

Kariyer kavramı bireyler için yalnızca bir iste çalışıyor olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Başarılı bir kariyer bireyler için; gerek para, gerek statü, gerekse de psikolojik ödüller ve daha iyi yaşam biçimlerini sağlamaktadır. Bu süreçte işletmelerin ihtiyaçları ile bireylerin beklentilerinin uyumu son derece önemlidir. Bireyler işletmelerin kariyer planlama faaliyetlerinin kendilerine sunduğu fırsat ve avantajlardan faydalanmalıdırlar (Eryiğit, 2007, s. 140).

Kişisel kariyer planlama faaliyetini hayata geçiren kişiler, kendisini realizasyon etme isteğiyle yeniliklere açık ve üretken dolayısı ile, çalıştıkları kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için arzulu olacaklardır. Kişisel başarı seviyelerini artırmak için, global kariyer olanakları hakkında bilgili olma arzusuyla çaba harcadıkları örgütte becerilerini sağlamak, kurumsal bünyeyi pozitif etki edecektir. Kişisel kariyer planlama, çalışanların becerilerini, uzmanlık alanlarını, kuvvetli ve kuvvetsiz taraflarını belirlenmesini ortaya koymaktadır. Aynı zaman diliminde kişilerin kariyer amaçlarına erişebilmeleri amacıyla yapmaları gerektiğini şahsına gidecekleri yönü açıklayan bir harita vizifesi görmektedir. Kişisel kariyer planı yapılan kişiler, bireysel becerilerinin fark ederek bu becerileri içinde kendisine uyumlu olan meşguliyet tercihini hayata geçirerek verimliliklerini artıracaklardır. Kişilerin, farklı kariyer olanaklarını saptamaları ayrıca görev aldıkları kurumdaki kariyer yöntemleri üzerine bilgili olarak kişisel vizyon yatarmalarına destek olur. Kariyer olanaklarının belirlenmesi aşamasında internet ve farklı türde bilişim teknolojilerinin yönetmek hayata geçirecekleri değerlendirmeleri küresel bir perspektif sahibi olmalarına neden

olacaktır. Böylece, başarılı olmalarıyla düzgün kariyer hükümlerini almalarına destek olabilecektir (Hasan, 2009, s. 133).

Bireysel kariyer planlamasını gerçekleştiren bireyin bir yandan özgüveni artarken diğer yandan da sorumluluk bilinci gelişir. Kendisine bu planlamayı gerçekleştirme fırsatı sunan örgütüne de bağlılık duygusu artar. Birey, kendi amaç ve hedefleri ile örgüt amaç ve hedeflerini bir bütün halinde görür. Bu hedeflere ulaşma doğrultusunda yetkinlik, beceri ve yeteneklerini daha fazla ortaya koyar. Birey, bağlı bulunduğu örgütte kendisinin farkına varıldığı ve de kurumun ona sunabileceği fırsatların varlığından haberdar olduğu anda verimlilik değerini artırır. Bireyin mevcut kariyer fırsatlarının farkında olması onun başarı güdüsünü tetikler ve de bir süre sonra örgütsel başarı için mücadele eder hale gelir. Birey, bağlı bulunduğu örgütün kendisi için eğitim ve gelişim fırsatları sunduğunu gördüğünde biz duygusu ile hareket edecek ve kurumun amaç ve hedeflerine hizmet eder hale gelecektir. Hızla gelişen rekabet piyasasında firmaların tehlikeleri önceden sezinleyerek stratejik bir güç geliştirmesi gerekir. Bu doğrultuda örgüt başarısında en etkin rol oynayan insan faktörü üzerine yapılacak yatırımlar hem personelin şirkette devamlılığını hem de örgüte uzun vadeli bakmasını sağlayacaktır (Yağmur, 2014, s. 82).

II. BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Olgusu

İş doyumunu, yapılan görevin içeriği ve çalışma alanına mukabil kişinin pozitif davranışlarının tamamıdır. İşgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. İş doyumunu işin nitelikleri ile, çalışanın arzuları birbirine uyumlu olduğunda meydana gelir. Bu uyumluluğun fazla olması iş doyumunu o derecede oluşacaktır (Özgen,Öztürk ve Yalçın,2005;329). Diğer bir açıklamaya bakıldığında, işten tatmin bireyin, tüm iş etrafından, mesela görevin kendisinden, amirlerinden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan kazanmaya çalıştığı ferahlatıcı ve iç sakinleştirici bir hissiyattır (Cribbin, 1972, 155). İş doyumunu dendiğinde. işten sağlanan maddi kazançlar ile çalışanın birlikte iş yapmaktan keyif aldığı takım arkadaşları ve sanat icra etmenin verdiği hazdır (Bingöl,1996;266). Doyum, bağlılığı, güveni ve sonunda kazanılan sonuçta iyileştirilmiş kaliteyi oluşturur. Lakin, doyum sürecinin olağan bir çıktısı olmamaktadır. Bundan nedenle amirler iş doyumunu sağlayacak hedeflere yoğunlaşmalıdırlar (Tietjen,Mark ve Myers,1998,226). İş doyumunu, kişilerin fiziken ve mental zindelikleriyle beraber, kişisel bedensel ve ruh hallerinin göstergesidir. İş doyumunu kavramı örgüt ile bireyin sağlığıyla yakından ilgili bir konudur.

İş doyumunu çabuk bir biçimde sağlanabilmesi yanı sıra, hızlı biçimde iş doyumsuzluğuna dönüşebilmektedir. Bir kurumda şartların olumsuzluğunu belirten en mühim delil, iş doyumunun az olmasındandır. İş doyumunun az olması, daha gizli şekillerde iş ağırlaştırma, minimum verimlilik, disiplin problemleri ve diğer kurumsal problemlerin arkasında bulunmaktadır. İş doyumunu eksikliği, kurumun muafiyet sistemini güçsüzleştirir, dahili ve harici tehlikelere karşı kurumun tepkisini güçsüzleştirir ve bununda ötesinde ortadan kaldırır. Çalışan, yaptığı işten ve çalışma alanından bekledikleri, istediği oranda karşılanamadığı kanısına vardığı takdirde, iş doyumsuzluğu meydana gelmektedir. İş doyum yetersizliği, çalışanın işgücü verimliliğinin negatif yönde etki eder, işe olan sadakatinin zayıflamasına ve arzuya bağlı işgücü devir hızının yükselmesine sebebiyet göstermektedir. Aynı dönemde çalışanın sıhhat vaziyeti de kötü olarak etkilenmektedir. İş doyumunu az işgörenlerde asabiyet, uykusuz kalma ve ruhsal çöküntülerin meydana geldiği ve iş doyumunu azlığıyla aralarında mantıklı bir bağ olduğu belirlenmiştir (Miner,1992,119).

Bu açıklamalar adı altında iş doyumuyla alakalı ögeler şu şekilde açıklanabilir (Cummings ve Scott,1969,283-290, Mitchell ve Larson,1987,85-108);

- a) İşten tatmin olma, çalışanın işine karşılık, sağladığı parasal ve manevi faydalarla alakalıdır. Bir çalışan yaptığı işe karşılık olarak sağladığı sosyal haklar, maaş, yetkilendirme ve itibar seviyesi oranında tatmine ulaşacaktır.
- b) İş doyumunu, işten çıkarılma endişesinin düşük olması, çalışan sıhhat ve emniyet önlemlerinin olduğu işyerinden daha fazla seviyede olmaktadır.
- c) Çalışan yeteneklerini, tecrübelerini ve bireysel ilgilerini karşılayan işlerini yapmaktan dolayı tatmine ulaşır. Bunun yanı sıra, çalışanın, yapmış olduğu işin, gerektirdiği özelliklerle, kendisinin mevcut nitelikleri arasında tamamen uyumluluğunun sağlanması şarttır.
- d) Eğer çalışan, çalıştığı yerde ilerleme olanakları varsa terfiler çalışma performansına göre gerçekleştiriliyor ise, onun hissedeceği tatmin daha fazla olmaktadır.
- e) İş tatmini, çalışma alanındaki pozitif bağlarla alakalıdır. Bu sebeple çalışanın yaptığı işin, kurumun herhangi bölümüyle ilişkili olmasından dolayı hissettiği sevinçde, iş doyumunu içinde düşünülür. Burada bahsedilen ekip, kişinin takım arkadaşlarına sevgi ve sadakati bakımından açıklanan sevinç ve saadet hissini yaratan çalışma ekibidir.
- f) İş tatmini, çalışana yöneticisinin davranışlarıyla da alakalıdır, yöneticinin, çalışana karşı pozitif davranışraı, ona karışı değer vermesi, onunla alakalı konularda görevlendirmenin yapılması, karar alım sürecine katılımının sağlanması kişinin işyerinde mutlu olmasına sebepten olan farklı bir unsurdur.

İnsanoğlunun sınırsız sayıda arzu ve gereksinimi vardır. Birey arzularını ve gereksinimlerini karşılayabilmek için bazı tutumlarda bulunur. Bu tutumlar bireyin istek ve gereksinimlerini karşılar ise “doyum” meydana çıkacak; karşılayamazsa “doyumsuzluk” meydana gelecektir. Çağımız sosyal ve iktisadi şartlara dikkat edildiğinde, insanlar bakımından devamlı iş doyumunun gerçek olamayacağı aşikardır. Diğer perspektiften incelendiğinde “daimi doyum” veya “daimi doyumsuzluk” da söz konusu değildir (Oksay, 2005: 4).

2.2. İş Tatmininin Amacı ve Önemi

Birey yaşamının büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Yaptığı işten memnun olmayan kişi yaşamının diğer faaliyetlerinde de bu sürecin etkisi altında

kalır. İş doyumu, bireyin psikolojik uyumluluğunu sağlar. Yaptığı işten tatmin olmayanlarsa, stres içinde kalırlar. Stresin kalp hastalıklarından mide hastalıklarına kadar birden fazla sağlık sorununa yol açmaktadır (Yüksel, 1990:3).

İş doyumunun hayatımız üzerindeki etkileri son derece nettir. Yöneticiler işgörenlerin iş doyumları ile alakalı olarak 3 sebeple konuya yaklaşırlar. Birinci; doyumsuz çalışan işinden kaçır ve imkanı olduğunca işten ayrılmanın yollarını araştırır. Bu örgüte çok zarar verir. İkincisi; iş doyumu yüksek olan çalışan daha sağlıklı, zinde ve daha uzun hayat sürer. son olarak; tatminkar olan çalışan pozitif tutumlarını hem kurum ve toplum içinde, hem de aile etrafında hayatına devam eder. Bu insanların hayata ve çevrelerine karşı pozitif davranışları olur. Yaşama daha hareketli ve daha iyimser bakarlar (Şenses, 1999:67)

İş doyumu kavramların bir işlevidir. İşgörenin şuurlu veya şuursuz biçimde kıymet gösterdiğini kazanma isteğini hayata geçirme seviyesini işinden aldığı tatmin sağlamaktadır. Diğer işgörenlerin ehemmiyet ve ilk olarak vermiş olduğu kıymetler değişiklik gösterebilir. Bu sebeple, değişik koşullardaki işgörenler belli konumlardan değişik doyumlar sağlayabilirler. İş doyumu kişisel idrak edilme şekliyle alakalıdır. Bir işgörenin isteklerinin, kıymetlerin ve kazandıklarının fark edilemeyişi, bunları doğru şekilde idrak edilememesi durumu daima mevcuttur. İş doyumunun işe, bağlara karşı duygusal, bireysel bir reaksiyon olması sebebiyle araştırılması, standartlaştırılması, kontrol edilmesi daima basit olmamaktadır. İşgörenleri bireysel nitelikleri, yaşı ve cinsiyetleri, inancı ve kıymetleri, iş hayatındaki tecrübeleri, büyüme şekilleri, aile yapısı ve hayat şartları vb. toplumsal nitelikleri ve iş ile bağlı istekleri değiştikçe iş doyumu imkanı veren iş nitelikleri değişmektedir. (Barutçugil, İsmet, 2004)

Yüksek iş doyumu, kurumun iyi yönetildiğinin bir saptaması olsa bile kolaylıkla gerçekleştirilmez ya da satın alınamaz. Esas olarak etkin tutumsal idarenin çıktısı olacak şekilde gerçekleşir. İş doyumu bir kurumda dayanıklı bir kurumsal bir bünye oluşturulmasının ölçөгüdür (İmamoglu, Ramazan, 2001). Yöneticiler bakımından doyuma ulaşmış bir çalışan işyerinde daha fazla üretkenlik, sağlıklı, pozitif bir yaşam ve mutluluk getirir (Özkalp, Enver, Kırel, Çigdem, 2001). Günümüz idarecilerinden, işgörenlerin iş doyumu temin etmek ve artırılması için ihtiyaç olunan eforu sergilemeleri istenmektedir. Hepsinden önce, işgören doyumu temin etmek amacıyla idarecilerin mevcut önyargılarından vazgeçmeleri şarttır. İdareciler, çalışanları yalnızca iktisadi unsur olmadığının ve toplumsal tarafı olduğunun, iktisadi

beklentilerden değişik gereksinimlerine takabül eden kurumda görev aldıklarını gözlemlemelidirler. Çalışanların iş doyumlarının temin edilmesi kurumların toplumsal amaçlarındandır (Zeki Akıncı. 2002).

İş doyumunu kurumsal ortamda, kolaylıkla elde edilen ve muhafaza edilen durum içermemektedir. Bilhassa, iş doyumunun devamlılığının sağlanması esaslı bir kurumsal yapı zorunlu kılar. İş doyumunu hareketli bünyesi olduğu için, iş tatmininin bir sefer sağlanmasının ardından, önemsenmeyecek bir nitelik taşımamaktadır. Kurumsal platformda, standart şekilde, çalışanlarda belli iş doyum düzeyi sağlanmasının ardından, bu düzeyin standart aynı seviyede kalacağını düşünmek yanlış olacaktır. Bu sebeple iş doyum seviyesi devamlı, idareciler aracılığıyla takip edilmelidir (Davis, 1988, 97).

Bu açıdan, kurum içinde, iş doyumunun sağladığı yararlar (Cummings ve Scott,1969,283-290; Mitchell ve Larson,1987,85-108); Kurum yapısındaki, var olan ve gelecekte meydana gelecek muhtemel sorunların saptanması, çalışanların devamsızlık ve işten ayrılmalarının nedenlerinin saptanması, çalışanların yaptıkları işlere karşı davranış ve tutumlarındaki farklılıkların, kurumsal etkilerinin değerlendirilmesi, kurumsal iletişimin, çeşitli seviyelerde etkinliğinin arttırılması, kurum ve çalışan arasındaki ilişkilerin geliştirilmesidir.

2.3. İş Tatminini Etki Eden Unsurlar

Kurum büyüklüğünün kurumsal tutum parametreleri üstünde tesiri genellikle pozitiften ziyade negatiftir.. Kurumsal işlevlerin artması “Behemot Sendromu” şeklinde adlandırılan, birbirleri ile bağlı belirti ve problemler oluşturur. Kurumsal hacimin büyüklüğü çalışan tatminini zayıflatırken, tatminsizlik çalışanların devamsızlığını artırma yönelimindedir. Daha büyük kurumsal hacim çalışanların birbirleri ve kurumla uyumlaştırılmasını karmaşık hale getirir, işe karşı mani girişimleri artarken ve verimliliği azaltır. Bu açıdan örgüt idaresinde yeni olan işlerin hakimiyeti artarken, kurumda bazı problemler meydana gelir (Keçecioğlu, 2008:).

İş çevresinin fiziki şartlar denince akla ilk gelenler gürültü, aydınlatma, sıcaklık, titreşim, nem, havalandırma, temizlik, rahatlık ve kurumun emniyeti vb. faktörlerdir. Yapılan işin etrafı insan odaklı olarak incelendiğinde, işten dolayı doğabilecek bazı risklerin işgörenlerde yorgunluk, iş yoğunluğu vb. sorunlara (fiziksel bir sebep olmadan, vücutta belli rahatsızlıkların yaşanması) neden olabileceği ve bütün

bu fiziksel şartların çalışanın iş aşamasındaki davranış, fizyolojik ve ruhsal yapısına etki eden unsurlardır. Bu unsurların sağlanması ve her açıdan çalışan için istenilen standartların sağlanması kurumun elindedir ve idarecilerin mutlaka dikkat etmeleri gerekli önemli bir mevzudur. Zira anlatılan fiziksel şartlar çalışanların moral ve stres seviyelerini, iş doyumlarını, fiziksel ve mental çaba harcamalarını direkt etkiler ve işe sürekli geç gelme, iş kazaları, sıkılmalar, yorulma ve istifa olarak kurum performansını belirlemektedirler (Pekel, 2001: 52-53).

2.3.1. Bireysel Unsurlar

2.3.1.1. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığa etki eden diğer bir bireysel unsur olarak işgörenlerin eşeyine göre erkeklerin ve kadınların değişik kurumsal sadakat seviyelerinin olasılığının yapılan çalışmalar sergilemektedir. Sosyal perspektiften bakıldığında erkeklere ve kadınlara verilen yoğun işler, iş hayatında kadınların ve erkeklerin tutumlarına etki etmekte, iş hayatına ve işine olan bakışlarında stratejik bir fark meydana getirmektedir. Çağımızda yapılmış olan araştırmaların bir kısmında kadın olan işgörenlerin kurumsal bağlılığının yüksek olduğu göstermiştir (Çakır, 2001; 123).

2.3.1.2. Yaş

Çalışanlar yaşlandıkça, genç çalışanlara nazaran işlerinden sağladıkları doyum yükselmektedir. Bunun sebebi; yaşlı çalışanların yaptıkları işten sağladıkları kazanç ve tecrübenin sonucu ile işe olan uyumluluklarını yükselebilir, bu sebeple yaptıkları işleri diğer işgörelere göre daha tatmin edicidir. Buna karşılık deneyimsiz çalışanların terfi alma ve farklı iş koşullarına bağlı yüksek beklentileri olabilmektedir. Bundan dolayı işe girdikleri zaman işlerinden doyumsuz olmaları gayet normaldir (Davis, 1988).

2.3.1.3. Zeka

Mental unsur, iş doyumuna etki eden bir unsur olmasına karşın yalnız başına doyum ya da doyumsuzluğa neden olmamaktadır. Lakin mevcut işin niteliğiyle mental arasında bir bağıntı mevcuttur. birden fazla uğraş içinde belirli bir mental seviyesinin gerekliliği görülmektedir, bu mental seviyelerinden ayrılmanın iş tatminsizliğine sebep olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ispatlanmıştır (Tahta, 1994; 12).

2.3.1.4. Kişilik

Kişilik, kişini dyma, düşünme ve tutum şekillerine etki eden nsurların şahsına özgün görüntüsünü oluşturmaktadır. Sürekli dahili ve harici gelen tepkilerin etkisiyle kişinin, psikolojik, kalıtsal ve kaznılmış tüm yeteneklerin, moralitelerini, hislerini, arzularını, alışılmışlarını ve tüm tutumlarını kapsar. Benliğin oluşumunda şahsın yaradılışından gelmekte olan nitelikleri ve içerisinde bulunduğu etrafın tesirini birden bire görülebilmeksini sağlamaktadır. Bu kısımdan, etrafın tesirini dikkatlice takip eden, benliğin yalnızca şahsa ait nitelikleri değil, belli bir oranda içerisindeki yaşanan topluluğun, ortak bazı özelliklerini yansıttığı sonuca varılabilir (Tınar, 1999: 93). Bireyin beklentisi ile kurumun hedefleri arasında istenilen bağın kurulması kurumun sürekliliği bakımından aşırı derecede mühimdir. Bu durum yüksek oranda çalışanların benliğiyle ilişkilidir (Erdoğan, 1991; 270).

2.3.1.5. Eğitim

Eğitim, iş doyumunun mühim unsurlarından bir tanesi olmakla, eğitim seviyesi, çalışanın doyum seviyesine etki eden bünyeye hakimdir. Bu noktada mühim konu, bilgi sahipliği, görevin değerleri, hasret seviyeleri, kurumun işten bekledikleri vb. unsurlarla yapılacak icraatın imkan verdiği platform ve fırsatlar arasındaki balansın mevcudiyetidir. Mesela belirli görevlerde eğitim seviyesi yüksek çalışanların, ilkokul, ortaokul ve lise seviyesinde eğitim görmüş çalışanlardan daha az doyuma ulaştıkları söylemek mümkündür. (Öztürk, Azim, 2001).

2.3.1.6. Tecrübe

Genel olarak meslek içindeki çalışma süresi artıkça işten duyulan doyumun da arttığı görülmektedir. Bunun sebebi, işten beklenen hissiyatların gerçeğe yakın ve esaslarına yerleşmeye başlayarak bireyin iş platformuna uyum sağlamasıdır. Bunun yanı sıra üst konumlarda maaş ve iş koşullarının daha iyi olması sebebiyle büyük iş doyumunu beklentisinin oluşması doğaldır (Muchinsky, Paul M, 1993). Yeni işe giren kişinin iş konusundaki bekledikleri mevcut işgörenlere oranla daha fazladır ve daha fazla beklentileri düşlemektedir. Lakin zaman içerisinde bu arzularının yerine getirilmesi durumunun gerçek olamayacağı algılandığında iş doyumsuzluğunun yaşanması kaçınılmaz bir gerçektir (Konuk, Mustafa. 2006.)

2.3.1.7. Statü

Statü bireyin kurum hiyerarşisi içerisindeki konumunu, işinin vermiş olduğu itibarla, idareci ise idarecinin hangi yönetim adımıyla var olduğu gibi nitelikleri simgelediğinden geniş içerikli haddir. Yapılmış olan araştırmalar sonucunda iş doyumuyla işyerindeki pozisyon arasında kuvvetli bağın var olduğu meydana çıkmıştır. İdareciler içerisinde yapılmış olan araştırma sonuçları, yüksek iş pozisyonunda bulunmakta olan, şahısların iş doyumlarının normalden yüksek olduğu söylenebilir (Uyargil, 1988: 26).

2.3.1.8. İhtiyaçlar

Gereksinimler yaşamın sağlanması amacıyla ihtiyacı olan koşullara yaslanır ve canlının sıhatli hayatını sürdürmesi için giderilmesi şart olan taleplerin referansını meydana getirir. İnsan, şuurlu olarak isteseyip istememesi öndemli değildir, gereksinimler sürekli vardır. Sosyal huzur o grubu meydana getiren kişilerin gereksinimlerinin giderilmesiyle doğru orantılıdır. İnsan, değişik türde gereksinimleri gidermek için eyleme geçmeye hazırdır. Teme ihtiyaçlar, emniyet, mutluluk, itibar, statü ve kendisini realize etmek biçiminde önem sıralaması şekilde gereksinimleri bulunmaktadır. Bilhassa, insanın, bireysel becerilerinin gereksinimlerini meydana çıkararak kendisini realize etmeyi arzulaması en mühim gereksinimdir (Akbal, 2010; 49)

2.3.1.9. Değerler

Kıymet, elde etmek ve sürdürebilmek amacıyla eyleme yöneltilen bir işlevdir. Gereksinimler, duyuma ait iken, değer öğrenilen bir kavramdır. İnsanlarda tüm genel gereksinimleri benzer olması, şahısları farklılık gösteren nitelikleri, kişiden kişiye ayrılan ve değişen değerler bütünüdür (Erkal, 1996: 400). Oluşan bu şartlar kültür farklılıkları olgusunu hayatımıza getirir. Bu değerlerde meydana gelen değişimler, uğraş kavramlara negatif olarak etki edebilecek özellikte olasılığı vardır. Sıhhatli sosyal grubun, ne çok farklılaşan ne de farklılaşmayan, lakin istikrarlı şekilde farklılık sergileyen sosyal bir gruptur. Ancak uymaları gereken kurallarda farklılık göstermeyen kıymetleri bulunmaktadır, bunlar her zaman ve her yerde kabul görmektedir. Zor şartlarda olan insanlara sevecen, iyi, merhametli davranmak, diğer şahısların itibar etmesi, onlara yakın olan kişilere destek olmak, dürüst tutumlar

sergilemek vb, kıymetleri (değerleri) diğer sosyal gruplarda, zaman birbirinden değişik biçimler almış, lakin biçimlerin arkasındaki prensipler değişmemiştir (Güngör, 1995:21).

2.3.1.10. Beklentiler

Araştırmacılar, iş doyumu ve doyumsuzluğunu, kişinin beklentileriyle etrafının kendisine ne tür imkanlar sunduğu ya da etrafında bulunduğu yerden ne kazandığıyla değişiklik açısından düzenlendiğini savunurlar. İşten beklenen hissi tepkilerimizde etken olabilirler. Araştırma yapanların çoğu, beklenilmeyen muvaffakiyetle muvaffakiyetsizlik üstüne araştırdıkları kişilerin birden fazlası bekledikleri muvaffakiyetsizliği, beklenmedikleri başarı yerine seçtiklerini belirlenmiştir (Hışman,2003;38).

2.3.1.11. Sosyo – Kültürel Çevre

Kişinin toplumsal ve kültürel etraflarının, iş doyumuna etki ettikleri bulunmuştur. Yapılmış araştırmalar içinde, bilhassa kişilerin eşlerinin işyerindeki pozisyonları, işgören olarak çalışan bayanların çocuklarının yaşları, ailelerinin kazanç seviyesi vb. Toplumsal ve kültürel farklılıkların iş doyumunu seviyelerinde değişiklik gösterdiği belirlenmiştir (Aksayan, a.g.e.:16).

2.3.2. Örgütsel Unsurlar

İş ortamına bağlı çalışan tatmini, kurumun çalışanlara sağlamış olduğu unsurların bileşkelerine karşı çalışanın davranışlarıdır. İş doyumunu etkileyen bireysel niteliklerin var olduğu gibi, kurumsal niteliklerde de çalışan işinden aldığı doyumunu ayrı olarak değilde, bütün farklılıklar sonucunda meydana gelen birleşme etki eder (Davis, Fuley, 1989:).

2.3.2.1. İşin Genel görünümü

İşin sosyal açıdan ne şekilde temin edildiği iş doyumunu yakinen etki eder. İş seviyesi arttıkça işten elde edilen doyumunda yükselmesini beklemek yanlış olmayacaktır. Yani sosyal açıdan itibar sahibi bir seviyeyesi olan görevlerin daha çok iş tatminine neden olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra kensinin yaptığı işin ve diğer kişilerin yaptıkların kendi işleri üstünde denetlemeye hakim olan kişilerinde iş doyum seviyelerinin fazla olduğunu kabul etmek gereklidir. Kurumsal hiyerarşi de düşük kademelerde bulunan ve denetlenme olanaklarının sınırlı olduğu şahısların iş doyum seviyenin daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışan, yaptığı işin özelliğinin

arttırılması, işinden kazandığı memnuniyetinde artmasına neden olacaktır (Başaran, 1998: 204-256).

2.3.2.2. Çalışma Şartları

Çalışanlar, sıcaklığı, ortamın havası, aydınlığı, sükunetliği, ergonomik oluşu, güvenliği açılarından işgörmeye uygun imkanları olan işleri, işyerini seçmek istemekte olup, bu koşulların sağlanmasına kıymet göstermektedirler. Bunun yanı sıra çalışanların bir çoğu, işyerinin yaşadıkları yerler arasındaki mesafenin kısa olması, görev aldıkları işyerinin, yapacakları işleri amacıyla ihtiyaçları olan tüm araç-gereçlerin kullanılabilmeyi arzulamaktadırlar. Kişiler oluşan fırsatları elde etmek için iş doyumunun yapılması zorunlu hale gelmektedir. Optimal iş koşulları, yapılacak olan iş için gereken şartları ve çalışan ihtiyaçlarını girederecek bir çalışma plattformudur (Gönen, 1998; 313).

2.3.2.3. Ücret

Ücret, kurumsal unsurların arasında muhim yere sahiptir. Yalnızca birindik teorisyenler değil, günümüzde bile birden fazla idarecinin moralini artıran etkin bir yöntem düşündürmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003:148). Anlaşılabilir açıklamayla maaş(ücret), işgörenlerin emeğinin karşılığında sağlamış olduğu maddi kazanç şeklinde tanımlanmak mümkündür. Dolayısı ile işgörenler çalışmalarının maddi kazanç olarak elde edemedikleri hissine kapılmaları mevzusunda demolarize ve keyifsiz ve tatminsiz olmaları kaçınılmazdır (Konuk, 2006; 71).

2.3.2.4. Terfi Olanakları

İşte yükselme imkanı verilmesi, işgöreni daha fazla iş yapmaya teşvik etmek için en mühim olan kendine güven duygusunu doyuma ulaştıran bir faktördür. İşte ilerleme isteği, kişilerin yaşadığı bir istektir. Çalışan ilerlemesiyle beraber yüksek hayat ve işgörme seviyesi yanı sıra mevcut maaşından fazla maaş ve statüyü elde edebilmektedirler. İşe başlayan yeni kişi ilerleyecek olan çalışma yaşamında maaş veya terfi olanaklarının bulunmadığı hissine yenik düşerse yaptığı tüm uğraşların boş olduğunu düşünerek görevine negatif davranış sergileyebilir (Budak, 1999: 48).

2.3.2.5. Çalışma Arkadaşları

Ekip çalışma kabiliyeti fazla olan, iş arkadaşları içinde uygun ilişkiler barındıran ve ekipteki kişilerin miktarı düşük iş ekiplerinde işgörenlerin iş tatmini arttırmaktadır. İşin sürekli tekrar edtmesi ve bunaltıcı olması halinde çalışma dostlarıyla

oluşturulmuş uygun ilişkilerin görevlerinden uzaklaşmamalarını sağlayan çok mühim bir faktördür (Çoruh, 2001: 19- 20). İş doyumuyla alakalı olan, elzem olan diğer kavram ise Yıldırma (Mobbing). Buna benzer koşulların meydana gelmesi halinde, iş grubu arasındaki iletişimi ve ilişkiye zarar vereceği ve işten alınan zevkin, doyumun azalacağı aşikardır.

2.3.2.6. İletişim

İletişim, günümüzün en önemli konularından biridir, bir çok sorunun sebebi iletişim kuramaktan kaynaklandığı gibi mevcut sorunların en etkili çözülme yöntemi yine iletişim olacaktır. Kişilerarası iletişim, birbirleri arasında veri akışı (bilgi, hissiyat, düşünce vb.) sürecini kapsamaktadır, lakin bahsedilen aşamanın, gerçekleşebilmesi için, kesinlikle kişiler arası iletişim yoluna gereksinim bulunmaktadır. Bireyleri arası bağ, toplum halinde uyumlu bir biçimde işgörmelerini sağlayan ilişkidir. Bu ilişki bazen insanları kendilerine yaklaştırma etkisinde bulunurken, bazı zamanlarda ise tam tersi rol oynadığını söyleyebiliriz. (Tikici,2005;6).

2.3.2.7. Takdir

İşgören, uğraşlarının özelliği sebebiyle onaylanmak ve takdir görmeyi arzulamaktadır. Lakin negatif hakkında söylenen olumsuz sözlerden haz almamaktadır. Bu sebeple, yaptıkları işlerden ötürü onaylanmak çalışanın doyumunun yükselmesine sebep olmaktadır. Bir diğer ifadeyle takdir, işin belirlenmesiyle beraber uygulandığında yapılan çalışmanın istenilen koşullarda uygulanmasına olanak sağlar. (Akbal, 2010; 59)

2.3.2.8. İş Güvenliği

İş güvenliğinin olması işgörenler için ayrı bir tatmin unsurudur. Birden fazla işgören işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğuna ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden zevk almasına ve tatmin olmasına yardımcı olacaktır. Bununla birlikte, işgörenin yaptığı işe, güvenlik olmadığı veya ihmal edildiği düşüncesine kapıldığında motivasyonu ve morali kaybolacaktır (Özgen vd. 2005; 357).

2.3.2.9. İş Ahlakı

İş etiği, “toplum tarafından görüş ortaklığına varılmış prensipler, normlar ve standartlar ile tutarlı biçimde işletmecilik uygulaması tutum ve davranışı” şeklinde ifade edilmektedir (Bayrak, 2001:3-4). Ahlaka aykırı tutumların neden olduğu olumsuzluklar, kayıplar, iletişimin zarar görmesi, güvenin kaybedilmesi, imajın zarar görmesi, ekip çalışanlarının etkinliğinin kaybedilmesi ve sadakat hissiyatının ortadan kaybolması biçiminde sayılabilir. Bütün bu zararlar ile birlikte, işgörenlerde, kurumun hedef ve kıymetlerine inanması, örgüt için efor harcama arzusunun ve örgütte kalma isteğini zayıflatacağından, iş doyumunun ve işin verdiği moralin azalmasına sebep olmaktadır.

2.3.3. Sosyal ve Çevresel Faktörler

Kişinin kurum içerisinde meydana geldiği gibi, kurum haricindeki toplum da elzemdir. Bu toplumsal muhitin en gerekli olanı ailedir. Bir başka söyleyişle, kişi ailesi ve işleri içerisinde konum almakta ve iş-aile balansını çok iyi kurmalıdır. Şayet bu koşul içindeki istekleri arasındaki dengeyi sağlayamaması durumunda ise, kişi üstünde iş doyumsuzluğuna ve kişisel sorunların oluşmasına sebep olacaktır (Özkalp, 1989:153). Çalışan kendi iş koşullarını, sosyal iş koşullarıyla karşılaştırmaktadır. Karşılaştırmalar sonucu olarak, şahsi çalışma koşulları zayıf ve sosyal çalışma standartları da zayıfsa oluşan bu şartlar altında işten alınan zevk ve doyum artar. Özetleyecek olursak iki yöntem içerisinde olan değişiklik zayıfladığı sürece, işten alınan tatmin artma eğilimindedir. Zira çalışanlar ortamda göreceli bakımdan iyi koşullarda oldukları fikrine sahiptirler (Korman,1978:226).

2.4. İş Tatmininin Temel Kuramları

2.4.1. Kapsam Teorileri

İçerik kapsamları, bireyin ortamda bulunduğu ve bireyi belli alanlarda tutuma yönlendiren unsurları kavramaya çalışmaktadır (Koçel,1995:384). Bu tarz teorileri savunanlar, çalışanın, belli başlı kıymet ve ihtiyaçlarının kurum açısından giderilmesi koşullarında doyuma erişilebileceğini düşünmektedir.

2.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bu teörinin savunmasına göre birey gereksinimleri hiyerarşik sıraya istinaden merdiven basamakları gibi dizilmektedir. Gereksinim merdivenin alt basamaklarına

gittikçe ihtiyaç gereksinimi o derecede birey için elzemdir. Bir basamakta bulunan gereksinim giderildiğinde ardından gelen basamak gereksinimleri tetikleyici olarak insanı yönlendirir. Hali hazırda doyuma ulaşmış gereksinimlerle otomatik olarak doyuma ulaşılacağına inanılan gereksinimler tetikleyici olmamaktadır (Yüksel,2003: 135). Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi;

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek, insanın hayatta kalması için içmesi gereken herşey, konaklama gereksinimleri fizyolojik gereksinim olarak gruplandırılır.
- Güvenlik İhtiyaçları: Kişi fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, kişinin kendisini emniyette hissetmesine yönelik ihtiyaçları içerir.
- Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi: Sevilme, sevmek, bir ekibe dahil olma, insanlarla iletişim kurma, arkadaşlar arasın bağları arttırma vb. Hisleri ve sosyal ihtiyaçları içerir.
- Saygı Takdir Edilme Gereksinimi: Saygı ve takdir edilme ihtiyaçlarını, statü yükselmesi, daha fazla iş, mesuliyet kabul etme ve toplumsal pozisyonu artırma koşullarıdır.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağıdır. Bu seviyede, kişinin istediği işi görmesi, ulaşmak istediği konuma ulaşması, başarılı olması, yeni ürünler çıkarması ve şahsını ispat etmesi barındırır.

2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg açısından savunulan teori de, tatminsizliğe sebep olan koşulu muhafaza etme faktörleriyle tatmini elde etmeye yarıyan arzulanma faktörleri altında, çalışanın, kurum içerisindeki gereksinimleri dizilmiştir. Koşulu muhafaza etme faktörleri, örgütün stratejisi, denetlenmesi, şahıslararası bağları, ücreti ve iş şartları vb. faktörlerdir. Güdülenme faktörleri, başarı, yükselme olanağı verme, tanınma, sorumluluk alma, işin kendisi gibi etkenlerdir. Zira örgüt koşulu muhafaza etme faktörlerinin ihtiyacı olanları gideriyor, lakin güdülenme faktörlerinin ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, işgören yapmış olduğu işten doyuma erişmeden da görevini yürütebilir (Toker, 2007: 4). İşten tatmin olmayı sağlayan 5 önemli faktör şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 143);

- İş başarıma,
- Bilinme (Tanınmak),

- Görev alma (Çalışmak),
- Mesuliyet (Sorumluluk),
- İerleme.

Yukarıdaki unsurların mevcudiyeti, şahsa bireysel muvaffakiyet hissiyatı aşıladığından, bireyin moral ve motivasyonunu yükseltecektir. Bu şartların eksikliğiye bireyin moral ve moticasyonunu azalmasıyla gerçekleşecektir (Koçel,2003:514). İşte tatminsizlik meydana getiren unsurlarsa elzem olarak sıralanması durumunda aşağıdaki gibi olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 143);

- İşletme iadresi ve stratejilerinden memnuniyetsizlik,
- Teknik gözetimden memnuniyetsizlik,
- İş karşılığında alınan ücretin yetersiz olması,
- Bireylerarası bağlardan dolayı meydana gelen memnuniyetsizlik,
- İş şartlarından oluşan memnuniyetsizlik.

2.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarı – Güç Teorisi

Başarma gereksinimi, bireyin diğer şahıslarla toplumsal bağ oluşturma, kişileri kontrol etmek amacıyla kuvvet elde etme ve bireylerin becerileri, yetenekleriyle belirli muvaffakiyet sağlamak vb. Türde gereksinimlerini karşılamak yönünde tutum sergilemesidir. İnsanlar bahsedilen gereksinimler ile doğmamakta aksine hayat deneyimleriyle bu gereksinimleri bellemektedirler. Bu gereksinimler arasında en çok meydana gelen üç tanesi üstünde durmaktadır. Bu gereksinimler (Tümgan,2007;38); Mc Clelland bireylerin mevcut pozisyonlarında bulunan kariyer basamağıyla ilişkili gereksinimlerden birkaçının öne çıkartmaktadır. Elde edilmiş gereksinimler kuramı, esas savundauğu, kişilerin önde ilerleme, muvaffakiyet elde etmek ve bazı amaçlara erişme vb. gereksinimlerinin olacağına inanmaktadır (Tümgan, 2007; 38-39).

2.4.1.4. Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi

Maslow'un paradigması günümüz dönemine uyarlayan Alderfer, gereksinimleri üç ana bölüme ayırmıştır (Pekel, 2001: 14). Bu bölümler;

- **Varoluş (Existence) Gereksinimleri:** Fizyolojik (Yeme, içme, barınma vb.) ve güvenlik gereksinimleri,
- **İlişki Kurma (Relatedness) Gereksinimleri:** Başka kişilerle birlikte olmak, sosyal bağlar kurma gereksinimi,

- **Gelişme (Growth) Gereksinimleri:** Kendini yetiştirme, becerilerini artırma gereksinimi.

VİG (ERG) teorisi görü, basamaklarda ilerledikçe doyuma ulaşma arzusu yükselir şekilde elle tutulmayan zor bir koşul varmaktadır. Bu bireysel yetişem gereksinimleri gideremiyorsa, önceki basamaklara döner ve uğraşlarını o basamaklar üstünde yoğunlaştırmak zorundadırlar. Alderfer, kişilerin doğma ve büyüme gereksinimlerinin benzer zamanlarda tatmini amacıyla güdülenebileceğini anlatmaktadır (Tümgan,2007;41).

2.4.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları, doyumla alakalı gereksinim, beklenti, kıymet ve algı türlerinin iş doyumunu elde etmek amacıyla biraraya geldiğini tanımlamaya çalışır (Metle,2001;314). Bu bölümde mevcut olan kapsamlara göre gereksinimler bireyi eyleme ve tutuma yönlendiren unsurlardan yalnızca bir tanesidir (Koçel,2003;644). Bu dahili unsurlara ilaveten fazlaca harici unsur da bireyin tutumlarını ve moraline etki ederler. Vroom'un bekleyiş kuramı, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti teorisi, eşitlik teorisi, hedef kuramı, bağlı grup teorisi, 3 taraflı bağ teorisiyle koşullandırma ve pekiştirme teorisi süreç kuramlarını meydana getirmektedir.

2.4.2.1. Skinner'in Davranış Koşullandırma Teorisi

Bu paradigmanın, ilk kısmı olan Vroom'un paradigmasının aynısıdır. Bireyin moral seviyesi Valens ve bekleyiş açısından müteessir olmaktadır (Koçel,2003;523). Lakin Lawler ve Porter'in yaklaşımı açısından kişinin her tutumu yüksek başarımla gerçekleşmez (Ulusoy,1993;80). Aralarına 2 yeni parametre girmektedir. Bu parametrelerden birincisi kişinin lüzumlu bilgiye beceriye ehli olması. Zira kişi lüzumlu sahibi olduğu becerilernden yoksun ise, istediği kadar gayret harcasın başarımlı yakalayamayacaktır (Koçel,2003;523).

2.4.2.2. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Bu teori şahısların ihtiyaçların doyumunu tutumların saklı sebebi olarak düşünmekte ve tutumu meydana getiren sebepleri etrafsal uyarılarla kişisel ihtiyaçları içindeki bağları da araştırmaktadır. Değişik türde parametreler arasındaki bağları ve bu parametrelerin kişinin tutumuna etkisinin araştırılması açısından bir süreç teorisi gibi düşünülebilmektedir. Victor Vroom'un düşüncesi, bir bireyin belli

uğraş için efor harcaması 2 etkenele ilişkilidir. Bireyin mükafat isteme düzeyi ve bekleyişi, dolayısıyla;

Motivasyon = Valens * Bekleyiş şeklinde açıklanabilir.

Bu paradigmanın 3 tane ana işlevi vardır. Valens, bekleyiş ve araçsallıktır (Koçel,2003:516).

2.4.2.3. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter'in iyileştirilmiş beklenti teorisinde Aralarına 2 yeni parametre girmektedir. Bu parametrelerden birincisi kişinin lüzumlu bilgiye beceriye ehli olması. Zira kişi lüzumlu sahibi olduğu becerilerinden yoksun ise, istediği kadar gayret harcasın başarımlarını sergileyemeyecektir (Koçel,2003;523). Her kurum çalışanı, başarımlarını sergileyebilmek için optimal bir eylem kavramına hakim olması, performans sergilemesini engelleyecektir (Koçel, 2003: 523). Model, çalışanların motivasyonu ile muvaffakiyet-doyum bağlarının tanımlanması açısından elzem yardımlar sağlamıştır. Çalışanlar açısından ne tür mükafatların istendiğinin ve bu mükafatlara erişmelerini sağlayacak uğraşın net olarak saptanıp, çalışanların bekledikleri çıktıları kazanabilecekleri bilgi ve beceri düzeyine eriştirilmeleri, mükafatların mantık çerçevesinde pay edilmesine itina verilemsi lüzumluluğu bu paradigma açısından savunulmaktadır (Ataman, 2002: 450).

2.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams, General Electric şirketinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, mükafat adaletinin işgörenleri daima isteklendirmek ve özendirmek açısından aşırı elzem unsur olduğuna belirtmiştir. Yaptığı çalışmada kişilerin almış oldukları mükafatları devamlı kıyaslama yaptıkları ve şahıslarına uygun görülmüş mükafatların aynı muvaffakiyeti sergileryen kişilerle ne derece eşit olduklarını belirlemeye çalışmaktadırlar (Eren, 2001: 538). Kıyaslama neticesinde zira değişik koşullar mevcut olması halinde şahıs eşitsizliği yok etmek için uğraşacaklardır. Bu tutumun tarafı idrak edilen eşitsizliğin seviyesine, kişinin sergileyeceği tutumun basitlik oranıyla ilişkili olması söz konusudur (Koçel,2003:525).

2.4.2.5. Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Teorisi

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilen “Amaç Kuramında”, bireylerin şahsi olarak belirledikleri hedeflere ulaşmanın kendileri açısından mükafat olacağı için, görev hedefleri için isteklendirildikleri görüşünü savunmaktadır. Locke, kendisine yüksek hedefler belirleyen veya başka şahısların kendileri için belirlediği yüksek hedefleri onaylayan kişilerin, daha fazla efor sarf ederek daha iyi başarımlar sergileyeceğini savunmaktadır (Çetinkanat,2000:28).

2.5. İş Tatmini Ampirik Araştırma

Örgütlerde yapılmakta olan uğraşların takdir görmesi işgörenlerde doyum hissi meydana getirmektedir. İdareci – çalışan mevcut bütün işgörenler yapmış oldukları tüm görevler karşılığı kadar takdir görmelidirler. Takdir görmek işgörenlerin yaptıkları işlerde pozitif moral vermesine sebep olacaktır. Örgütlerde alınan maaş adaletsizliği benzer işi yapan şahıslar içinde tedirginliğe sebebiyet vermekte ve işgörenleri işlerinde negatif etkilemektedir. Bu koşulun onarılması işgörenler içindeki tedirginliği bertaraf edecektir. Bütün işgörenler açısından terfi fırsatları görevi yerine getirmede motive etmektedir. Bu nitelik bütün örgütler açısından değerlendirilmelidir. Örgütlerde standart çalışma saatleri aksine esnek zaman uygulamasıyla işgörenlerin dinamik zaman yönetimi uygulanarak işgörenin ve çalıştığı işyerinin verimi artırılabilir. Örgütlerde idareciler örgüt ve işgörenler hakkında karar verme sürecinde işgörenlerin düşüncelerine değer verip dikkate almalıdırlar. Böylece olarak işgörenlerde oluşturulan “örgüt bilincinin” ve “örgüte ait olma” hissi işten alınan doyumunu ve motivasyonu artırıcı faktördür (Cengiz,2007, s.39-40).

İşgörenlerin başarımlarını ve iş doyumlarına etki eden en elzem parametreler çalışma ortamının koşulları, idareci başarımları, eğitim seviyesini artırma eforunun dikkate alınmalıdır. Bunun yanı sıra iş doyumunun işgörenin verimliliği üstünde oldukça etkiye sahip olduğu onaylanmaktadır. Bankacılık sektöründe en çok uygulanan başarımlar belirlemedeki mükafatlandırma unsurları, terfi yaptırılması, prim verilmesi, başarımın ilan edilmesi ve kadro yükseltilmesidir. En zayıf olanlarıysa ek izin verilmesi veya rahat çalışma ortamına gönderilmesidir. İşgörenlerin mükafatlandırılmasıyla alakalı araçlara ilişkin doyuma ulaşma oranları sırasıyla prim verilmesi ve ücret artışlarıdır. Bu şartlar altında işgörenlerin parasal

mükafatlandırılma araçlarıyla ilgili beklentileri daha fazladır. (Bilge, 2010, s. 120-121).

Çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirdikleri için sevdiği işi yapıyor olması yaptığı işi sevmesi işini daha özenli ve özveri ile yapması açısından önemlidir. Çalışma hayatı dengesinin kurulması yönündeki en önemli faktörlerden biri olabilmektedir. Bir tarafta mutsuz olma durumu diğer taraftaki işe olan özenli ve özverili çalışmayı doğrudan olmasa da dolaylı yünden etkileyebilmektedir. Bu sebeple işe karşı geliştirilen davranış önemlidir. Bunun için işverenin işgörenine vereceği eğitimle işini özenli ve özverili bir biçimde yapabilmesini sağlayacak iş tatminini oluşturmak zorundadır. Meslekte yeni olanların iş doyum seviyesi iş hayatında çalışma yılı fazla olanlara göre düşüktür. Bu koşullar altında, çalışma yılı arttıkça iş hayatlarında beklentilerine yanıt alan çalışanın iş doyum seviyesinin yükselmesidir. Çalışan iş hayatında yükseldikçe deneyimin, uyumun artmasıyla iş doyumunu artırabilmektedir. Kıdem süresi düşük olan çalışan alınan hizmet içi eğitimin iş doyumunu bakımından bir gereksinim olarak görmemektedir (Emel, 2014, s. 91-92).

Kurumlar veya işletmeler yaşamlarını başarılı biçimde sürdürmeleri için çalıştırdığı bireylere, diğer örgütlere, kanunlara, topluma karşı sorumluluklarını en iyi biçimde yapmaları gerekir. Bu sorumlulukları yerine getiremeyen kurumların ömrü uzun olmayacak ve arzulanan başarı sağlanamayacaktır. İş etiğinin daha yüksek düzeylere gelmesi için gerekli çalışmalar yapılmalı ve işyerinde etik ölçümü yapılmalıdır. Çalışma ortamında etik anlayışını hakim kılmak isteyen örgütler bazı durumlara özen göstermek zorundadır. İş doyumunu, kişilerin işten beklentilerine ne oranda karşılık aldığı ve aldığı hizmetten ne kadar memnun olduğu olarak da tanımlanır. Bu sebeple bir kurumda işgörenlerin gereksinimlerinin işgörenlerin algıladıkları biçimde incelemeleri ve buna göre hareket edilmesi gerekmektedir. İş doyumunun yüksek seviyede olması kurumun birden fazla çıktısını pozitif yönde etkileyecektir. Bunlardan bazıları, verimlilik, ürün kalitesi, işletme performansı, karlılık ve işgören memnuniyetidir (Emre, 2014, s. 152-154).

III. BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

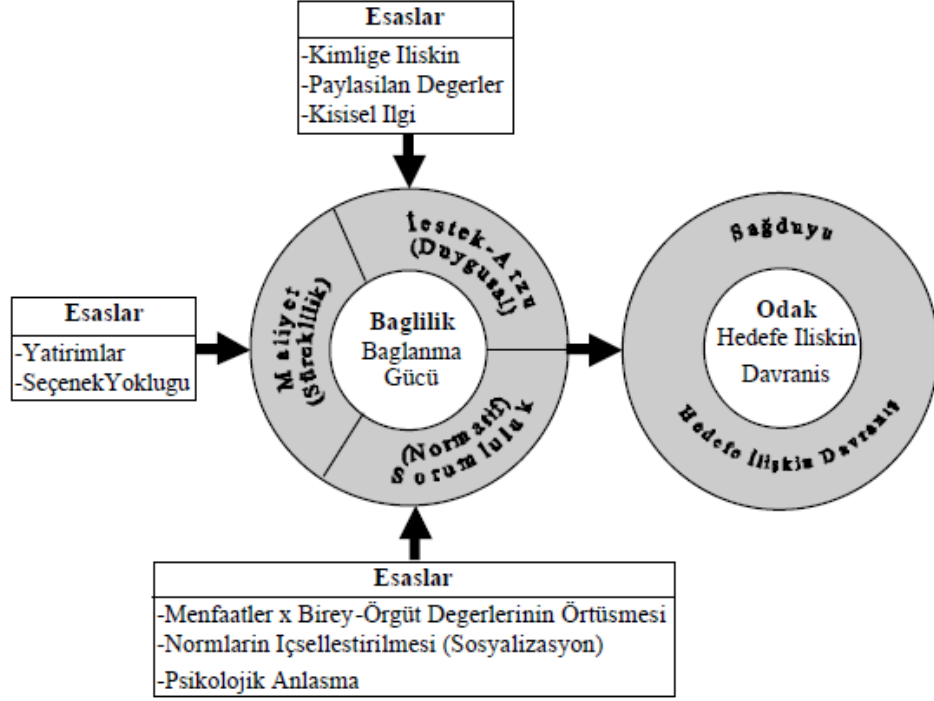
3.1. Örgütsel Bağlılık Olgusu

Bağlılık, sözcüğü, “birine karşı sevgi, saygı, sadakat ile yakınlık duyma ve gösterme” manalarını kapsamaktadır (Türk Dil Kurumu,2009). Bunun yanı sıra, “bir bireye, bir düşünceye, bir örgüte, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” şeklinde ifade edilmektedir (Ergun,1975,s.97). Meyer ve Allen (1984,s.373)’e göre sadakat, “belli bir varlığa karşı duygusal bir eğilimdir.” Mowday ve arkadaşlarıda (1982,s.26) buna benzeyen bir yaklaşımla sadakati, "sosyal bir birimle özdeşleşme" şeklinde ifade etmişlerdir. Geniş içerikli bir tarife göreyse sadakat, "kişiyi belli bir hedefe yön veren ve tutuma doğru ilerlemesini sağlayan kuvvettir (Meyer ve Herscovitch,2001,s.301). Sadakat, bir konsept tipi olmakla sosyal hissiyatının bulunduğu tüm ortamlarda var olmaktadır (Ergun,1975,s.99). Bağlılık, tarftarın kulübüne, kişinin memleketine, işgörenin işyerine veya esirin sahibine olan bağlılığı gibi çeşitli biçimlerde kendini gösterebilir.

İşgörenlerin iş ile ilgili davranışlarından bir tanesi kurumsal bağlılık üstünde, bilhassa günümüzde gereğinden çok ilgilenilmiş, lakin ifade birliğine ve ortaklığına ulaşılammıştır (İlsev,1997,s.17). Bunun sebebi, psikoloji, toplumsal, örgütsel davranış ve psikolojik vb. değişik kavramlardan gelen teoristlerin kurumsal sadakat bağlılık disiplinine kendisinin perspektiflerinden bakmalarıdır (Mowday ve diğerleri,1982,s.20). Kurumsal bağlılık genel olarak "bireyin çalıştığı kuruma karşı duyguları olarak" ifade edilmektedir. Kuruma sadakatin ilkleriye şunlardır;

- a) Kurumun hedef ve kıymetlerini kabul etmek ve bunlara karşı inanma duygusu,
- b) Kurum faydasına istenilenden çok efor sarf etme,
- c) Kurum içinde çalışmaya devam etmek için yüksek arzu hissetme.

Çağdaş kurumlardaki işgörenlerin uğraş, motivesi ve girişimciliğini arttırmaları istenmektedir. Bir kurumun muvaffiyeti yalnızca birey rekabetini nasıl temin ettiğini değil, ayrıca sadakati nasıl temin ettiğiyle ilişkilidir. Son 15-20 yıl içinde kurumların gereksinim hissettiği beceriler yeni teknolojiler sonucunda büyük değişim yaşanmıştır (Meyer ve Herscovgtch, 2001, s:317).



Şekil 4. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli

Kaynak; “Meyer ve Herscovitch, 2001, s:317”.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Aşamaları

Kurumsal bağlılık bireye, saate ve konuma göre değişiklikler göstermekte olan göreceli büyümesi olmakla beraber, işgörenin kuruma sadakat sergileyip sergilemediğini saptamada değerlendirilen belli başlı ölçütleri vardır. Bahsi geçen kriterler aşağıda sıralanmıştır (İbicioğlu,2000:13-16);

3.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Kurumsal bağlılığın en elzem belirtisi işgörenin hedef, kıymet ve vizyonunun uyumluluğudur. Kurumun hedef ve kıymetlerini kabul etmeyen işgörenin o kuruma sadakatini sergilemesi imkansızdır. Kurumsal sadakat mevzusunun Porter, Steers, Moydaw vb. önderler bu mevzu üstünde mühim şekilde ilgilenmişlerdir. Bahsi geçen öncüler “kurumun hedef ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” kurumun sadakatinin minimum koşulu şeklinde algılamışlardır. İşgörenin şahsi kıymetleri, amaçları ve global beklentileriyle kurumun işgörenine bu kısımda gösterebilecekleri sıhatli ve üst seviyeli bir sadakatini oluşturmasını sağlayacaktır. Beklenenlerle sergilenmiş olanlar içindeki fark kurumsal sadakat seviyesini saptayacak en elzem faktördür (İnce ve Gül, 2005:9).

3.2.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme

Kurumsal sadakatin ikinci belirtisi, işgörenin kurum hedefleri istikametinde gereğinden çok efor harcamasıdır. Harcanan efor, istenilen ve arzu edilen seviyenin üstünde olması gereklidir. İşgörenin rastgele bireysel arzu içine girmeden, yalnızca işgördüğü kurumun muvaffakiyeti açısından kendisinden fedakarlıklarda bulunması, bireyin kurumunu sevdiğini ve kabullendiğinin işareti olarak gösterilmektedir. İkinci Dünya Savaşı'nda Japonya'nın yenilmesiyle ekonomik olarak yaşadığı sorunlardan çabuk kurtulabilmesinin, sosyal yapının geçmiş olduğu eylemin bahsedilen mevzunun özelliği büyük rol oynamaktadır (İnce ve Gül,2005:10).

3.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Başka bir kurumsal bağlılık belirtisiyse işgörenin kurum içinde çalışmayı devam etme doğrultusunda yüksek arzu hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Önceki iki belirtiyeye istinaden bu belirti içinde, işgörenin kurumuna karşı pozitif hislerinin neticesidir. Kurumsal sadakat, kurumun işgörenlerin problemleriyle alakalı olmasıyla da yakinen ilgilidir. Kurumsal bünye de olması gerektiği gibi çalışan iletişim araçları, insan kaynakları stratejilerinin dinamik olması, toplumsal faaliyetler, kariyer imkanlarının yeterince olması, kurumun çalışanlarına karşı olan adaleti vb. faktörlerin, işgörenin kurum içinde çalışmayı sürdürme arzusunu pozitif yönde etkilemesini beklemek mümkündür (Dolu, 2011; 19).

3.2.4. Örgüt Kimliğiyle Özdeşleşme

Özdeşleşme, bireylerin yakın ilişkiler içinde olma arzusunu kapsayan kurumsal sadakat adımlarındandır. Şahıslar başka birey ve ekplerle iletişim kurmak ayrıca devamlılığını sağlamak amacıyla, diğer kişilerin tutumlarını kabulleniyorsa örgüt ile kaynaştığını söyleyebiliriz. Özdeşleşme, arzu edilen bir konum meydana getirdiğinden, kişiye büyük oranda memnuniyetlik sağlamaktadır. Lakin bu arzu, hemen kaybolma ihtimali olduğu için muhafaza edilmesi şarttır. Sadakat iyi bir olgu olsa bile sahibine büyük mesuliyet ve maddiyata neden olur. Şahıslar özdeşleşme kapsamında kurumlarına sadakat sergilemekten övünürler. Çalışanlar bu süreçte, kurumla özdeşleşir. Zira kurum onlar için kıymetli olan tüm değerleri özümserler (Balay, 2000: 100).

Birey, ekip ya da kurumla değişik türlü nedenlerden dolayı özdeşleşmektedir. Ekip üyesi olan şahsın benliğinin farkında olmasına, aidiyet duygusu içerisinde olma ve şahsını realizasyonetmesine destek olmaktadır. Kişiyi aidiyet hissi yaşatmaktadır. Eğer firmanın prestiji ve güvenilirliği fazla olan göreve, çalışanlar daha çok uyum sağlamaktadırlar. (Benkhoff, 1997: 118).

3.2.5. İçselleştirme

İçselleştirme, kişisel ve kurumsal kıymetlerin birbirleriyle uyum içerisinde olmasına dayanır. Bu kapsam, bireysel kıymetlerin birbirine uyumu ve kurumsal değer yönteminin, kişinin davranış ve tutumu üstündeki etkilere odaklanmaktadır. Bu seviyede kişi kurumun kıymetlerinin mükafatlandırıcı ve bireysel kıymetleriyle uyumludur. Kurumun istediği sadakati benimsetmektir. Zira benimseme, tek başına sürekli olarak ilk baştaki tesir referansından ilişkisizdir. Lakin muvaffakiyeti zor olmasın bir yana uzun zamanda almaktadır. Benimseme sağlandığında, kişiyi işe bağlamak amacıyla bağlılık kaynaklarının tekrardan aktif edilmesi gerekmemektedir. Zira bu sadakat kavramında kişi, yeni değişimi, düşüncüyü, tutumu kendisine ait olarak onaylar (Balay, 2000: 101).

3.3. Örgütsel Bağlılığın Amacı ve Önemi

Örgütsel bağlılıkla alakalı ilk araştırma, Whyte tarafından 1956 yılında yapılmıştır. Araştırmasında Whyte, kurumuna fazla sadakat duygusu taşıyan bireyin tarifini yaparak, kurum açısından meydana gelebilecek zararları araştırmıştır (Atay, 2006, s.47). Ardından, ilk olarak Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker vb. araştırmacılar bahsedilen boyutu farklı açılardan inceleyerek iyileştirmişlerdir (İnce ve Gül,2005). 2000’li yılların elzem münakaşa mevzuların başında kurumsal sadakatin olacağı savunulmaktadır. Zira birçok teorisyen açısından kurumun hedefi, parametre iş ve etrafta oluşan koşullarında işgörenlerinde kurumsal sadakat meydana getirebilmektedir (İnce ve Gül,2005). Çağımızda kurumların kaynaklarını dinamik bir biçimde kullanmaları en elzem konulardan birisidir. Bu nedenle kurumlar, genel olarak işgörenlerin sürekli işten ayrılması ve alınma oranlarından kaynaklanan aşırı maliyeti düşürerek sürekliliği mümkün kılmak için işgörenlerin işyerine olan sadakatlarını arttırmak amacıyla uğraşmaktadırlar. Kurmuna sadık işgörenlerin daha fazla iş yapacağı ve kurumsal hedeflerin muvaffakiyeti için çalışanlar daha çok fedakarlık yapacaklarını savunmaktadır. Araştırmalar, sadakatin kurumdan ayrılan ve

işe alımları azaltarak maliyeti azalttığını ifade etmektedir (Meyer veAllen,2004).

Zaayıf kurumsal sadakatin, devamsızlık, gecikmeler, hatta işten ayrılma ve düşük performans vb. kişisel ve kurumsal negatif neticeleri vardır. İşgörenlerin sadakati, kurumsal muvaffakiyete erişmede elzem bir faktör olduğu anlaşılmaktadır (Dick ve Metcalfe, 2001). Zira işgörenlerin sorun çıkaran olmayıp, sorun çözen kişiler olması istenmektedir. Kurumsal sadakatleri üst düzey olan işgörenlerin, dinamik ve yüksek mesuliyet sahibi oldukları söylenebilir (Chow, 1994). Bunun yanı sıra bireyler, kuruma faydalı olabilmek adına daha üretken, yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya koymaktadırlar (Taş,2004,s.53). Kurumlar, işlevlerini sürdürebilmek ve kurum içerisindeki düzeni, huzuru temin edebilmek adına işgörenlerin kurumsal sadakatlerine için ihtiyaç olan basamaklara tırmanılmalıdır (Savery ve Syme,1996,s.14). Normal şartlardaki arzuları istenilen dercede giderilemeyen işgörenlerin beklentiye kapılmaları, onların sadakatlerini zayıflatacak, tükenmişliğe ve strese sebep olacaktır (Cohen, 1996, s.494; Yıldırım, 2002, s.34).

3.4. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi

3.4.1. İşe Bağlılık

İş sadakati kişide mevcut olan uzmanlık, yetenek neticesinde görevinin, yaşamındaki elzem olduğunu kavramasıyla alakalıdır. Daha net bir ifade ile iş sadakati, kişinin bazı bölümlerdeki yetenek ve ihtisas elde etmek amacı ile yapmış olduğu araştırmalar neticesinde meslek hayatında ne kadar elzem bir konumu olduğunu kavramasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999; 8).

Mesleki bağlılık aynen kurumsal bağlılık gibi davranışsal ve tutumsal olarak 2 yaklaşım altında değerlendirilmektedir. Davranışsal bakış açısından iş sadakati, iş gruplarına dahil olma ve iş yazını izlemek vb. işlevlere yoğunlaşmaktadır. Davranışsal bakış açısınınsa, kişinin düşünce meydana getirme ilavesi ve bu ilavelerin gerçekliği ve kişinin görevine istinaden davranışı vb. mevzulara yoğunlaşmaktadır (Morrow ve Wirt,1989;41). Bir birey mesleği için yıllarını harcayıp tüketip, işi kendisi açısından daha elzem olmaya başladığında birey, görevinin kıymet ve fikrini benimsemeye başlar. Bu biçimde meydana gelen işe sadakat, üç alt seviyede değerlendirilir (Morrow, 1983:489).

- İşe Yönelik Genel Tutum; “ İşinden ya da mesleğinden memnun olmadan hayattan zevk alınamayacağı”, “ işin kendisi için her şey olduğu”, “dünyaya

yeniden gelse yine aynı görevi yapacağı” vb. söyleyişler işgörene sahip olmaktadır

- Mesleki Planlama Fikirleri: Şahıs işinde daha başarılı olmak için gelişmek, eğitmek ve işinde yükselebilmek amacıyla derinlemesine planlar yapmaktadır.
- Mesleğin Nisbi Önemi: Mesleğine bağlı olan kişilerin, mesleğini daha iyi yapabilmek için araştırma faaliyetlerinde uğraş sergilediği, görevi samimi olan mükafatlarla incelendiği, genel olarak meslek-ailearası kargaşa meydana geldiği yapılmış olan çalışmalar ile meydana çıkmıştır (Morrow, 1983:493).

3.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Bağlılık seviyesi yüksek olan kişiler yakın bağlara ve dostluk ilişkilerine aşırı değer verirler. İleriye dönük bazı planlar ile uğraşmak yerine kişilerle beraber oldukları, onlar ile üleştikleri ve destek oldukları çalışma ortamını seçmek isterler. Bu tarz benliği olan şahıslar için dostluk sadakati hedeftir (Reichers, 1985:471). Çalışma arkadaşları için hissedilen bağlılık, kişilerin mesleğe bağlı çeşitli zorlukları kazanmalarını desteklemektedir. Bu düşünce de olan çalışanlar arkadaşlarına yakınlaşarak, yardımlaşma hissiyatının muhafaza edilmesini sağlarlar. Bu sebeple dost sadakatının, kişileri kuvvetli işsel ve kurumsal sadakate yönlendireceği düşünülmektedir (Wallace, 1995:s236).

3.4.3. Sadakat (Bağlılık)

Kurumsal sadakat olgusunu, iş platformunda devamlı beravber olduğu çalışanın birbirleriyle alakalı ilişkileri sağlayan bağlılıkla ifade edilmek istenildiğinde, çalışma arkadaşlarına sadakat, bireyin kurumda görev yapan diğer kişilerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık hissi duymasıdır. Bir kimse yeni görev yapmaya başladığı bir kurumda, deneyimli işgörenler ona bir çeşit rehberlik yaparak, kişinin gereksinimlerini gidererek, onun kuruma olan ilişkin davranışlarında daimi tesirler oluşturulmasına sebep olur (Randall and Cote, 1991). Bir takımın aldığı kararların tutarlılığı ve uyumluluğu, yapılan işbirliği derecesiyle sınırlı olmaktadır. Bu durumda, işbirliğinin üst seviyeli olmasından, verilen hükme ve ekibe sadakati arttırmaktadır. Bu sadakatte kurumsal sadakati pozitif olarak tesir etmektedir. Kişisel olarak değerlendirildiğinde, işgörenlerin hüküm verme aşamalarına dahil olmaları, kişilere hüküm alıcılar veya idareciler açısından kıymet gördüğünün bir ifadesidir olarak

kavranmakta, kurum içindeki pozisyonlarının kuvvetlenmesi sonucunu meydana getirmektedir. Böylece kurumsal bağlılığı artırmaktadır (İnce ve diğ., 2005: 439-446).

3.4.4. İtaat

Genel olarak, itaat olgusu bağlılık kavramının içerisinde değerlendirilmektedir. Lakin, aksini düşünmek farklı bir ifade ile sadakat boyutunun içerisinde incelemek daima olanaklıdır. İtaat olmamadan sadakat anarşi getirecektir. Sadakat olmadan boyun eğmeye bireyin kurum faydası doğrultusunda bilgi ve uğraşlarını dahil etmeyeceğinden, kurumun ilerlemesine katkı temin edecek adımların atılmasına engel olacaktır. Kısaca kurumsal sadakat ve boyun eğmek eş anlamlı veya zıt anlamlı olgular değildir, hatta kendilerini tamamlayan ve destekleyici özelliğindeki olgulardır (Gül, 2003). Yalnızca boyun eğme duygusuna sahip kişiler kurumun faydası için ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye gereksinim hissetmezler bunun sonucunda yeni düşüncelerini ortaya koyamazlar (Çöl, 2004: 52).

3.4.5. Göreve Bağlılık

İşgören tutumlarını kavramak amacıyla yapılmış çalışmalar dahilinde, mesleğe sadakat konusu yakın zamanlarda çok alakalı olmaktadır. Bilhassa mesleğe uyumlu özellikteki bireylerin işe alınması, bu bireylerin kurumsal sadakatlerin ve mesleki doyumlarına tesir etmekte, bunun neticesinde kurumsal verimlilik bakımından önemlidir (Dubin,R.,Champoux,J.E.vePorter,L.W.,1975). Mesleğe sadakatin ve kurumsal sadakatin cinsiyet, yaş ve denetleme bölgesi vb. bireysel değişikliklerin hükümlere dahil olma, işi sevme, beğendirme ve kariyer olanağı vb. iş şartlarının işlevi olması, buna karşın kültür ve sosyalleşmeninse, daha az subjektif etkisi olacağını savunulmaktadır. Araştırmalar sonucunda, işe sadakatle alakalı nitelikler şu şekilde dizilebilir;

- Bireyin kendisiyle alakalı imajı ve işi içindeki ilişki,
- Bireyin işine etkilenme seviyesi,
- Bireyin kendinesine gösterdiği kıymetin, idrak ettiği başarıyı sarsılma oranı,
- Bireyin, psikolojik olarak işi ile özdeşleştirme seviyesi (Dailey, R. C.ve Kirk, 1992,S.340).

3.4.6. İş Tatmini

Mesleki doyum, çalışanların fiziksel ve mental zindelikleri yanı sıra, kişisel, fizyolojik ve ruhani hislerinin göstergesidir. Mesleki doyumunu denilince, işten sağlanan maddi kazançlar ile çalışan, “berlikte çalışmaktan zevk aldığı takım arkadaşları ve eser meydana getirmenin verdiği haz” zihne gelmekte (Şimşek v.d.,2003). Örgütsel bağlılık, kurumun hedef ve değerlerini içerecek biçimde kuruma bağlılık üzerine odaklanırken, iş tatmini, çalışanın işlerini yaptığı belirli iş çevresi üzerinde odaklanmaktadır. Sonuç olarak, bağlılık gibi kuruma yönelik davranışlar kurumsal, iş tatmini gibi daha özel davranışlar ise, görev yönelimli sonuçlarla yakından alakalıdır (Tiryaki, 2005: 96). İş doyumunu bireyin göreve ya da kendisinin saptadığı taraflarına olan hissi reaksiyonun aksettirmek, kurumsal sadakat tüm olacak biçimde genel bir hissi aksettirmektedir. Kurumsal Sadakat iş doyumunu ile kıyaslandığında daha büyük bir olguyu anlatır. Kurumsal sadakat hedeflenen ve kıymetleri içine alacak biçimde angaje olmayı söylerken, doyum, bireyin görevlerini gerçekleştirdiği bir iş ya da çalışma platformunu anlatır. İş doyumunu bir davranışken, kurumsal sadakatse bir tutumdur. Dolayısı ile iş doyumunu pasif, sadakatse aktif bir anlamla ifade etmektedir. Sadakat yavaş lakin düzenli, iş doyumuyse değişkendir (İnce ve Gül,2005).

3.5. Üç Bağlılık Faktörü İçeriğinde Örgütsel Bağlılık

Meyer ve Allen kurumsal sadakatin psikolojik kısmını meydana çıkararak olguyu, işgörenlerin kurumla ilişkisi etrafında biçimlenen, kurumun daimi çalışanı olarak hükmü vermelerine etken olan bir tutum şeklinde ifade etmişlerdir, “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” ile kurumsal sadakati, başka paradigmalara tersine kapsamlı bir ifade şeklinde değerlendirmişlerdir. (Meyer and Allen, 1997; 11).

Kuruma sadakati oluşturan faktörleri Çetin (2004), duygusal sadakat, devam sadakati (sürekli olan) ve zorunlu sadakat olacak şekilde toplam üç değişik biçimde anlatmaktadır. Bununla beraber, kuruma bağlılığı oluşturan faktörler aşağıdaki biçimde açıklanabilecektir (Balay, 2000; Wasti,2000; 201–202);

3.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal sadakat, bireyleri kurma hissi biçimde bağlayan kurumun çalışanı olmasından dolayı mutluluk hissetmelerine etken olan, kişisel ve kurumsal kıymetler içindeki anlaşmadan meydana gelir (Wiener, 1982:424). Duygusal sadakat benlik

nitelikleri ve meslekle alakalı unsurlarla alakalı davranışsal kavram ve kurumsal amaçları yön vermede işgörenlerin çok istekliliğin temeline yaslanı (Mirvd.2002;190). Kurum içerisindeki işgörenlerin işletmeye olan duygusal bağlılığını, kurumla özdeşleşmeleri yansıtmaktadır. Kurumla özdeşleşme, kurum ile bireyin hedef ve kıymetlerinin dönem içinde uyumlaşması ve birleşmesi aşamasıdır. Duygusal sadakat, kuruma karşı hissedilen bağlılığın üzerinde kurumsal hedeflerle şuurlu etki sağlamak için çok çalışmalı ilişkiye girme konusunda çok istekli olmayı sağlamaktadır (Oktay ve Gül, 2003:37).

3.5.2. Sürekli Bağlılık

Sürekli (devam) bağlılık ise, kurum içinde çalışan kişinin yaptığı bireysel kazançlar sebebiyle kurumda var olma arzusundan oluşmaktadır. Elde edilen kazançlar, iş yerindeki kişilele samimi bağlar, kıdem, emekli olmak, kariyer ve bir kurumda derinlemesine görev yapmasıyla kazanılan spesifik becerilerdir. Sadakat, herhangi bir konumda görev fırsatları sağlama derecesindeki belirli olmayan katkılarda sağlar (Obeng and Ugboro, 2003; 84).

3.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif sadakat, kendisini örgüte tahsis etmeyi ve bağlılığı özendiren kültür içerisinde toplumsallaşmanın elde edilmesi sebebiyle, işletme ve kurumlara, sadakat yönelimi belirtir. Bunun yanı sıra normatif sadakat kurumsal amaç, strateji, etkinlik tarzları ile uyumlu kişi açısından benimsenen inanışlarıda içine alır. Bu biçimdeki kişi - kurum içindeki uyum, “örgütsel kimlik” aşamasını gösteriri (Wiener, 1982:424).

Bu üç sadakat faktör, işgörenleri sadık olma ve işten çıkma veya işe devam etme hükümlerini tesir eden psikolojik koşulları gösterir (Obeng and Ugboro,2003). Duygusal sadakate hakim kişi kurumda çalışmayı arzuladığını, devam sadakatine hakim birey kurumda içinde kalmasının gerekliliğini ve normatif sadakate hakim olan kişiyse kurumda içinde çalışmak zorunluluğunu düşünür (Allen and Meyer,1990). Oluşan koşullar sırası ile “istek” (duygusal), “gereklilik” (süreklilik) ve “mükellefiyet” (normatif) etrafında incelenir (Meyer and Allen, 1991). Duygusal, devam ve normatif bağlılık, sadakatin çeşitlerinden farklılıkları görülebilir faktörleri şeklinde ortaya konur. Böylece işgörenler, mevcut faktörlerden psikolojik durumlarını değişen derecede deneyim sahibi olurlar (Wasti, 2003).

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Kurumda sadakatin neticeleri, sadakatin seviyesiyle alakalı pozitif veya negatif olabilmektedir. Kurumsal hedefler onaylanmadığında, işgörenlerin üst seviyedeki sadakatleri kurumun yok olmasını çabuklaştırabilirken, hedefler uygun ve ulaşılabilir olası halinde üst seviyede sadakatin neticelenmesi olasılığı vardır (Balay, 2000). Kurumsal sadakatin sonuçları ile ilgili, tutumsal neticelerin sadakatle kuvvetli bağlar içerisindedir. Bilhassa iş tatmini, dahil olma, güdülenme ve kurumda kalma isteği kurumsal sadakatle pozitif, mesleki değişiklikler, devamsızlıksa sadakatle negatif bağ kurulmaktadır (Balay, 2000).

3.6.1. Bağlılık ve Performans

Hedeflere ulaşmanın zamanla daha güçlük olması durumunda sadakatte gözle görülür biçimde düşüş gerçekleşir, bunun sonucu olarakta başarımda azalma saptanmıştır. Bir yandan, birey - kurum nitelikleri ve seçimlerinin birbirleri ile uygun olması durumunda kıymetli çıktılar sağlaması, kurumsal muvaffakiyete yardım edeceği, zira, mesleki motive ve tesirli başarımın bu olgulardan yüksek oranda pozitif yönde etki ettiği savunulmaktadır. (Balay, 2000:139). Tutumsal sadakatin özendirme ve mükafatlandırma müteessir olduğu, bu durumun yüksek seviyede kurumsal sadakate ve yükselen başarımla netleşeceğini sergilemiştir. Maddi ihtiyaçların işgörenlerin mesleki tutumu saptamadaki pozisyonunda incelenmiştir. Bu koşullardaki veriler, maddi ihtiyaçların çalışanların kurumsal sadakat ve başarımla ilişkisine etki ettiği, finansal ihtiyaç içerisindeki bireylerin örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin ise, daha kuvvetli olduğunu göstermiştir (Balay, 2000: 139). Başarılması daha zor olarak algılanan hedeflerin, çalışmada motivasyon azalması, zayıf kurumsal sadakat, gerginlik, başarımın oluşturduğu, rahatca ulaşılacak hedeflerinse, görevi ağırlaştırmaya sebebiyet verdiği gözlenmiştir. Kendisini kifayetli olarak idare etmesi, bireyin kendisi açısından saptanan hedeflere sadakatini etkilediği, bu durumda performans beklentisi, yüksek başarımda birlikte getirmektedir (Balay, 2000).

3.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlığı araştırmacıların aynı oranda dikkatleri üzerine toplayan maliyetli işgören sorunudur. İşine uğramayan işgören, şuurdu veya şuursuz şekilde kurumla negatif ilişkiyi açıklar (Sagie, 1998). Kurumsal sadakatin neticeleri ya da mesleki tutumları üstündeki tesirleri açısından çok inceleme yapılmakta olan

mevzulardan bir tanesi devamsızlıktır. Sadakat ile işe devam etme arasındaki bağ kuvvetli olmamasına karşın bir bağ vardır, lakin sadakat işgörenlerin işlerine devam etmelerini sağlamakta olan yalnız faktör değildir (İnce ve Gül, 2005).

3.6.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Kuruma olan sadakatle işine gecikme arasında elzem düzeyde negatif bir bağ bulunmaktadır. Çalışanların Kuruma olan pozitif davranışları, onların mevcut davranışlar göstermesini temin etmektir. İşe yerine saatinde ulaşmakta bu tutumlar içinde bulunmaktadır (Çırpan, 1999). Angle ve Perry, bağlılığı fazla olan işgörenlerin İşyerine daha az geciktiklerini ortaya çıkarmışlardır. (İnce ve Gül, 2005). Yapılmış incelemeler, kurumsal sadakatle zayıf işten ayrılma, gecikmeme, az devamsızlık ve artmış iş başarımı arasında olumlu bir ilişki var olduğunu gösterebilir (Luthans, 1992).

3.6.4. Bağlılık ve Çalışma Devir Oranı

İfadesi gereğinde, sadakat seviyeleri fazla çalışanlar, kurumda kalmayı ve kurumun hedefleri istikametinde iş yapmayı isterler, neticesinde işi bırakma ihtimalleri düşer. Yapılmış olan incelemelerde kurum sadakatle işten ayrılma ve işe alınma arasında matematiksel yüksek oranda bağ olduğu gözlemlenmiştir. Kurumda bağlı, zaman içinde iyileştğini ve buna karşılık sadakat seviyeleri zayıf çalışanlar işten çıkma zamanları yakınlattık sonra sadakat seviyelerinin azaldığı görülmüştür (Çırpan, 1999: 67-68). İşgörenler kurumlarına yapmış oldukları yatırımların bedelini alamadıklarını düşündüklerinde görevlerinden ayrılmayı arzulayacaklardır (İnce ve Gül, 2005).

3.6.5. Bağlılık ve Stres

Mesleki stresi, işgörenlerin kurumsal hassasiyetlerinin daha çok olmasına, kurumsal muhatara, gözdağı ve sorunlardan müteessir olmalarına sebebiyet vermektedir (İnce ve Gül, 2005). Başarıları düşük çalışanların kurumda çalışmaya devam etmek istemeleri neticesinde genellikle kurumsal etkinliği zayıflar. Muvaffakiyeti zayıf çalışanların örgütte var olmaları, üst düzey muvaffakiyet becerileri olan kişilerin örgüte dahil olmalarını engelleyebilir. Muvaffakiyeti subjektif olarak fazla olan kişilerin kuruma olan sadakatleride zayıf olması durumunda, kurum,

giderebileceği seçeneklerin en kötüsüyle karşılaşır, Kurumun kalmasını istedikleri işgörenler ayrılmak ister, kurumun ayrılmasını istedikleri kalmak ister. (Çırpan, 1999: 53). Toplum içinde birden fazla kurumda çalışanların bağlılıklarının zayıflaması, sosyal açıdan, üretilen hizmet ve çıktıların kalitesini, miktarını negatif yönden ilerlemesine neden olur (Çırpan, 1999: 54).

3.7. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

3.7.1. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

İş doyumu da görevin taraflarına mukabil sergilenen davranışlarının bütünüdür. Bireyin standart davranışı pozitifse iş doyumu ortaya çıkacak, aksi takdirde doyumsuzluk meydana gelecektir. İş doyumu da tabii olarak kurumsal sadakatle alakalıdır. İşgörenlerin üretim unsuru olmadığı ayrıca erken zaman diliminde elden çıkarılması durumunda kurum yarardan çok zarar görecektir ve son zamanlarda meydana gelen rekabet şartları ile baş edebilmek amacıyla özellikle işgörenlerle beraber kalma düşüncesi, özellikli, işgören isteği oluşturmuştur (Kirel, 1999; 109).

Bireyin çalışacağı yer olarak tercih ettiği kurumun kendisine vermiş olduğu fırsat ve yararları inceleyerek, kurumla kurduğu ilişkiye dikkat çekerek kurumsal sadakat, işgörenler ve kurum için pozitif neticeler oluşturması açısından son derece önemlidir. İşgörenlerde kurumun sunmuş olduğu faydalar sonucu oluşan iş doyumu bireyin kuruma sadakatının elzem modülü olabilmektedir. Yıllarca aynı örgütte iş yapan işgören kurumla müşterek hüviyet oluşturmuş ve kurumla birleşmiş olacaktır (Konuk, 2006; 128). Kurumsal sadakat ve mesleki doyumu içerisindeki bağı araştırmak amacıyla üç paradigma kurulmuştur. Bu paradigmlar, iş doyumu kurumsal sadakate sebep olur, kurumsal sadakat iş doyumuna sebep olur, iş doyumui ve kurumsal sadakat birbirlerine sebep olur biçiminde açıklanabilir (Güçlü, 2006: 102).

3.7.2. İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur

Mousday ve arkadaşlarının yapmış oldukları incelemeler neticesinde mesleki doyumu bireysel ve kurumsal unsurlardan müteessir olduğuna göre, benzer unsurlar kurumsal sadakatide müteessir etmektedir. Mesleki doyumu bu unsurlara ansızın duygusal yanıt olarak gelişirken, kurumsal sadakat yalnızca mesleki olmayıp kişinin kurumsal amaç ve kıymetleri, başarımlar beklentileri ve neticeleri, kurumun çalışanı şeklinde var olma algısını da içerisine dahil ederek yavaşça ilerlemektedir (Vanderberg,1994; 154).

3.7.3. Örgütsel Bağlılık İş Tatminine Neden Olur

İş doyumunun kurumsal sadakatin neticesi olmasını savunan düşünceler bulunmaktadır. Kurumsal sadakat, görev etrafında olumlu bir kıymet manasında, hissi bir reaksiyon şeklinde algılanabilir. Bu koşul bilhassa kişiler kurum amaç ve kıymetlerine güçle sevdiklerinde ya da kurumda çalışmaya devam etmelerini kuvvetli biçimde arzuladıklarını sergilediklerinde “duygusal bir tepki” dikkat çekilebilir. Bu sadakatin neticesinde, hali hazırda olan neticelerin istenilen bir biçimde bitirilmesi şeklinde ifade edilen başarıya ulaşmış bir hedef biçiminde görülebilmektedir. Sadakatin yükselmesi şayet işgörenin saptadığı bir kıymetse tatmine ilişkin efor sarfiyatını artırabilmektedir (Güçlü, 2006: 103).

3.7.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirlerine Neden Olur

Kurumsal sadakat ve mesleki doyum, işle alakalı davranış incelemelerinde sürekli bahsedilen mevzular vardır. İncelemelerden bir bölümü aralarında mütakabil sebepsel bağları var olduğundan bahsetmektedir. Aralarında bulunan sebepsel bağların bir bölümünün belir olmamasına karşın, kurumsal sadakat ve mesleki doyumunu, hedeflerinin parametre, görev kapasitesi, iş başında bulunmama ve mesleki başarımlar vb. kurumsal çıktılara yeterince etki eden parametrelerle alakalı olduğu görülebilmektedir (Testa, 1998; 209).

3.8. Örgütsel Bağlılık Ampirik Araştırma

Kurumların etkinliklerini dinamik biçimde devam ettirebilmelerinde elzem ufaktörlerden birisi de, kurumuna üstseviyede sadakatsergileyen işgörenlerin var oluşlarıdır. Kurumsal sadakati fazla işgörenler, var oldukları kurumun hedef ve kıymetlerini özümsemekte, kurum adına büyük efor harcamakta ve kurumda çalışmaya devam etmek amacıyla talepte bulunmaktadırlar. İşgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini meydana getiren duygusal, devamlılık ve normatif sadakat boyutlarının birbirileri arasındaki ilişkinin irdelenmesi sonucunda, söz konusu bağlılık kavramları içerisindeki bağların matematiksel açıdan anlamsız olduğu ifade edilmiştir. Bun şartlar altında, her bir sadakat kavramı ötekilerinden serbest şekilde kurumsal sadakate bağlı başka kapsamı seviyelendirmede, aynı zamanda bir kapsamdaki parametre başka kapsamlarada etki etmektedir. İşgörenlerin aşamaları etkin bir biçimde iştiraklerini temin etmek amacıyla düşünce ve tavsiyelerine dikkate edilmesinin, işgörelere kıymet verildiğiyle alakalı, görev ödüllendirme törenleri,

takdir belgeleri, bireye has ve örgüt markası taşıyan kartvizit vb. çalışmaların yaygın kullanılması yanı sıra eğitim programlarının, kişisel ve kurumsal gereksinimlerle uyuşacak biçimde hazırlanmasının, başarımların incelemelerin yapılarak geri bildirimin alınmasının, işgörenlerin işlerine ve özelliklerine uyumlu görevlerin iletilmesinin, işlerin yapılmasında, işgörene ihtiyaç duyulduğunda ayrıcalık sağlanmasının ve işgörenlerin gerekli olmayan takibinden sıyrılmasının, görevin gerekliliklerine uyumlu ve işgörenlerin gereksinimlerini giderecek rahat iş platformunun meydana getirilmesi, örgüt içerisinde hazırlanan kültürel ve sportif faaliyetlerin miktarlarının arttırılması ve bilhassa bu faaliyetlere tam katılımın sağlanmasının, insan kaynakları prensipleri ve stratejilerinin işgörenlerle paylaşımı arttırılarak berraklığın temin edilmesinin, işgörenlerinin kurumsal sadakatini pozitif olarak sağlaması arzulanmaktadır (Tamer, 2009, s.108-120).

Kurumsal sadakatse, kendisini kuruma adanmış işgörenle iş yapmayı arzulayan idareci veya üst düzey idareciler alakalandıkları boyutlardan bir tanesidir. Bununla beraber, yani koşulsuz adanmışlığın şuurlu sadakat gibi etki sahibi olmadığını, sadakatin alt unsurlarından birkaçının işverenler açısından seçileceğini yapılmış olan incelemeler neticesinde kavramaktayız (Güney, 2006, s.101).

Kurum ile işgörenler içindeki bağın kilit konumunu kurumsal sadakat meydana getirmektedir. İşletmelerin ve örgütlerin günümüzde içinde var olduğu yükselen rekabet koşulları, küçülme, büyüme ve verimsizlik vb. birden çok sorundan kurtulmalarında kurumsal sadakat, bu işletme ve örgüt idarelerine bir çok türde avantajlar sağlar. Çalışanların amaç ve değerleri ile işletmenin amaç ve kıyetlerinin bütünlüğünün sağlanması, kurum faydası için karşılık beklemeden faladan çalışmak ve bu kurumda çalışmaya devam etme arzusunun yükselmesine, sadakat birden fazla probleme yanıt bulacak ve bu rekabet koşulları altında kurumların daha öne çıkılmalarını sağlayacaktır (Muharrem, 2007, s. 89).

IV. BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

4.1. Araştırmanın İçeriği ve Amacı

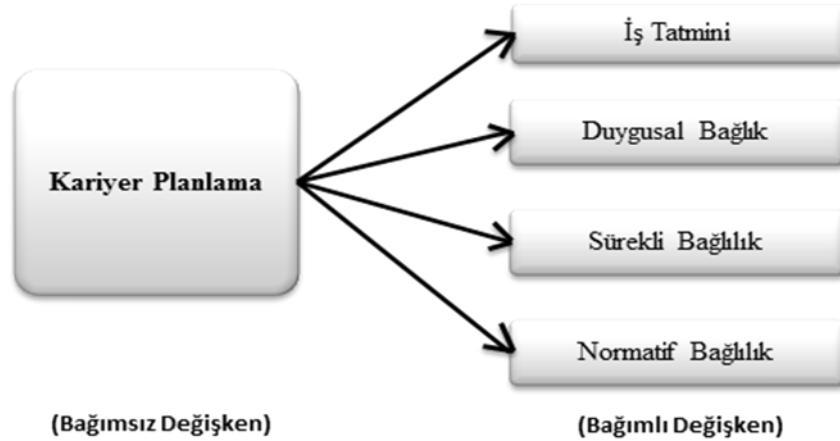
Yapılan çalışmanın amacı, kurum içinde çalışan bireylerin kariyer planlaması yapılarak kariyer yaşamlarına doğru yön verilmesi, kuruma olan bağlılığının artırılması ve işçi devir hızının asgari düzeye düşürülmesi için yapılmıştır.

Araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti başkenti olan Lefkoşada faaliyet gösteren ve özel bir banka olan Özel banka çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Kişiler üzerinde yapılan anketler neticesinde 63 adet anket incelenmeye alınmış ve bu anketlerin incelenebilmesi amacıyla SPSS programı kullanılmıştır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, “Kariyer Planlaması Algısının Özel Banka Çalışanlarının İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” biçiminde hazırlanarak çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın üç kapsamı vardır. Bunlar kariyer planlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Şekil 5’te yapılmış çalışma için hazırlanan model bulunmaktadır. Modelin üstünde hem bağların doğrultusu gösterilmekte olup, hem de aralarındaki bağların bağımlı ve bağımsız parametreleri saptanmıştır. Yapılan çalışmada kariyer planlama ve kariyer planlama kavramları olarak bireysel ve örgütsel kariyer planlaması bağımsız parametre şeklinde saptanmıştır. İş doyumunu ve iş doyum kapsamı olarak bireysel ve örgütsel unsurlar ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın boyutları olarak duygusal, sürekli ve normatif bağlılık bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.



Şekil. 5 Araştırmanın Modeli

4.3. Araştırmanın Analiz Düzeyi ve Gerekçesi

Yapılan çalışmanın analiz seviyesi kişidir. Anket, profesyonel bir yapısı olan bankacılık hizmeti veren özel bir kuruluştaki kişiler üzerine uygulanmıştır. Araştırmanın gerekçesi, kurum içinde çalışan kişilerin kariyer planlaması yapılarak kariyer yaşamlarına doğru ve gelişmek istedikleri doğrultu da yön verilmesi, çalışanın örgüte olan bağlılığının artırılması, işinden memnun olmasını ve işçi devir hızının asgari düzeye düşürülmesi için yapılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarından biri olan kariyer planlaması örgütlere sağladığı fayda ile birlikte çalışanların, çalıştıkları firmalarda işe tutkulu, bağlı, kendisini ve işini geliştirmesi için yön verilmesi hedeflenmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için anket yöntemi kullanılmış olup, banka çalışanlarına uygulanmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; anketi yanıtlayan kişinin demografik özellikleri (yaş aralığı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı birim) gibi genel bilgileri barındıran toplamda 13 adet soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde; kariyer planlamasıyla ilgili olarak 9 adet soru bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler, 5'li Likert ölçeğindedir. Her bir ifadenin karşısında (1) “Kesinlikle katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Orta derecede katılıyorum”, (4) “Çoğunlukla katılıyorum”, (5) “Tamamen katılıyorum” şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Bu anket Celalettin Serinkan (2012) tarafından “Kamu Sektöründe Örgütsel Stres ve Kariyer: Denizli’de Yapılan Bir Araştırma” çalışmasında kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde; iş tatmini ile ilgili olarak 36 adet soru bulunmakta olup, İş tatmini, dokuz alt başlık altında çalışanların tutumları ve bakış açılarını değerlendirmektedir. Bu ankette 6’lı likert ölçeği kullanılmıştır. Hiç katılmıyorumdan, tamamen katılıyorum şeklinde 6 altı seçenkten oluşmaktadır. Bu dokuz alt başlık, hizmet karşılığı ücret ödeme, yükselme olanakları, danışman hizmeti, yan ödemeler, ödüllendirme, işletme prosedürleri, iş arkadaşları, görevler ve iletişimidir. Bu anket aslında insan hizmet organizasyonları için geliştirilmiştir. İş tatmini ölçeği Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Atilla Yelboğa (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve kullanılmıştır. Bu anket “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”sında kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde ise; örgütsel bağlılık adı altında duygusal bağlılık (6 soru), devam bağlılığı (6 soru) ve normatif bağlılık (5 soru) ile ilgili olarak toplamda 17 adet örgütsel bağlılığa ilişkin sorular bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen, & Smith (1993) tarafından geliştirilen 17 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, 5’li Likert ölçeğindedir. Her bir ifadenin karşısında (1) “Kesinlikle katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Orta derecede katılıyorum”, (4) “Çoğunlukla katılıyorum”, (5) “Tamamen katılıyorum” şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Bu anket Adem Al (2007) tarafından “Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinden Yönetmelik Yeterlilik Düzeyi İle İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması” çalışmasında kullanılmıştır.

Bu anketlerin asıl seçilme amacı bir çok akademik çalışmalarda kullanılmış olması ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olmasından dolayı bu anketlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

4.5. Açıklayıcı Hipotezler ve Değişkenler

- H₁ : Kariyer planlama ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
- H₂ : Kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.
- H₃ : Kariyer planlama ile devam (sürekli) bağlılığı arasında ilişki yoktur.
- H₄ : Kariyer planlama ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sınırlılıkları maddi ve özellikle zaman olanakların kısıtlı olması nedeniyle sadece özel bir bankada uygulanmıştır. Bu özel bankada 184 kişi görev yapmaktadır ve anketler tüm banka çalışanlara uygulanmıştır, lakin anketleri uygulamaya çalıştığım dönemde çalışmakta olduğum kurumun bütçe planlaması, 2015 hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesi sürecinde aktif olarak görev yapmakta olduğum için maalesef sadece 63 kişiden anketler için dönüş olmuştur. Bunun yanı sıra zamanın kısıtlı olması nedeniyle anketleri e-posta yoluyla dağıtmak zorunda kalmış olup, bir kısım çalışanlar endişeye kapıldığı için anketleri cevaplamadıkları tespit edilmiştir.

4.7. Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evreni, Özel Banka'nın Lefkoşada bulunan Genel Müdürlük ve Şubeleri yanı sıra, diğer ilçelerde (Girne, Mağusa) bulunan Şubelerde görev yapan 184 çalışandan oluşmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, Özel banka'nın Lefkoşa, Girne, Mağusa da bulunan Genel Müdürlük ve Şubelerde görev yapan 63 çalışandan oluşmaktadır.

4.8. Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler, sırasıyla Kişisel Bilgi Formu, Kariyer Planlaması, İş Tatmini ve Kurumsal Sadakat (Duygusal Sadakat, Devam Sadakati, Normatif Sadakat) anketleri uygulanarak toplanmıştır. Çalışma anketleri, esas olarak seçmeli suallerden oluşmaktadır. Anketler, ilgili kişilerle genellikle telefon ile iletişim ve gerektiğinde yüz yüze görüşül mek şartıyla yapılmıştır, anketlerin uygulatılmasında anketör tarafından destek alınmamıştır. Dolayısı ile bütün anketler şahısdan alınarak yapılması beklenen hatalar önlenmeye çalışılmıştır.

V. BÖLÜM

5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLARI

5.1. Verilerin Analizi

5.1.1. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına, Cinsiyetlerine, Medeni Durumlarına, Eğitim Durumlarına ve İdari Görevlerine Göre Frekans Dağılımları

5.1.1.1. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımı

Çalışmaya dahil olan banka çalışanlarının yaş gruplarına göre frekansı Tablo 4.1. de görülebilmektedir. Mevcut aşağıdaki tabloya istinaden ankete katılanların % 10,6'lık bölümünü 20-24 yaş, % 47,0'lık bölümünü 25-29 yaş, % 19,7'lik bölümünü 30-34 yaş, % 6,1'lik bölümünü 35-39 yaş, %12,1'lik kısmını 40-44 yaş, %1,5'lik kısmını 45-49 yaş, %3,0'lık bölümünüyse 50 ve üstü yaş aralığı içinde bulunan kişilerden meydana gelmektedir. 20-39 yaş aralığındaki bireylerin % 83,3'lük bir orana sahip olması ankete katılan banka çalışanlarının çoğunlukla genç ve etkin kişilerden meydana geldiğini söylemek mümkündür.

Yaş	Frekans	Yüzde(%)
20 - 24	7	10,6
25 - 29	31	47,0
30 - 34	13	19,7
35 - 39	4	6,1
40 - 44	8	12,1
45 - 49	1	1,5
50+	2	3,0
Total	66	100,0

Tablo 2. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

5.1.1.2. Banka Çalışanlarının Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

Yapılan araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre frekansı Tablo 4.2. de görülebilmektedir. Bu tabloya baz alındığında ankete katılanların %33,3'ünü erkekler geriye kalan %66,7'lik kısmını ise bayanlar oluşturmaktadır.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Bay	22	33,3
Bayan	44	66,7
Total	66	100,0

Tablo 3. Banka Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

5.1.1.3. Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Yapılan araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının medeni durumlarına göre frekansı Tablo 4.3. de görülmektedir. Aşağıdaki tablo dikkate alındığında ankete katılan banka çalışanlarının % 53,0'lık kısmını evliler, %43,9'luk kısmını bekarlar, % 3,0'lık bölümüyse boşanmış/dul kişiler taradından meydana gelmektedir Çalışma neticelerine göre çalışmaya dahil olan banka çalışanlarının % 53,0'lık oranı evli kişilerden meydana gelmektedir.

Medeni Durum	Frekans	Yüzde(%)
Bekar	29	43,9
Evli	35	53,0
Boşanmış/Dul	2	3,0
Total	66	100,0

Tablo 4. Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

5.1.1.4. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Yapılan araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının eğitim durumları frekans dağılımı Tablo 4.4.te gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloya istinaden ankete katılan banka çalışanlarının %12,1'lik kısmını lise, % 3,0'lük kısmını yüksekokul, % 68,2'lik kısmını üniversite, %16,7'lik bölümüyse yüksek lisans eğitimi almış kişilerden meydana gelmektedir. Çalışmaya dahil olan banka çalışanlarının % 68,2'lik oranı üniversite eğitimi almış kişilerden meydana gelmektedir.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde(%)
Lise	8	12,1
Yüksekokul	2	3,0
Üniversite	45	68,2
Yüksek Lisans	11	16,7
Total	66	100,0

Tablo 5. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

5.1.1.5. Banka Çalışanlarının İdari Görevlere Göre Frekans Dağılımı

Yapılmış olan çalışma içinde ankete dahil olan banka çalışanlarının kurumda yer aldıkları görevlere istinaden frekansı, Tablo 6 da görülmüştür. Çalışmaya dahil olan banka çalışanlarının %15,2'lik kısmını Birim/Şube müdürleri, %18,2'lik kısmını Birim/ Şube yönetmenleri, %16,7'lik kısmını Birim/Şube yetkilisi ve geriye kalan %50,0'lık kısmını ise Birim/Şube asistanları oluşturmaktadır.

Görev	Frekans	Yüzde(%)
Birim/Şube Müdürü	10	15,2
Birim/Şube Yönetmeni	12	18,2
Birim/Şube Yetkilisi	11	16,7
Birim/Şube Asistanı	33	50,0
Total	66	100,0

Tablo 6. Banka Çalışanlarının Görevlerine Göre Dağılımı

5.1.2. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik Analizi'nde test edilen güven düzeyi, yapılmış testin saptamak istendiği niteliği hangi oranda doğru biçimde ölçtüğüyle alakalıdır. Ankete katılan kişilerin testlere vermiş oldukları yanıtlar içindeki tutarlılık olarak ifade edilebilir. Testin güven katsayısı olarak hesaplanan korelasyon, test puanlarına bağlı değişimin hangi oranda reel ve hangi oranda hata unsuruyla ilişkili olduğunu yorumlamak için kullanılır. Güvenirlilik katsayısı (Alpha değeri), 0.000 ile 1.000 içinde bir rakam alır. Katsayı 1.000'a yaklaştıkça yapılan çalışmanın güvenirliliği yüksek; 0.000'a yaklaştıkça yapılan çalışmanın güvenirliliği zayıf olarak yorumlanabilir. (Büyüköztürk, 2006: 169, 170).

- **İş Tatmini**

Tablo 7. İş Tatmini Güvenirlilik Testi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,725	0,703	36

Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0.700' den büyüktür. Buna göre ölçeğin güvenirlilik seviyesi yüksektir. Elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı ise ,725 olup güvenirlilik düzeyinin üzerindedir.

- **Duygusal Bağlılık**

Tablo 8. Duygusal Bağlılık Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,835	,843	6

Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0.700' den büyüktür. Buna göre ölçeğin güvenilirlik seviyesi yüksektir. Elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı ise ,835 olup güvenilirlik düzeyinin üzerindedir.

- **Devam (Sürekli) Bağlılığı**

Tablo 9. Devam Bağlılığı Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,739	,743	6

Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0.700' den büyüktür. Buna göre ölçeğin güvenilirlik seviyesi yüksektir. Elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı ise ,739 olup güvenilirlik düzeyinin üzerindedir.

- **Normatif Bağlılık**

Tablo 10. Normatif Bağlılık Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,753	,772	5

Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0.700' den büyüktür. Buna göre ölçeğin güvenilirlik seviyesi yüksektir. Elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı ise ,753 olup güvenilirlik düzeyinin üzerindedir.

- **Kariyer Planlama**

Tablo 11. Kariyer Planlama Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,753	,765	9

Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0.700' den büyüktür. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksektir. Elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı ise ,753 olup güvenilirlik düzeyinin üzerindedir.

5.1.3. Faktör Analizi

Faktör analizinin amacı; belirli bir olguya ilişkin düşüncelerin yalnız bir soruyla ölçülemeyeceği gerçeği ile, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen birden çok sayıdaki değişkenler arasında ilişki bulunup bulunulmadığının tespit edilerek yorumlanmasıdır. Bu bağlamda faktör analizi; değişkenlerin birbirleri ile olan ilişki ve etkileşimlerinin anlaşılabilir olarak yorumlanmasını kolaylaştırmaya çalışan ve bunun için bu değişkenleri daha az sayıda olan esas boyutlara indirgeyerek özetlemek olan çok değişkenli analiz tekniğine verilen addır (Aydoğan, 2014, 61).

Yapılan araştırmada, mesleki doyumu ve kurumsal sadakati araştırmak amacıyla 62 soru sorulmuş olup, önceden söylendiği gibi mevcut suallerin 9'u kariyer planlama, 36'si iş tatminini, 17'si kurumsal sadakati (bağlılığı) saptamayı sağlayan suallerdir. Kariyer planlama ve mesleki doyum sualleri kendi aralarında kısımlara ayrılmaz iken, kurumsal sadakat sualleri kendi arasında 3 kısma bölünmüştür. Faktör analiziyle kariyer planlamayı meydana getiren 9 soru, mesleki doyumunu meydana getiren 35 soru ve kurumsal sadakati irdeleyen 17 soru, matematiksel olarak bulunduğu grubu gerektiğinde özümleyip özümlemediği incelenecektir. Mesela; Kariyer planlama ile alakalı 9 soru tümü iş tatminiyle alakalıdır, ayrıca yine kariyer planlamaya ait 9 soru tümü kurumsal sadakatle alakalıysa, sorulara verilmiş olan yanıtlar birbiri ile ilişki içinde olacaktır. Bir soruya verilmiş olan yanıt istinaden başka sorularda benzer paralellikteyse, faktör analizi aracılığıyla bağımlılık ortadan kaldırılarak benzer alanlardaki sorular yalnız soruya indirgenip irdelenecektir. İrdelenemiyorsa analiz içinde sorun çıkaran sorular belirlenerek çalışmadan çıkarılarak analize devam edilecektir. Bunun yanı sıra yapılan çalışmadan çıkarılacak olan sorular analizin güven düzeyinde yükseltecektir. Kariyer Planlama ile ilgili soruların iş tatminiyle ve kurumsal sadakatle alakalı 3 bölüme dahil soruların faktör analizi aşağıda sunulmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliğinin matematiksel olarak saptamak amacıyla faktör analizi yöntemine başvurulmuştur. İlk ölçeğin faktör analizi için uyumlu olup olmadığını anlamak için KMO ve Bartlett testine tabi tutulmuştur.

Tablo 12. Kariyer Planlama, İş Tatmini, Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Faktör Analizi

		Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	KMO	Bartlett Testi	Determinant
KARİYER PLANLAMA	Kariyer planlamasının başarıya ulaşmam için gerekli bir faaliyet olduğunu düşünmekteyim.	,827	,753	,696	240,869	,016
	Kariyer planlaması, yeteneklerime uygun iş imkânlarını belirlememde yardımcı olur.	,836				
	Kariyer planlaması, örgüt içinde hangi pozisyonda yer alabileceğimi tahmin etmem konusunda bana yardımcı olur.	,821				
	Kariyer planlama faaliyetlerinin yetersizliği, terfi beklentimi güçleştirmektedir.	,695				
	Hizmet içi eğitim programlarının işyerinde, yeterince yapıldığını düşünmekteyim.	,742				
	İş yerindeki kariyer planlaması, örgüt ve çalışan arasında bütünleşmeyi sağlayan önemli bir uygulamadır.	,552				
	Terfi edememek ya da engellenme örgüte olan güvenimi sarsar.	,596				
	Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres oluşturur.	,589				
	Çalışma ortamında takdir edildiğimi düşünmekteyim.	,697				
İŞ TATMİNİ	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	,796	,725	,583	1282,258	4,817
	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	,502				
	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	,523				
	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	,733				
	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	,507				
	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	,525				
	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	,363				
	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	,501				
	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	,399				
	İşyerimde ücret artışları az oluyor.	,693				
	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	,624				
	Yöneticim bana karşı adil değildir.	,627				
	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletme kadar iyidir.	,414				
	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	,526				
	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar, formalite işler tarafından engellenmektedir.	,466				
	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	,510				
	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	,425				

	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	,516				
	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde, takdir görmediğimi hissediyorum.	,771				
	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki insanlar kadar hızlı yükselmektedirler.	,396				
	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi göstermektedir.	,445				
	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	,575				
	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	,612				
	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	,604				
	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	,465				
	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	,492				
	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	,523				
	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	,769				
	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	,408				
	Yöneticimi seviyorum.	,315				
	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	,375				
	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	,794				
	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	,257				
	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	,596				
	İşimden hoşlanıyorum.	,480				
	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	,462				
DUYGUSAL BAĞLILIK	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	,771	,835	,784	146,550	,084
	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	,718				
	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	,816				
	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	,734				
	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,704				
	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	,747				
DEVAM BAĞLILIĞI	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	,624	,739	,709	107,708	,162
	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	,843				
	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	,813				

	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	,773				
	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	,800				
	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	,660				
NORMATİF BAĞLILIK	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,353	,753	,780	98,779	,190
	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,827				
	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	,783				
	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	,739				
	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	,877				

Yelboğa, A. (2009). "Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS)" World Applied Sciences Journal. 6(8), 1066-1072.

İş tatmini analizi, bu koşullarda KMO test neticesinin 0.50 ve üzeri, Barlett globallik testi neticesinde matematiksel açıdan mantıklı çerçeve içerisinde olmalıdır. Bu analiz neticesinde KMO test neticesi 0.583, Bartlett globallik testi de ($p < 0.01$) mantıklı bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 13. İş Tatmini Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	İlk Eigen Değerleri			Squared Yükleri Çıkarımı Toplamları		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	9,000	24,999	24,999	9,000	24,999	24,999
2	2,750	7,638	32,637	2,750	7,638	32,637
3	2,514	6,983	39,621	2,514	6,983	39,621
4	2,278	6,328	45,948	2,278	6,328	45,948
5	1,935	5,375	51,324	1,935	5,375	51,324
6	1,550	4,304	55,628	1,550	4,304	55,628
7	1,412	3,922	59,550	1,412	3,922	59,550
8	1,325	3,681	63,231	1,325	3,681	63,231
9	1,249	3,468	66,699	1,249	3,468	66,699
10	1,204	3,345	70,044	1,204	3,345	70,044
11	1,141	3,170	73,214	1,141	3,170	73,214
12	1,036	2,878	76,092	1,036	2,878	76,092
13	,973	2,702	78,794			
14	,801	2,226	81,020			
15	,780	2,168	83,188			

16	,699	1,941	85,129			
17	,669	1,860	86,988			
18	,569	1,581	88,569			
19	,489	1,357	89,926			
20	,477	1,324	91,250			
21	,451	1,254	92,504			
22	,385	1,069	93,572			
23	,341	,948	94,520			
24	,308	,856	95,377			
25	,289	,804	96,180			
26	,240	,666	96,847			
27	,211	,586	97,433			
28	,187	,520	97,953			
29	,165	,459	98,412			
30	,136	,376	98,789			
31	,110	,305	99,094			
32	,098	,273	99,367			
33	,091	,253	99,620			
34	,065	,181	99,800			
35	,043	,121	99,921			
36	,028	,079	100,000			

36 ifadeden oluşan iş tatmini ölçeği on iki faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin yanıtlardaki varyansın %76,092'sini açıklamaktadır. Bu veri ölçeğin genel bir unsura hakim olduğunda ifade etmektedir. Scherer, Wieb, Luther ve Adams'ın 1988 yılındaki çalışmasında da belirtildiği üzere sosyal bilimlerde yapılan analizlerde 0,40 – 0,60 arasında değişen varyans dereceleri kifayetli olarak kabul edilmektedir (Aydoğan, 2014, 62). Ölçeğin, iş tatminini ölçen bölümünün ölçmeyi amaçladığı kavramları yüksek düzeyde yeterli olarak açıklayabildiği anlaşılmıştır.

Tabloda faktör analizine ilişkin açıklanan toplam varyans değerleri görülmektedir. Birinc unsur varyansın %24,999'unu, ikinci unsur %7,638'ini, üçüncü unsur %6,983'ünü, dördüncü unsur %6,328'ini, beşinci unsur %5,375'ini, altıncı unsur %4,304'ünü, yedinci unsur %3,922'sini, sekizinci unsur %3,681'ini, dokuzuncu faktör %3,468'ini, onuncu faktör %3,345'ini, onbirinci faktör %3,170'ini ve onikinci faktör %2,878'ini açıklamakta olup 36 maddeden oluşur. Bu maddeler personelin yaptıkları işi, aldıkları ücreti, ödüllendirme, terfi alma olanağı, çalışma arkadaşları ve yöneticileri arasındaki ilişki algısını göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 12 faktörden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu 12 faktör toplam varyansın %76,092'sini açıklamaktadır.

17 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği daha önceki çalışmalarda olduğu gibi üç faktör altında toplanmış olup, duygusal bağlılık ile ilgili 6 ifade, devam bağlılığı ile ilgili 6 ifade, ve normatif bağlılıkla ilgili 5 ifadeden oluşmaktadır.

Duygusal bağlılık analizi, bu koşullarda KMO test neticesinin 0.50 ve üzeri, Barlett globallik testi neticesinde matematiksel açıdan mantıklı çerçeve içerisinde olmalıdır. Bu analiz neticesinde KMO test neticesi 0.784, Bartlett küresellik testi de ($p<0.01$) anlamlı bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 14. Duygusal Bağ. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	İlk Eigen Değerleri			Squared Yüklere Çıkarımı Topamları		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	3,368	56,138	56,138	3,368	56,138	56,138
2	,921	15,343	71,481			
3	,591	9,853	81,334			
4	,514	8,565	89,899			
5	,355	5,909	95,808			
6	,252	4,192	100,000			

Yalnız unsurlu ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ya da yüksek olması kifayyetli olmaktadır (Telef, 2013, 379). Tabloda faktör analizine ilişkin açıklanan toplam varyans değerleri görülmekte olup 6 maddeden oluşur. Bu maddeler personelin işlerine olan duygusal bağlılığı göstermektedir. Bir Faktör toplam varyansın %56,138'ini açıklamaktadır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 1 faktörden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu 1 faktör toplam varyansın %56,138'sini açıklamaktadır.

Devam (sürekli) bağlılığı analizi, bu koşullarda KMO test neticesinin 0.50 ve üzeri, Barlett globallik testi neticesinde matematiksel açıdan mantıklı çerçeve içerisinde olmalıdır. Bu analiz neticesinde KMO test neticesi 0.709, Bartlett küresellik testi de ($p<0.01$) anlamlı bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 15. Devam Bağlılığı Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	İlk Eigen Değerleri			Squared Yükleri Çıkarımı Topamları		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	2,783	46,390	46,390	2,783	46,390	46,390
2	1,207	20,120	66,510	1,207	20,120	66,510
3	,682	11,370	77,880			
4	,658	10,972	88,852			
5	,402	6,696	95,548			
6	,267	4,452	100,000			

Ölçeğin yanıtlardaki varyansın %66,510'unu açıklamaktadır. Scherer, Wieb, Luther ve Adams'ın 1988 yılındaki çalışmasında da belirtildiği üzere sosyal bilimlerde yapılan analizlerde 0,40 – 0,60 arasında değişen varyans dereceleri kifayyetli olarak onay görmektedir (Aydoğan, 2014, 62). Tabloda faktör analizine ilişkin açıklanan toplam varyans değerleri görülmekte olup, 6 maddeden oluşur. Faktör 1, 3 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler personelin işinden ayrılması durumunda endişeleneceği algısını göstermektedir ve toplam varyansın %46,390'ını, faktör 2 ise 3 maddeden oluşmakta olup, bu maddeler personelin gerekli olduğu için çalışması algısını göstermektedir ve toplam varyansın %20,120'sini açıklamaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 2 faktörden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu 2 faktör toplam varyansın %66,510'unu açıklamaktadır.

Normatif bağlılık analizi, bu koşullarda KMO test neticesinin 0.50 ve üzeri, Barlett globalite testi neticesinde matematiksel açıdan mantıklı çerçeve içerisinde olmalıdır. Bu analiz neticesinde KMO test neticesi 0.780, Bartlett küresellik testi de ($p < 0.01$) anlamlı bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 16. Normatif Bağ. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	İlk Eigen Değerleri			Squared Yükleri Çıkarımı Topamları		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	2,738	54,753	54,753	2,738	54,753	54,753
2	,993	19,861	74,614			
3	,556	11,115	85,729			
4	,395	7,899	93,629			
5	,319	6,371	100,000			

Yalnız unsurlu ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ya da yüksek olması kifayyetli olmaktadır (Telef, 2013, 379). Tabloda faktör analizine ilişkin açıklanan toplam varyans değerleri görülmekte olup, 5 maddeden oluşur. Bu maddeler personelin yaptıkları işlerine ve örgütlerine isteyerek bağlılık algısını göstermektedir. Tek Faktör toplam varyansın %57,753'ünü ifade etmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 1 faktörden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu 1 faktör toplam varyansın %57,753'ünü açıklamaktadır.

Kariyer planlama bağlılık analizi, bu koşullarda KMO test neticesinin 0.50 ve üzeri, Barlett globallik testi neticesinde matematiksel açıdan mantıklı çerçeve içerisinde olmalıdır. Bu analiz neticesinde KMO test neticesi 0.696, Bartlett küresellik testi de ($p < 0.01$) anlamlı bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 17. Kariyer Plan. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	İlk Eigen Değerleri			Squared Yükleri Çıkarımı Topamları		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	3,442	38,250	38,250	3,442	38,250	38,250
2	1,820	20,227	58,476	1,820	20,227	58,476
3	1,073	11,922	70,398	1,073	11,922	70,398
4	,826	9,180	79,578			
5	,626	6,955	86,533			
6	,518	5,755	92,288			
7	,317	3,519	95,808			
8	,276	3,072	98,879			
9	,101	1,121	100,000			

Ölçeğin yanıtlardaki varyansın %66,510'unu açıklamaktadır. Scherer, Wieb, Luther ve Adams'ın 1988 yılındaki çalışmasında da belirtildiği üzere sosyal bilimlerde yapılan analizlerde 0,40 – 0,60 arasında değişen varyans dereceleri kifayyetli olarak onaylanmaktadır (Aydoğan, 2014, 62).

Tabloda faktör analizine ilişkin açıklanan toplam varyans değerleri görülmekte olup, 9 maddeden oluşur. Faktör 1, dört maddeden oluşur ve bu maddeler personelin kariyer planlamasının yapılması işlerinde daha başarılı olacakları algısını göstermektedir ve toplam varyansın %38,250'sini açıklamaktadır. Faktör 2, üç

maddeden oluşmakta olup, bu maddeler kariyer planlamasının yapılmaması durumunda daha yavaş terfi alacakları algısını göstermektedir ve toplam %20,227'sini ve faktör 3 ise iki maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler personelin eğitimlerinin yeterli olduğu algısını göstermektedir ve toplam varyansın %11,922'sini açıklamaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 3 faktörden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu 3 unsur mevcut varyans toplamı içinde %70,398'ini ifade etmektedir.

5.2. Bulgular ve Yorumlar

Kariyer Planlama, örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmini ifadelerinin frekans ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

5.2.1. İş Tatmini İfadelerinin Frekans Analizi

Araştırmanın bu bölümünde iş tatmini boyutunu ölçen ifadelerle ilgili frekans analizi ve standart sapma değerlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 18. İş tatmini İfadeleri Frekans Analizi

İş Tatmini İfadeleri	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	20,60%	31,70%	47,60%
İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	54,00%	33,30%	12,70%
Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	7,90%	17,50%	74,60%
İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	36,50%	41,30%	22,20%
İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	11,10%	25,40%	63,50%
İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	69,80%	9,50%	20,60%
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	3,20%	4,80%	92,10%
Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	68,30%	19,00%	12,70%
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	4,80%	14,30%	81,00%
İşyerimde ücret artışları az oluyor.	20,60%	42,90%	36,50%
İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	38,10%	41,30%	20,60%
Yöneticim bana karşı adil değildir.	71,40%	9,50%	19,00%
İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletme kadar iyidir.	22,20%	44,40%	33,30%
Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	82,50%	3,20%	14,30%

İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar, formalite işler tarafından engellenmektedir.	36,50%	44,40%	19,00%
Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	49,20%	30,20%	20,60%
İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	14,30%	4,80%	81,00%
Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	61,90%	25,40%	12,70%
Bana verdikleri ücreti düşündüğümde, takdir görmediğimi hissediyorum.	25,40%	38,10%	36,50%
Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki insanlar kadar hızlı yükselmektedirler.	23,80%	42,90%	33,30%
Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi göstermektedir.	76,20%	9,50%	14,30%
İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	34,90%	33,30%	31,70%
Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	19,00%	49,20%	31,70%
İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	7,90%	33,30%	58,70%
İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	1,60%	12,70%	85,70%
Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	31,70%	46,00%	22,20%
Yaptığım işten gurur duyuyorum.	4,80%	15,90%	79,40%
Ücretimdeki artışlardan memnunum.	25,40%	20,60%	54,00%
İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	61,90%	20,60%	17,50%
Yöneticimi seviyorum.	3,20%	7,90%	88,90%
Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	36,50%	36,50%	27,00%
Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	27,00%	34,90%	38,10%
Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	14,30%	30,20%	55,60%
İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	61,90%	22,20%	15,90%
İşimden hoşlanıyorum.	4,80%	6,30%	88,90%
Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	74,60%	19,00%	6,30%

Tablo 27. banka çalışanlarının iş tatmini ifadelerini algılama ve kanaatlerine bağlı olarak ortaya çıkan sonuçları göstermektedir. “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” (%47,6), “Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir” (%74,6), “İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim” (%63,5), “Birlikte çalıştığım insanları seviyorum” (%92,1), “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” (%81,0), “İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.” (%81,0), “İşyerinde yapmam gereken çok iş var” (%58,7), “İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum” (%85,7), “Yaptığım işten gurur duyuyorum” (%79,4), “Ücretimdeki artışlardan memnunum” (%54,0), “Yöneticimi seviyorum” (%88,9), “Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini

sanmıyorum” (%38,1), “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” (%55,6), “İşimden hoşlanıyorum” (%88,9) en olumlu algıları anlatan ifadelerdir. “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” (%54,0), “İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır” (%69,8), “Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum” (%68,3), “Yöneticim bana karşı adil değildir” (%71,4), “Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum” (%82,5), “Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım” (%49,2), “Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor” (%61,9), “Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi göstermektedir” (%76,2), “İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir” (%34,9), “İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var” (%61,9), “İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var” (%61,9), “Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir” (%74,6) ifadeleri ise olumsuz algılamaları yansıtmaktadır. “İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” (%41,3), “İşyerimde ücret artışları az oluyor” (%42,9), “İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” (%41,3), “İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletme kadar iyidir” (%44,4), “İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar, formalite işler tarafından engellenmektedir” (%44,4), “Bana verdikleri ücreti düşündüğümde, takdir görmediğimi hissediyorum” (%38,1), “Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki insanlar kadar hızlı yükselmektedirler” (%42,9), “Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar” (%49,2), “Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum” (%46,0) algıları ise kararsızlık ifadelerini anlatmaktadır.

İş tatmini ifadeleri frekans analizine göre, bu işyerinde çalışanlar aldıkları ücret ve ücret artışlarından memnun oldukları görülmektedir, lakin yaptıkları iş karşılığında ödüllendirilmediklerini ve takdir edilmediklerini düşünmekte olup, bu işyerinde ödüllendirme sisteminin zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin yaptıkları işlerinde başarılı olduğunu düşmektedir, bu veriye göre yöneticilerin işlerine hakim olduğunu ve yöneticilerini sevdiğini söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra işgörenler işlerini severek yaptığını, aralarında güçlü iletişim olduğunu ve iş arkadaşlarını sevdiğini söylemekte yanlış olmayacaktır. Ayrıca personel işini iyi yapması sonucunda terfi almasında etkili olup, olmayacağı konusunda kararsız olmasından dolayı tam verimle çalışmasının beklenmesi yanlış olacağı söylenebilir. Fakat yöneticilerinin kendilerine adil davranmaları işinden tatmin olma içgüdüsünü arttırdığını söylemek mümkündür.

5.2.2. Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Frekans Analizi

Araştırmanın bu bölümünde kurumsal sadakatin kapsamı olan duygusal sadakat, devam sadakat ve normatif sadakat boyutlarını ölçen ifadelerle ilgili frekans analizi ve standart sapma değerlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Bağlılık İfadeleri Frekans Analizi

Örgütsel Bağlılık İfadeleri		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
DUYGUSAL BAĞLILIK	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	4,80%	22,20%	73,00%
	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	14,30%	3,20%	82,50%
	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	7,90%	17,50%	74,60%
	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	9,50%	11,10%	79,40%
	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,20%	23,80%	73,00%
	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1,60%	3,20%	95,20%
DEVAM BAĞLILIĞI	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	52,40%	22,20%	25,40%
	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	65,10%	15,90%	19,00%
	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	65,10%	15,90%	19,00%
	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	33,30%	30,20%	36,50%
	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	30,20%	30,10%	39,70%
	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	42,90%	30,20%	27,00%
NORMATİF BAĞLILIK	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	22,20%	9,50%	68,30%
	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	7,90%	20,60%	71,40%
	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	20,60%	11,10%	68,30%
	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	17,50%	23,80%	58,70%
	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	14,30%	19,00%	66,70%

Yukarıdaki tabloya göre, banka çalışanlarının kurumsal sadakatin kapsamı olan duygusal sadakat, devam sadakati ve normatif sadakat ifadelerini algılama ve

kanaatlerine bağılı olarak ortaya çıkan sonuçları göstermektedir. “Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım” (%73,0), “Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum” (%82,5), “Bu kurum içinde kendimi “ailenin bir parçası” olarak görüyorum” (%74,6), “Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum” (%79,4), “Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum” (%73,0), “Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum” (%95,2) en olumlu algıları anlatan ifadelerdir.

Çıkan bu sonuca göre, Özel banka çalışanları işyerine ve işlerine karşı yoğun bir duygu ile bağılılık hissetmeye olup, kariyer hayatlarını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olacaklarını söylemek mümkündür. Ayrıca bu kurumda diğer çalışanlarla birlikte aile olarak görmektedirler ve çalıştıkları kurumdan guru duymaktadırlar, bu şartlar altında çalışanların kurumlarına karşı olan duygusal bağılılıklarının tam olduğunu söylemek mümkündür.

Diğer kurumsal sadakatin kapsamı olan devam sadakatiyle ilgili sonuçlar incelendiğinde, “Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir” (%36,5), “Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum” (%39,7) en olumlu algıları anlatan ifadelerdir. “Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur” (%52,4), “Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir” (%65,1), “Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum” (%65,1), “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, kişisel fedakarlık gerektirmesidir” (%42,9) ifadeler ise olumsuz algılamaları yansıtmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları kurumda elde etmiş oldukları olanakları başka kurumda bulamayacakları ve işten ayrılmalari durumunda ne yapacakları konusunda endişe hissettikleri için bulundukları kurumda çalışmaya devam edeceklerdir.

Son olarak kurumsal sadakatin bağılılığın kapsamı olan normatif sadakatle alakalı sonuçlar incelendiğinde “Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” (%68,3), “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” (%71,4), “Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” (%68,3), “Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum” (%58,7) ve “Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim” (%66,7) en olumlu algıları anlatan ifadelerdir. Çalışanlar

kurumlarına karşı sadakat duymakta olup, çalışma arkadaşlarına karşı sorumluluk duymaları işyerine karşı normatif bağlılık hissettiklerini söylemek mümkündür.

5.2.3. Kariyer Planlama İfadelerinin Frekans Analizi

Araştırmanın bu bölümünde iş tatmini boyutunu ölçen ifadelerle ilgili frekans analizi ve standart sapma değerlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 20. Kariyer Planlama İfadeleri Frekans Analizi

Kariyer Planlama İfadeleri	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Kariyer planlamasının başarıya ulaşmam için gerekli bir faaliyet olduğunu düşünmekteyim.	6,30%	3,20%	90,50%
Kariyer planlaması, yeteneklerime uygun iş imkânlarını belirlememde yardımcı olur.	6,30%	6,30%	87,30%
Kariyer planlaması, örgüt içinde hangi pozisyonda yer alabileceğimi tahmin etmem konusunda bana yardımcı olur.	6,30%	7,90%	85,70%
Kariyer planlama faaliyetlerinin yetersizliği, terfi beklentimi güçleştirmektedir.	19,00%	19,00%	61,90%
Hizmet içi eğitim programlarının işyerinde, yeterince yapıldığını düşünmekteyim.	27,00%	27,00%	46,00%
İş yerindeki kariyer planlaması, örgüt ve çalışan arasında bütünleşmeyi sağlayan önemli bir uygulamadır.	3,20%	14,30%	82,50%
Terfi edememek ya da engellenme örgüte olan güvenimi sarsar.	12,70%	11,10%	76,20%
Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres oluşturur.	12,70%	22,20%	65,10%
Çalışma ortamında takdir edildiğimi düşünmekteyim.	9,50%	23,80%	66,70%

Yukarıdaki tabloya göre, banka çalışanlarının kariyer planlama ifadelerini algılama ve kanaatlerine bağlı olarak ortaya çıkan sonuçları göstermektedir. “Kariyer planlamasının başarıya ulaşmam için gerekli bir faaliyet olduğunu düşünmekteyim” (%90,5), “Kariyer planlaması, yeteneklerime uygun iş imkânlarını belirlememde yardımcı olur” (%87,3), “Kariyer planlaması, örgüt içinde hangi pozisyonda yer alabileceğimi tahmin etmem konusunda bana yardımcı olur” (%85,7), “Kariyer planlama faaliyetlerinin yetersizliği, terfi beklentimi güçleştirmektedir” (%61,9), “Hizmet içi eğitim programlarının işyerinde, yeterince yapıldığını düşünmekteyim” (%46,0), “İş yerindeki kariyer planlaması, örgüt ve çalışan arasında bütünleşmeyi sağlayan önemli bir uygulamadır” (%82,5), “Terfi edememek ya da engellenme örgüte olan güvenimi sarsar” (%76,2), “Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları

arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres oluşturur” (%65,1), “Çalışma ortamında takdir edildiğimi düşünmekteyim” (%66,7) en olumlu algıları anlatan ifadelerdir. Kariyer planlama ifadeleri frekans analizine göre, kariyer planlamasının yapılması işgörenlerin başarıya ulaşmalarında etkilidir. Ayrıca çalışanların ilerleyen dönemde hangi pozisyona ne zaman geleceklerini görmelerini ve kurum ile çalışanlar arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır. Aynı zamanda kariyer planlaması yapılarak çalışanların sevdikleri işi yapma fırsatlarının olacağını da söylemek mümkündür.

5.2.4. Kariyer Planlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ortalama Analizi

Tablo 21. İş Tatmini Ortalama Analizi

İş Tatmin Soruları	Ortalama	Standart Sapma
Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	3,98	1,497
İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	2,70	1,315
Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	4,78	1,197
İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	3,29	1,475
İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	4,49	1,294
İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	2,38	1,300
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	5,43	0,856
Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	2,35	1,472
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	5,06	0,859
İşyerimde ücret artışları az oluyor.	3,86	1,366
İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	3,21	1,526
Yöneticim bana karşı adil değildir.	2,17	1,277
İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletme kadar iyidir.	3,68	1,366
Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1,78	1,099
İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar, formalite işler tarafından engellenmektedir.	3,19	1,342
Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	2,94	1,625
İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	4,76	1,411
Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	2,62	1,529
Bana verdikleri ücreti düşündüğümde, takdir görmediğimi hissediyorum.	3,75	1,596
Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki insanlar kadar hızlı yükselmektedirler.	3,73	1,370
Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi göstermektedir.	2,25	1,502
İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	3,44	1,644
Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	3,83	1,443
İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	4,60	1,212
İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	5,27	0,745
Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	3,35	1,578

Yaptığım işten gurur duyuyorum.	5,14	1,134
Ücretimdeki artışlardan memnunum.	4,05	1,670
İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	2,49	1,585
Yöneticimi seviyorum.	5,30	0,816
Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	3,95	5,365
Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	3,84	1,516
Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	4,37	1,395
İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	2,71	1,560
İşimden hoşlanıyorum.	5,14	1,045
Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	2,17	1,264
İş Tatmini Toplam Ortalama	3,67	1,451

İş tatmini için 36 sorudan oluşan 6'lı likert ölçeği olan anket kullanılmıştır. Yukarıdaki veriler incelendiğinde bu kurum içerisinde çalışan kişiler iş arkadaşlarını, yöneticilerini sevmektedir, birbirleri ile aralarındaki iletişim iyi olduğunu, yaptıkları işlerden dolayı takdir edilmekte olduklarını düşünmektedirler. Bunun yanı sıra çalışanlar yaptıkları işten gurur duymakta ve işlerini sevdiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 22. Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Ortamala Analizi

Örgütsel Bağlılık Soruları		Ortalama	Standart Sapma
DUYGUSAL BAĞLILIK	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,98	0,852
	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	3,87	1,085
	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	4,03	0,983
	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	3,95	0,923
	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,89	0,805
	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	4,35	0,626
Duygusal Bağlılık Toplam Ortalama		4,01	0,879
DEVAM BAĞLILIĞI	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	2,68	1,229
	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	2,37	1,168
	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	2,37	1,036
	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	3,06	1,134
	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	3,16	1,208
	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	2,73	1,167
Devam Bağlılığı Toplam Ortalama		2,73	1,157

NORMATİF BAĞLILIK	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,56	1,292
	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,79	0,919
	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	3,63	1,126
	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	3,52	1,105
	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	3,68	1,060
Normatif Bağlılık Toplam Ortalama		3,64	1,100
Örgütsel Bağlılık Toplam Ortalama		3,45	1,042

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık için toplamda 17 sorudan oluşan 5'li likert ölçeği olan anket kullanılmıştır. Yukarıdaki veriler ışığında çalışanların kariyer hayatlarını bu işyerinde geçirmekten memnun olduklarını, işyerinin mevcut olan problemlerini kendi problemleri gibi benimsemekte, kuruma karşı aidiyet duygusu hissetmesi ve kendisini kurumun bir parçası olarak görmesi, işinden gurula bahsetmesi kuruma karşı duygusal olarak bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlar işyerlerine sadakat ile bağlıdır, kuruma karşı kendilerini borçlu hissediyorlar, ayrıca kuruma kattıkları değerlerden dolayı şuan işten ayrılmaları durumunda suçluluk hissetmeleri kurumlarına karşı normatif olarak bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlar kurumlarına devam bağlılığı ile bağlı oldukları konusunda kararsızlardır.

Tablo 23. Kariyer Planlama Ortalama Analizi

Kariyer Planlama Soruları	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer planlamasının başarıya ulaşmam için gerekli bir faaliyet olduğunu düşünmekteyim.	4,19	0,840
Kariyer planlaması, yeteneklerime uygun iş imkânlarını belirlememde yardımcı olur.	4,08	0,885
Kariyer planlaması, örgüt içinde hangi pozisyonda yer alabileceğimi tahmin etmem konusunda bana yardımcı olur.	4,06	0,780
Kariyer planlama faaliyetlerinin yetersizliği, terfi beklentimi güçleştirmektedir.	3,67	1,092
Hizmet içi eğitim programlarının işyerinde, yeterince yapıldığını düşünmekteyim.	3,29	1,113
İş yerindeki kariyer planlaması, örgüt ve çalışan arasında bütünlüşmeyi sağlayan önemli bir uygulamadır.	4,06	0,738
Terfi edememek ya da engellenme örgüte olan güvenimi sarsar.	3,98	1,129
Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres oluşturur.	3,70	0,961
Çalışma ortamında takdir edildiğimi düşünmekteyim.	3,78	0,941
Kariyer Planlama Toplam Ortalama	3,87	0,942

Kariyer Planlaması 9 sorudan oluşan 5’li likert ölçeği olan anket kullanılmıştır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışankar kariyer planlamasının yapılmasının gerekli bir faaliyet olduğunu düşünmekte, kariyer planlamasının yapılması uygun iş imkanlarının belirlenmesinde yardımcı olacağını düşünmektedir. Ayrıca kurum içerisinde ilerleyen zaman diliminde hangi pozisyonlarda görev yapabileceklerini tahmin etmeleri konusunda kendilerine yardımcı olacağını düşünmektedir. Kariyer planlaması çalışan ve kurum arasında bütünleşmeyi sağlayan önemli bir olgudur. Çalışanlar için kariyer planlamasının yapılması gerektiğini söylemek mümkündür.

5.2.5. Regresyon Analizi

Aşağıdaki tablo 3.15’de araştırmaya katılanların kariyer planlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 24. Kariyer Planlama, İş Tatmini ve Örgütsel bağlılık Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık	R	R ²	F
		β	S. H.	β					
İş Tatmini	Sabit	73,933	13,471		5,488	,000	,019 ^a	,000	0,023
	Kariyer Planlama	-,058	,383	-,019	-,152	,880			
Duygusal Bağlılık	Sabit	16,321	3,442		4,741	,000	,280 ^a	,078	5,182
	Kariyer Planlama	,223	,098	,280	2,276	,026			
Devam Bağlılığı	Sabit	18,951	4,137		4,581	,000	,081 ^a	,006	,398
	Kariyer Planlama	-,074	,118	-,081	-,631	,530			
Normatif Bağlılık	Sabit	3,243	2,725		1,190	,000	,476 ^a	,226	17,822
	Kariyer Planlama	,327	,078	,476	4,222	,000			

İş tatmini ve kurumsal sadakatin kapsamaları olan duygusal sadakat, devam sadakati ve normatif sadakat bağımlı değişken ayrıca bunu tanımlayan parametre olarak kariyer planlama içinde regresyon analizi neticesinde aşağıdaki modeller tahmin edilmektedir;

- **Model 1:** İş Tatmini = 73,933 + (-0,058) * Kariyer Planlama
- **Model 2:** Duygusal Bağlılık = 16,321 + 0,223 * Kariyer Planlama
- **Model 3:** Devam Bağlılığı = 18,951 + (-0,074) * Kariyer Planlama

- **Model 4:** Normatif Bağlılık = 3,243 + 0,327 * Kariyer Planlama

Araştırmaya katılanların kurumsal sadakatle mesleki doyum arasında bağ bulunduğundan sonra, bu ilişkinin türünü öğrenebilmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre iş tatmini ($F=0,023$) ve örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan, devam bağlılığı ($F=0,398$) kariyer planlama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak duygusal bağlılığın ($F=5,182$) ve normatif bağlılık ($F=17,822$) kariyer planlama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca duygusal bağlılık ($R=0,280$) ve normatif bağlılık ilişki kat sayısı ($R=0,476$) olarak bulunmuştur.

Bu bulgulara göre kariyer planlamayı açıklamada duygusal bağlılığın %7,8 ve normatif bağlılığın ise %22,6 etkisi bulunmaktadır. Tüm değişkenlerin standardize edilmiş β kat sayısına bakıldığında iş tatmini ve devam bağlılığı negatif yönde olup, duygusal sadakat ve normatif sadakat ise pozitif yöndedir. Sonuca göre duygusal sadakat ve normatif sadakatin kariyer planlamasına etkisinin olumlu yönlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kariyer planlaması yapıldıkça çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları da aynı yönde artacaktır. Bu sonuçlara göre, “H2: Kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında ve H4: Kariyer planlama ile normatif bağlılık arasında pozitif etkisi vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Anova sonuçları incelendiğinde çıkan değerlerin $p>0,05$ seviyesinde olması durumunda oluşturulan modelin istatistiksel açıdan geçerli olmadığını göstermektedir. Lakin, $p<0,05$ olması durumunda ifadeler arası anlamlı ve istatistiksel açıdan geçerli olduğunu göstermektedir. İlk hipotezimiz incelendiğinde, “Kariyer planlamasının yapılması çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” teorisi anlamsız ve düşük oranda negatif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=-0,058$, $p=0,880$), bu koşullarda ilk hipotezimiz reddedilmektedir. İkinci hipotezimizde “Kariyer planlamasının yapılması çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde etkisi vardır.” teorisi anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,223$, $p=0,026$), bu koşullarda ikinci hipotezimiz kabul edilmektedir. Üçüncü hipotezimiz incelendiğinde ise, “Kariyer planlamasının yapılması çalışanların devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.” teorisi anlamsız ve düşük oranda negatif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=-0,074$, $p=0,530$), bu koşullarda üçüncü hipotezimiz reddedilmektedir. Son olan hipotezimizde “Kariyer planlamasının yapılması çalışanların normatif (zorunlu) bağlılığı üzerinde etkisi vardır.” teorisi anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,327$, $p=0,00$), bu koşullarda son

olan hipotezimiz kabul edilmektedir. Belirlenen toplamda dört adet olan hipotezlerimizden iki tanesi kabul edilmekte ve 2 tanesi reddedilmektedir.

Tablo 25. Hipotezlerin Analiz Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Kariyer planlamasının yapılması çalışanların iş tatmin düzeylerini artırır.	Ret
H2: Kariyer planlamasının yapılması çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3: Kariyer planlamasının yapılması çalışanların devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	Ret
H4: Kariyer planlamasının yapılması çalışanların normatif (zorunlu) bağlılığını üzerinde etkisi vardır.	Kabul

VI. BÖLÜM

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Kurumların hedeflerine ulaşmak, verimliliklerini ve sürekliliklerini arttırmak amacıyla tercih ettikleri en mühim kaynaklardan bir tanesi bireydir. Globalleşmenin tesirleri ve bilgi toplumuna geçiş ile beraber insan kaynakları idaresi bir idari felsefesi olarak meydana gelmiş ve işgörenleri bir masraf faktörü şeklinde görmeyip, kurumların yaşamlarını sürdürebilme amacıyla ve muvaffakiyeti için gizil bir kaynak olarak incelenmeye başlanmıştır.

Kariyer planlaması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık derecelerini belirleme yöntemi de insan kaynakları idaresinin içerdiği aşmalardır. Farklı bütün insan kaynakları idari fonksiyonlarıyla alakalıdır. Teknolojideki ilerlemeler, görevlerin özelliğinin değişmesi ve kurumun ilerideki ihtiyaçlarını planlama gereksinimi örgütsel kariyer planlaması ve bireysel kariyer planlaması değerlendirilmesi ile işgörenlerin kuruma olan bağlılıklarını ve sürekliliklerini artırma kavramlarını gündeme getirmiştir.

Kurumların unsurlarını dinamik biçimde devam ettirebilmelerinde en elzem maddelerinden bir tanesi, çalıştığı işyerine örgütüne üst seviyede sadakat sergileyen işgörenlerin bulunmasıdır. Kurumsal sadakati fazla işgörenler, çalıştıkları işyerinin hedeflerini ve değerlerini özümsemekte, ayrıca işletme için çok efor harcamaktadır. Bunun yanı sıra kurum içinde var olmak amacıyla daha çok azrulanmaktadırlar.

Yapılmış olan anket çalışmasında, cevap verenlerin demografik ve işiyle alakalı niteliklerini saptamak amacıyla 13 sualle kariyer planlaması beşli Likert ölçeği 9 soru, çalışanların iş tatmini düzeyini ölçmek için altılı Likert ölçeği ile 36 soru ve işgörenlerin model içerisinde kurumsal sadakatin üç alt kapsamı olan duygusal sadakat, devam sadakati ve normatif sadakatele alakalı 17 soru sorulmuş olup, kurumsa sadakati saptamak amacıyla beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

İş tatmini ($F=0,023$) ve örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan, devam bağlılığı ($F=0,398$) kariyer planlama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak duygusal bağlılığın ($F=5,182$) ve normatif bağlılık ($F=17,822$)

kariyer planlama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca duygusal bağlılık ($R=0,280$) ve normatif bağlılık ilişki kat sayısı ($R=0,476$) olarak bulunmuştur.

Bu bulgulara göre kariyer planlamayı açıklamada duygusal bağlılığın %7,8 ve normatif bağlılığın ise %22,6 etkisi bulunmaktadır. Tüm değişkenlerin standardize edilmiş β kat sayısına bakıldığında iş tatmini ve devam bağlılığı negatif yönde olup, duygusal sadakat ve normatif sadakatse pozitif yöndedir. Sonuca göre duygusal sadakat ve normatif sadakatin kariyer planlamasına etkisinin olumlu yönlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kariyer planlaması yapıldıkça çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları da aynı yönde artacaktır. Bu sonuçlara göre, “H₂: Kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında ve H₄: Kariyer planlama ile normatif bağlılık arasında pozitif etkisi vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda Özel banka'nın kariyer planlama sistemiyle ilgili şu gibi değerlendirmelerde bulunmak mümkündür:

- K.K.T.C. yerel bankacılık sistemi yeni gelişmekte olduğu için İnsan Kaynakları Birimleri gerekli tüm işlevleri yerine getirememesi, beraberinde bazı dezavantajları getirmiştir. Şirkette insan kaynakları sisteminin kurulması ve yerleşmesinde gecikmelerin meydana gelmesi buna bağlanabilir.
- Buna benzeyen negatif unsurlar olmasına karşın insan kaynakları idarisi fonksiyonlarını dinamik ve sistemli bir şekilde yürütme yönünde çabaların olduğu görülmektedir. İş analizi, insan kaynakları sağlama ve seçme, işe alma-terfi-transfer alanlarında sistem başarılı bir şekilde işlemektedir. Şirkette kariyer planlama sistemi yanı sıra detaylı eğitim programlarının hazırlanmasında söz konusudur.
- Yapılan anket sonuçlarına göre, Özel Banka da çalışmakta olan personel'in %92'si birlikte çalıştığı iş arkadaşları, %89'u yöneticilerini sevmektedir. Çalışanların %73'ü kariyer hayatlarının geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duymaktadır, %75'i kendilerini bu ailenin bir parçası olarak görmek ile beraber %79'u bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmektedir, ve bu sonuca göre, YDB çalışanlarının büyük kısmı işinden memnun ve örgüte bağlı olduklarını söylemek mümkündür. Ayrıca YDB çalışanların %90'ı başarıya ulaşmak için kariyer planlaması yapılmasının gerekli bir faaliyet olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür.

- Ayrıca iş tatmini anket sonuçlarına göre çalışanların aldıkları ücret ve ücret artışlarından memnun olduklarını bunun yanı sıra yaptıkları işlerin karşılığında yöneticileri tarafından takdir edildiklerini söylemek mümkündür. İşgörenler yöneticilerini ve iş arkadaşlarını evmekte olup aralarındaki iletişimin güçlü olduğunu ayrıca çalışanlar yaptıkları işleri sevdikleri ve çabalarının karşılığında ödüllendirildiğini düşünmektedir. Personel yaptıkları işlerden gurur duymakta olup, terfi almak için yeterince şansa sahip olduğunu söyleyebiliriz.
- Ankete katılan çalışanların %68,3'ü yaptıkları işlerin kendilerine anlamsız geldiğini düşünmemektedir. %61,9'u kurumun hedefleri çalışanlar için açık ve anlaşılır olduğunu düşünmektedir. Ayrıca işyerinde çekişme ve kavganın olmaması iş arkadaşları ile iyi anlaşmayı göstermektedir. Kurum içerisindeki işler yeterince açık ve personel tarafından anlaşılabilir olduğunu söylemek mümkündür.
- Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık anket sonuçlarına göre, çalışanların %73,0'ı kariyer hayatlarının kalan kısmını bu kurumda çalışarak geçirmek istiyor. Bunun yanı sıra %82,5'i kurumun problemleri çalışanlar tarafından benimsenmiştir. Ayrıca personel çalıştıkları yeri işyeri olarak değil, kendilerini bu ailenin bir parçası olarak görmektedir, bu nedenle yüksek oranda duygusal bağlılık (%79,4) ve aidiyet duygusu (%73,0) hissetmektedirler. İşgörenler yaptıkları işlerden duyulan gururla birlikte çalıştıkları kurumdan da gurur duyduklarını söylemek mümkündür (%95,2).
- Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı anket sonuçlarına göre, çalışanların %52,4'ü şu anda bu kurumdan ayrılmaları bundan sonraki hayatlarını maddi zarara uğratacağını düşünmemektedir. Ayrıca şu anda bu işte kalmaları gereklilik veya zorunluluk olmadığını ve işten ayrılmak için çok fazla seçimleri olduğunun farkında olmalarına rağmen istedikleri için bu kurumda çalışmaya devam etmektedirler (%65,1). İşgörenler bu işyerinde sağlanan olanakları başka bir kurumda bulamayacağı ihtimalinden dolayı risk almak istemedikleri için çalışmaya devam etmektedirler. Bunun yanı sıra işten ayrılmak isteyen bir çalışan başka yerde iş ayarlamadan (%39,7 katılmakta ve %30,2'si kararsız kalmıştır) bu kurumdan ayrılmayacağını söyleyebiliriz.
- Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan normatif bağlılık anket sonuçlarına göre, işgörenlerin %68,3'ü işten ayrılmaları kendilerinin avantajına bile olsa şu

anda bulunulan şartlar altında işe devam etmek istediklerini söyleyebiliriz. Ekonomik koşullar ve işsizlik oranının yüksek olması da bu durumu etkilemektedir (Devlet Planlama Örgütü). Ayrıca çalışanlar sadakat ve bağlılıklarını bu kurumun hak ettiğine inanmaktadır (%71,4). Bununla birlikte işgörenlerin çalıştıkları kuruma karşı borçlu hissetmeleri kuruma olan bağlılıklarını yükseltmekte olup, işgörenler yöneticileri ve iş arkadaşları ile iyi anlaştıkları için onlara karşı çalışma sorumluluğu (%68,3) ve suçluluğu (%66,7) hissetmekte olup, işyerinde çalışmaya devam edeceklerini söyleyebiliriz.

- Kariyer planlaması anket sonuçları incelendiğinde ise, işgörenler başarıya ulaşabilmeleri için kariyer planlama olgusunun gerekli bir faaliyet olduğunu %90,5'i düşünmektedir. Ayrıca kariyer planlama yapılması çalışanların yeteneklerine uygun işi belirlemede (%87,3) yardımcı olup, kurum içinde hangi pozisyonda olabileceğini tahmin edebilmesi konusunda kendisine yardımcı olacağını (%85,7) söylemek mümkündür. Çalışanlar, kariyer planlama faaliyetlerinin zayıf olması durumunda terfi beklentileri azalarak motivasyonlarını olumsuz etkileyecektir (%61,9). Bunun yanı sıra kariyer planlaması kurum ile çalışanlar arasında bütünleşmeyi sağlar böylece işgörenlerin yeteneklerine ve becerilerine uygun iş yapmaları durumunda motivasyon ve verimlilikleri artacaktır (%82,5). Son olarak çalışanlar terfi edemeyeceğini ya da engellendiğini düşünmeye başlaması durumunda yine motivasyon ve çalışma performanslarının düşmesinin yanı sıra kuruma karşı olan güvenleri de sarsılacağını söyleyebiliriz (%76,2).

Bu sonuçlar doğrultusunda öne sürülen hipotezler incelendiğinde, “Kariyer planlamasının yapılması çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır” hipotezi reddedilmektedir. “Kariyer planlamasının yapılması çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmektedir. “Kariyer planlamasının yapılması çalışanların devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır” hipotezi reddedilmektedir. Son olarak “Kariyer planlamasının yapılması çalışanların normatif (zorunlu) bağlılığı üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmektedir.

6.2. Öneriler

Günümüz kurumları, globalleşen dünya ve artan rekabet ortamı neticesinde büyük bir rekabet savaşının ortasında varlıklarını sürdürmeye odaklanmış, büyüme ve gelişme kavramları ise işletmelerin bulundukları konumları minimum seviyede koruyabilmeleri için en önemli koşullardan birisi halini almıştır. Bu durumda rekabet edebilmek, büyümek için kurumlar ve örgütler, öncelikle var olan kaynaklarını doğru ve etkin kullanmalı, bu sayede bulundukları sektörde pozisyonlarını koruyarak, dünya ölçeğinde gelişimlerini sürdürebilmektedir.

Kazanılan neticelerele mesleki doyum bakımından idarecilerin ilk olarak üstüne basmaları gerekli konum, kurumda çalışanların dikkatini alan, zevk aldıkları işte görev almaları ve çalışmalarından dolayı mesuliyet kabul edebilecekleri bir çalışma koşullarının temin edilmesi doyum seviyesini etkilen faktörlerdendir, ayrıca bu koşulların temin edilmiş olması ve devam ettirilmesinde idarecilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerle ilişkiyi artırmakta farklı olan önemli olgulardan bir tanesidir. Yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları, çalışanların doyum seviyesini elzem biçimde farklılaştıran bir faktördür. İdarecilerin işlevleştirdiği idari şekli, çalışanların arzuladıkları idari şekliyle optimal olduğu takdirde işten alınan doyumunu sağlamaktadır.

Kariyer planlaması yapılarak her işgörenin yetenekleri ve becerilerine göre kariyer amaçları ve hedefleri belirlenerek, çalışanların işlerine daha bağlı, motivasyonu daha yüksek ve azami verim alınması amaçlanmalıdır.

Her işgörenin adil olacak biçimde terfi edebilmeleri sağlanmalıdır. Aksi takdirde işgörenlerin işyerine olan güvenleri sarsılacak ve bu durum çalışanların motivasyon, çalışma verimliliği ve kuruma olan bağlılığı azaltacaktır.

Kurum yönetiminin; çalışanlara değerli olduklarını hissi vermesi, işgörenleri karar alma süreçlerine katması, her işgörene adil davranılması, hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini artırmada yararlı olacaktır. Özellikle işgörenin kendisi ile alakalı ya da çalıştığı işle alakalı alınacak kararlarda çalışanın fikrinin alınması onu kurumuna ve işine olan bağlılığını artıracaktır.

Kariyer planlaması yapılarak işgörenlerin kendi istekler ve tercihleri doğrultusunda yetkinlikleri belirlenerek ulaşmak istedikleri kariyer hayatı için yol gösterilmelidir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminini arttırmak için yönetsel çabaların harcanması, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri işlerde istihdam edilmesi, hizmet içi eğitim, seminer, kongre, sempozyum, uyum programları ve yaptıkları işlere uygun eğitimler, çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve iş doyumunu etkileyen olumlu yönde etkilemek mümkün olacaktır.

Ayrıca çalışanlar yöneticileri tarafından takdir edilmektedir, lakin gerçekleştirilen başarılar için ödüllendirme sisteminin kurulması gereklidir. İşgörenler göstermiş oldukları çabaların gerektiği kadar ödüllendirilmediğini düşünmektedir. Örgütte prim, ikramiye ve ödül gibi çalışmayı özendirici faaliyetlerin düzenlenmesi ve bunun dışında belli zaman aralıkları ile tüm örgüt çalışanlarıyla yapılan sosyal aktiviteler de bağlılık seviyesini artıran önemli unsurlardır.

Görevde yükselme ve terfi işgörenlerin performansını artırıcı faktör olarak kullanılabilir. Çalışmalarının karşılığını, terfiyle elde edeceğini savunan işgörenler işlerine çok önem vererek çalışırlar. Ayrıca yükselme ve terfilerde mesleki yeterliliğin ve eğitim seviyesinin tarafsız olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca görevlendirmelerin siyasi, dini vb. ayırım gözetilerek yapılmaması, aksi hallerde işgörenler üzerinde olumsuzluklara yol açabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. **“Çağdas Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi”**, Ankara: Pegem Yayınları, 1994.
- Adem UĞUR, **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s. 246-247.
- Adnan AKIN, **“Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”** Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 25, Temmuz – Aralık 2005, s.7.
- Akbal Bilge, **“Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması”**, Ankara, 2010; 49.
- Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi Turizm sektöründe iş gören iş tatmini etkileyen faktörler Bes yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama Zeki Akıncı Sayı, 2. No, 40, Antalya, 2002.
- Akın, Adnan. **“Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, Temmuz - Aralık 2005, ss. 1–18.
- Akoğlan Kozak Meryem (2009), **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayınları.
- _____**“Konaklama işletmelerinde Kariyer Planlaması”**.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. s97-99-100-101, (2001).
- Aksayan, S.(1990). **Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemsirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- AL, Adem (2007). **“Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetimsel Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Anafarta, Nilgün (2001); **“Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına**

Bireysel Perspektif”, Akdeniz Ün. İİBF Dergisi, C.1.

_____ *“Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Önerisi”*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 8, Yıl: 2001, ss. 1–15.

_____ *“Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, Yıl: 2002, ss. 115–128.

Anthony, William P., K. Michele Kacmar, Pamela L. Perrewe.2010. *“Human Resource Management: A Strategic Approach”*. 6.B. Mason: Cengage Learning.

Appannaiah, H.R. Reddy ve P.N. Kavitha, B. Rose. (2010). *“Organisational Behaviour”*. Mumbai: Global Media.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., ve Wilderom, C. P. M. *“Career Success in a Boundaryless Career World”*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, 177–202, 2005.

Aşkın Keser , *“Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar?”*, <http://www.isguc.org/?avc=arcIview.php&ex=226&pg=m>, 25.11.2007.

Atay, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydemir, Nilgün (1995); *“2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayii’nde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları”*, TÜGİAD, İstanbul.

Aydoğan, Y. E., *“Kamu Örgütlerindeki Sık Hareketlilik, Rotasyon ve Morbilité Uygulamalarının İş Tatmin Düzeyine Etkisi. (Yüksek lisans Tezi)”*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (2014) s.61-62.

Aytaç, Serpil (1997); *“Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları”*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

_____ *“İş Yaşamında Kariyer Yönetimi”, “Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları”*, Ed., Atilla Yelboğa, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 2010 s.385-430.

_____ *“Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları”*. Bursa: Ezgi Kitabevi (2005).

_____ *“Kariyer Planlaması”*, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:16, Sayı: 1,1998,

_____ *“İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 3, 2000, s. 49-51.

- _____ **“Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları”**.
Bursa: Ezgi Kitabevi (2005).
- Balaskrihnan, Lalitha ve Srividhya, S. 2007. **“Human Resource Development”**.
Mumbai: Global Media.
- Balay, R. (2000): *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın
Dağıtım, Kasım.
- Balcı, Ali. (2002). **“Örgütsel Gelişme”**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet. **“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul: Kariyer
Yayıncılık, 1. Baskı, 2004, s.389.
- Başaran, İ.E.(1998). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baugh, S. Gayle ve Sullivan, Sherry E. (2005). **“Mentoring and Career Development”**
Career Development International. Vol. 10, N. 6/7.
- Bayrak, S.(2001). *İs Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bayraktaroğlu, Serkan., **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**. Sakarya : Gazi Kitabevi, 2006.
- Bayram, Levent. **“Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir
Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”** Sayıştay Dergisi, Sayı:
62, Temmuz- Eylül 2006, ss. 47–65.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M.P., 1999. “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü
İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 28, ss.1.
- Benkhoff, B. (1997): “Disentangling Organizational Commitment. The Dangers of the
OCQ for Research and Policy”, *Personel Review*, Vol: 26, No: 1/2, 114-131.
- Bilge Akbal, **“Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin,
Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin Belirlemeye Yönelik Bir
Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması”**
Ankara, 2010, s.120-121.
- Bingöl Dursun (2006), **“İnsan Kaynakları Yönetimi”** (6. Baskı), İstanbul: Arıkan
Yayınları.
- _____ **İnsan Kaynakları Yönetimi”**. (7.Baskı). İstanbul: Beta (2010).
- _____ **Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi
Yayınları, 1990.
- _____ *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım, s.266, İstanbul, (1996).
- Bolat Tamer, AYTEMİZ Seymen (2003), **“Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi
İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”**, *Yönetim*, Yıl: 13, S:
45, Haziran, s. 3-19.

- Bozkurt, Ö.ve Bozkurt, İ., (2008) , “*İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:9, <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2008/cilt9/sayi1/M00186.pdf>, Erişim Tarihi:22.07.2009.
- Bratton, John ve Jeff Gold. (2007). “**Human Resource Management: Theory and Practice**”. Palgrave:Macmillan, 4.B.
- Brown, Duane. (2007). “**Career Information, Career Counseling, and Career Development**”. Boston:Pearson, 9.B.
- Budak, G.(1999). *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey- İş Doyumu, Uyum.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Büyüköztürk, Şener. “**Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**”, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 6. Baskı, 2006.
- Büyükuslu, Ali Rıza. “**Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**”, İstanbul: Der Yayınları, 1998.
- Camgöz, Metin – Nurdan Alpten. “**360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetim Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği**”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı: 2, Yıl: 2006, ss. 191–212.
- Can Halil ve Güney Semra (2007), “**Genel İşletme**”, İstanbul: Arkan Yayınları.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (1995). “**Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**”. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Niyazi. “**Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri**”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:21 Yıl:2006/2, s.349-363.
- Cavide, Uyargil, “**İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:262, İstanbul. 1994, s. 6.
- Cengiz Tümgan, “**Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini**”, Kahramanmaraş. 2007, s. 39-40.
- Cribbin, John J. (1972), *Effective Managerial Leadership* , American Management Association, New York, s.155, USA.
- Cummings, Laurence L. ve William E. Scott Jr. (1969), *Organizational Behavior And Human Performance*, Richard D. Irwin, Inc. And The Dorsay, Press.

- Homewood, Illinois, s.283-290, U.S.A.
- Çalık, T. Ve Eres, F. “**Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- Çakır,Özlem, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001,123.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*.Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chow, I. H. S. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6, 4, 3-9.
- Clark, AE(1997), “Job Satisfaction and Gender; Why are Women So Happy At Work” *LabourEconomics*, Vol 4, s.341.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct?. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 3, 494-504.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara.
- Çınar, kram. “**İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi**”, Ege Üniversitesi Ege Eğitim Dergisi, Sayı: 6, Yıl: 2005, ss. 81–93. S:1, s.75-88.
- Çırpan, H. (1999): *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çiftçi Birgül (2007), “Kariyer Planlama”, Uğur Dolgun (Ed.), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**” içinde (s.139-166), Bursa: Ekin Kitabevi.
- Çoruh, E.(2001). *Hazır Giyim Sektöründe Çalışanların İş Doyumlarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çöl, G. (2004). “*Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Gebze Ėleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ėğletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Kocaeli.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. C., Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Satisfaction and Intent to Turnover, *Human Relations*, 1992, s:340.
- Davis, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış)**, Çeviren: Kemal Tosun, 5. Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No:99, 1988.

- Davis, R. C., Fuleyy, A.C.(1989). *Principles of Management*. New York: Alexander Hamilton Institute.
- Derel, Toker. **“Organizasyonlarda Davranış”**, İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981.
- Devecioğlu, Sabahattin – Mahmut Sarıkaya. **“Sporcu Öğrencilerin Sosyo ekonomik Değişkenler Işığında Profillerinin Belirlenmesi”** Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2 Yıl: 2006 ss. 301–314.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 2, 111-128.
- Dolu Banu, 2011 “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 19.
- Dubin, R., Champoux, J. E. ve Porter, L. W., Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, 1975, s:417. 36
- DurnaA, Ufuk – Veysel Eren. **“Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, Temmuz 2005, ss. 210–219.
- Dündar, G. (2008). **“Kariyer Geliştirme”**, İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul: Beta.
- Emel Karaosman. **“Katılım Bankalarında Verilen Hizmetiçi Eğitimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Katılım Bankalarında Çalışan Personel Üzerinde Bir Uygulama”**, İstanbul, 2014, s. 91-92.
- Emre Seyrek. **“İş Etiğinin İş Tatminine Etkisi: Gümüşhane Kamu Kurumları Çalışanları Örneği”**, Gümüşhane, 2014, s. 152-154.
- Erdem, Barış – Eda Kabakçı. **“Otel İşletmelerinde İnternet Üzerinden İşe Alım Üzerine Ampirik Bir Araştırma”**, 3. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirisi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004.
- Erdoğan, İ.(1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: Küre Ajans
- Erdoğan, N. (2003). **“Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama”**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, Erol. **“İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- _____. **“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”** İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı, 1998, 2001, Yayın No: 402.

- _____. **“Yönetim ve Organizasyon”**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8, 4, 97-106.
- Ergül, Hüseyin Fazlı. **“Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 14, Güz 2005, ss. 67–79.
- Erkal, M. (1996). Sosyoloji (Toplum Bilimi). *Der Yayınları*, s.400, İstanbul.
- Ersoy, Müge. **“Pozitif Yanılsama ve Psikolojik Sağlık”**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 59, Sayı: 4, Yıl: 2004, ss. 173–194.
- Eryiğit, S. (2000). **“Kariyer Yönetimi”**, Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C.6, S.1.
- _____. (2007), **“Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, s.47-75-76-77-87-140
- Fındıkçı, İhami. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, 2000.
- Gary Dessler, **“Human Resource Managment”**, Pearson Education Inc, 1994, s.379.
- Gaye Özdemir Yaylacı, **“Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği”**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006, s.120.
- Genç, Metin – Alim Kaya ve Gülten Genç. **“İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkiyen Faktörler”**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 14, Güz 2007, ss. 49–63.
- Gönen, E.(1988). Mutfak Çalışma Merkezlerinde Optimum İş Yüksekliği Ve Antropometrik Ölçüm İlişkisi Üzerine Ergonomik Bir Araştırma. *MPM Yayınları*, Yayın No:379, Ankara.
- Güçlü, Hatice Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Antalya, 2006, s.102.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Güney Çetin Gürkan. **“Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”**, Edirne, 2006, s. 101.

- Güney, Salih. **“Yönetim ve Organizasyon”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 1. Baskı, 2001.
- Güngör, E.(1995). *Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak*. İstanbul: ÖtükenYayınları.
- Hasan Turgut Erdoğan. **“Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama”**, Kütahya, 2009, s. 133.
- Hesapçioğlu, Muhsin. **“İnsan Kaynakları Yönetim Ekonomisi”**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994.
- Hisman, Y.(2003). *İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım ve Çalışanların İş Tatminine Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoover, John Gorrell, Paul J. 2009. **“A Manager’s Guideto Developing Individual Potential in theContext of the Organization”**. Saranac Lake, NY:AMACOM Books.
- Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Nobel Yayınları, İstanbul, 2002, s. 196-197.
- İbicioğlu, H., 2000. “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 15(1), ss.13-22.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- İmamoğlu, Ramazan, Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerinin İş tatmin Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara 2001, s. 5.
- İnce, M., ve Gül, H., 2005. Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık, İleri Giden Ofset, Ankara, ss.122.
- İşcan, Ömer Faruk – Figen Sevimli . **“Bireysel ve s Ortamına Ait Etkenler Açısından s Doyumu”**, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1- 2, Ocak- Temmuz 2005, ss. 55–64.
- J. H. Greenhouse, Gerard, A, Callanan ve E, Kaplan.(1995) .**“The Role of Goal Settõng In Career Management”**., International Journal of Career Management, Vol.7.Num.5. 1995, s. 3.
- Keçecioğlu, T., (2008), **“Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar”**, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:10/2, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergiİv1/10/2/9.pdf>, Erişim Tarihi:22.03.2010.

- Kirel, Çiğdem. **“Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2 Yıl: 2007, ss. 317–334.
- _____ “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, 1999, s.115-132.
- Koçel, T. (2003).s.37; **“İşletme Yöneticiliği - Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”**. (9. Baskı),İstanbul: Beta, Yayın No: 1382.
- _____ **“İşletme Yöneticiliği: Yönetici Gelistirme, Organizasyon ve Davranış”**: İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 1995, Yayın No:405.
- Konuk, Mustafa, İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Konya, 2006, s.71, s.128.
- Korman, A.(1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, (Çev: İlhan Akhun-Cevat Alkan) .Ankara: M.E. B. Yayınları.
- Köktürk, Mehtap – Asuman Yalçın. **“Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama”**, Erciyes Üniversitesi, 8.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000.
- Kuzgun, Yıldız. (2000). **“Meslek Danışmanlığı”**. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Larry Cochran, **“Career Counseling: A Narrative Approach (Paperback)”**, Sage Publications Inc, 1997, s.176.
- Luthans, F. (1992): *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 6h Edition.
- Marangoz, Mehmet – Levent Biber, **“İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki ilişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, Yıl: 2007, ss. 202–217.
- Margaret Palmer and Kenneth T.Winters, **“İnsan Kaynakları”**, Doğan Şahiner (çev.), Rota Yayınları, 1993, s. 134-135.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 372-378.
- _____ “Commitment in the Workplace Toward a General Model”. *Human Resource Management Review*, 11, 2001, 299-326.
- _____ “Commitment In Workplace, Theory, Research and Application, London, Sage Publications. 1997.

- _____ "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1991, Vol. 1, Num.1, 61-89.
- Miner, B. John (1992), *Industrial-Organizational Psychology*, McGraw-Hill Int, s. 119, Singapore.
- Mir, A., Mir., Mosca, R. and Joseph, B. (2002). The New Age Employee: An Exploration Of Changing Employee – Organization Relations, *Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 2, Summer, 187-200.
- Mishra, M.N. (2010). **"Organizational Behaviour and Corporate Development"**. Mumbai: Global Media.
- Morrow, P.C. ve Wirth, R.E., 1989. "Work Commitment Among Salaried Professionals, *Journal of Vocetional Behavior*", 34, ss.40-56.
- _____ "Concept Redundancy in Organizational Research:The Case Of Work Commitment", *Academy Of Management Review*, 8, 1983, ss.500-501.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, Academic Press.
- Muchinsky, Paul M. *Psychology Applied to Work*. Brooks/Cole Publications. California-1993,s.123.
- Muharrem Bülbül. **"Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma"**, Kahramanmaraş, 2007,s. 89.
- Nihat, Erdoğan, **"İşletmelerde Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistem ve Uygulamaları"**, *Yeni İpek Yolu*, Sayı:129, Konya Ticaret Odası, Kasım 1998, s.63.
- Nilgün Anafarta, **"Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif"**, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2001, S.2., s.4.
- _____ **"Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)"**, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, S.1, 2002, s. 118.
- Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. 57, No. 2, Spring, 83-98.
- Oksay, A., (2005), **"Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma"**, <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00372.pdf>, s.127-139, Erişim Tarihi: 2010.
- Oktay, E. Gül, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine

- Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniv., S.B.E. Dergisi*, Konya, S.10, s.407.
- Öner, Mehmet. **"Kisisel Kariyer Planlaması"**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, 2001.
- Özbay, Eyüp Murat – Hasan ARSLAN. **"Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi"**, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 21, Yaz 2007, ss. 293–304.
- Özdemir Yaylacı, **"Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği"**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 86-87.
- Özden, M. Cemil. **"Bireysel Kariyer Yönetimi"**, İstanbul: Özbay Yayıncılık, 1. Baskı, 2007.
- Özgen Hüseyin, Öztürk Azim, Yalçın Azmi (2005), **"İnsan Kaynakları Yönetimi"**, Adana: Nobel Kitabevi, s.329, s.357.
- Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem (2001). **"Örgütsel Davranış"**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Yayınları, s.139.
- _____. **"Örgütsel Davranış"**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002, No:11.
- Öztürk, Sezai – Serdar Teber. **"Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği"**, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:19, Yıl: 2006, ss. 67– 91.
- Paese, Matthew J. 2010. **"The Role of Assessment in Succession Management"**. **Handbook of Workplace Assessment** (Ed.: Scott Reynolds), Jossey-Bass.
- Pekel, H. N., (2001), **"İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması"**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00219.pdf>, Erişim Tarihi: 22.05.2010.
- Randall, D.M. and Cote, J.A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs, *Work and Occupations*, Vol:18, No:2, 194-211.
- Rao, P. Subba. (2010). **"Human Resource Management: Text and Cases"**. Mumbai: Global Media.
- Reichers, A.E., 1985. "Review and Reconcepualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), ss.465-476.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **"İnsan Kaynakları Yönetimi"**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, 2000.

- Sagie, A. (1998): "Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 52, 156-171
- Savery, L. K. ve Syme, P. D. (1996). Organizational Commitment and Hospital Pharmacists. *Journal of Management Development*, 15, 1, 14-22.
- Seçil Taştan, "Kariyer Yönetimi Nedir?", <http://www.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehberoku.php?rehberİno=7>, 25.11.2007.
- Serinkan C., (2012). "**Kamu Sektöründe Örgütsel Stres ve Kariyer : Denizli'de yapılan bir araştırma**" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 1.
- Şimşek M. Şerif ve Öge H. Serdar (2009), "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- _____ "**Kariyer Yönetimi**", Gazi Kitabevi, Ankara. 2004, s. 50.
- _____ "**Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**". İstanbul: Gazi Kitabevi (2007).
- Soylu, C. Hakan, Hava ER Eğitim Tugay Komutanlığında Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2001, s. 32.
- Şeşen H. ve Basım N. (2010), "**Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatminin Aracılık Rolü**", ODTÜ Gelişme Dergisi, Sayı: 37, Ankara, s. 171 – 193.
- Tahta, F.(1994). *Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*, Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tamer Gündoğan. "**Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması**" Ankara, 2009, s. 108-120.
- Tas, M. A. (2004). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Telef, B.B. "**Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Türkçe Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması**". Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(3), (2013), 374-384.
- Templer, A.J. ve Cawsey, T.F. (1999). "**Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers**", Career Development International, Vol:4, Issue:2.

- Testa., R,Mark ve digerleri. "The Develpoment of the Cruise Line Job Satisfaction Questionarre", Jounral Research,V:36 1998s,123, s.209.
- Tınar, M. Y. (1999). Çalışma Yasamı ve Kisilik. *Mercek Dergisi*, MESS, Nisan
- Tietjen, A. Mark ve M. Roby Myers (1998), *Motivation and Job Satisfaction*, *Management Decision*, MCB University Press, 36(4), s.226-231.USA.
- Tikici, Mehmet ve Mehmet Deniz. Örgütsel Davranıs, Nobel Yayın, 2005.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*,Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Toker, B., (2007), "*Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı: 8 (1).
- Tugray – Zeki Adal – İsmail Ataay – Cavide Uyargil – Ömer Sadullah – Ahmet Cevat Acar – Oya Özçelik – Dünder Gönen ve Reha ULUHAN. "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", İstanbul: Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, 1998.
- _____ "*İnsan Kaynakları Planlaması*", İstanbul: Alfa Yayınları, 1989.
- Tunç, Azize – Akyay Uygur. "*Kariyer Yönetimi Planlaması ve Gelistirme*", Ankara: Gazi Kitabevi, 2001.
- Tümgan, C., (2007), "*Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, <http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00749/cengizİtumganİtez.pdf>, Erişim Tarihi: 22.08.2009.
- Türkkahraman Mimar ve Şahin Kamil, "Kadın ve Kariyer", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* (2010) C: 2.
- Ulusoy, T.(1993). *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, istanbul.
- Uyar, Demet ve Bayraktaroğlu, Gamze Acar. (2010). "*Yönetimde Koçluk Yaklaşımı*". İstanbul: SistemYayıncılık.
- Uyargil, B. Cavide., vd., "*İnsan Kaynakları Yönetimi*" : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul : Beta Yayınları, 2008.
- _____ "*İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi*". İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:262, 1994.

- Ültanır, Emel – Gürcan Ültanır. *“Estonya, İngiltere ve Türkiye’de Yetişkinler Eğitiminde Profesyonel Standartlar”*, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Haziran 2005, ss. 1–23.
- Vandenberg, R. J., ve Scarpello V., 1994. “A Longitudinal Asswssment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:15 s.535-547.
- Wallace, J.E., 1995, “Corparatist Control and Organizational Commitment among Professionals The Case of Lawyer Working in Law Firm”, *Social Forces*, s.839.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı.
- _____. “Organizational Commitment, Turnover Intentions And The Influence of Cultural Values”, *Journal of Occupational Psychology*, 2003, 76, 303-321.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization A Normative View, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 418-428.
- Yalım, Deniz (Ed.). *“İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler”*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.
- Yağmur Baydur. *“Bireysel Kariyer Planlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Çağrı Merkezi Uygulaması”*, İstanbul: 2014, s. 82.
- Yaylacı, Gaye Özdemir. *“İlköğretim Düzeyinde Kariyer Eğitimi ve Danışmanlığı”*, Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 40, Kıs 2007, ss. 120–138.
- Yelboğa, A. (2009). “**Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS)**”. *World Applied Sciences Journal*. 6(8), 1066-1072.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yasamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Öznur, **Personel Organizasyonu – İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından-**, Ankara, 1990.
- _____. *“İnsan Kaynakları Yönetimi”*, 5. Baskı, 2003, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zeynep Anamur Perek, Kariyer Yolunda Eğitim, 25.11.2007.
- Zunker, Vernon G. (2006). *“Career Counseling”*. Belmont:Thomson. (7.B.).

EKLER
BÖLÜM I

Demografik Özellikler

1	Cinsiyetiniz?	Erkek (1)	☐
		Kadın (2)	☐
2	Yaşınız?	20-24 (1)	☐
		25 - 29 (2)	☐
		30 -34 (3)	☐
		35 - 39 (4)	☐
		40 - 44 (5)	☐
		45- 49 (6)	☐
		50+ (7)	☐
3	Medeni Durumunuz?	Bekar (1)	☐
		Evli (2)	☐
		Boşanmış (3)	☐
4	Eğitim Durumunuz?	Lise (1)	☐
		Yüksekokul (2)	☐
		Üniversite (3)	☐
		Yüksek lisans (4)	☐
5	Daha Önce Başka Bir Kurumda çalıştınız mı?	Evet (1)	☐
		Hayır (2)	☐
6	Bu Kurumda Çalıştığınız Birim?	Mali İşler (1)	☐
		Pazarlama (2)	☐
		Operasyon (3)	☐
		Bilgi İşlem (4)	☐
		Hazine (5)	☐
		İnsan Kaynakları (6)	☐
		İç Sistemler (7)	☐
		Şube (8)	☐
		Krediler (9)	☐
7	Kurumdaki göreviniz?	Birim Müdürü/Şube Müdürü) (1)	☐
		Birim Yönetmeni/Şb.Yönetmeni) (2)	☐
		Birim Yetkilisi/Şube Yetkilisi) (3)	☐
		Birim Asistanı/Şube Asistanı) (4)	☐

8	Mesleki Kıdeminiz?	1 - 2 (1)	☐
		3 - 5 (2)	☐
		6 - 10 (3)	☐
		11 - 15 (4)	☐
		16 - 20 (5)	☐
		21 - 25 (6)	☐
		26 + (7)	☐
9	Bu Kurumdaki Hizmet Yılıınız?	1 - 2 (1)	☐
		3 - 5 (2)	☐
		6 - 10 (3)	☐
		11 - 15 (4)	☐
		16 - 20 (5)	☐
		21 - 25 (6)	☐
		26 + (7)	☐
10	Uzun vadede mesleki planınız?	Emeklilik (1)	☐
		Kariyer (2)	☐
		İstifa (3)	☐
		Meslek Değişimi (4)	☐
11	Bulunduğunuz kurumda niçin çalışmaktasınız?	Ekonomik ve Zorunlu Nedenlerle (1)	☐
		Sevdiğim İçin (2)	☐
		Diğer (3)	☐
12	Hangi İlçede ikamet etmektesiniz?	Lefkoşa (1)	☐
		Gazi Mağusa (2)	☐
		Girne (3)	☐
		Güzelyurt (4)	☐
		İskele (5)	☐
13	Hangi İlçede Çalışmaktasınız?	Lefkoşa (1)	☐
		Gazi Mağusa (2)	☐
		Girne (3)	☐
		Güzelyurt (4)	☐
		İskele (5)	☐

BÖLÜM II

İş Tatmini (İT) Anketi

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5	6
3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5	6
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5	6
5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5	6
6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5	6
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5	6
8	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
9	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.	1	2	3	4	5	6
11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5	6
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5	6
13	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletme kadar iyidir.	1	2	3	4	5	6
14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar, formalite işler tarafından engellenmektedir.	1	2	3	4	5	6
16	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
17	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
18	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5	6
19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde, takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
20	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki insanlar kadar hızlı yükselmektedirler.	1	2	3	4	5	6
21	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi göstermektedir.	1	2	3	4	5	6
22	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	1	2	3	4	5	6
23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	1	2	3	4	5	6
24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	1	2	3	4	5	6
25	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
26	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
27	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6
28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	1	2	3	4	5	6
29	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	1	2	3	4	5	6
30	Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6
31	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
32	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	1	2	3	4	5	6
33	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
34	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	1	2	3	4	5	6
35	İşimden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
36	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5	6

Yelboğa, A. (2009). “Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS)” World Applied Sciences Journal. 6(8), 1066-1072.

BÖLÜM III

Örgütsel Bağlılık (ÖB) Anketi

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum, seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DUYGUSAL BAĞLILIK	1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
	2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
	3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
	4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
	5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
	6	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
DEVAM BAĞLILIĞI	7	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
	8	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
	9	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
	10	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
	11	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
	12	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
NORMATİF BAĞLILIK	13	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
	14	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
	15	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	16	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
	17	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5

AL, Adem (2007). Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetsel Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BÖLÜM IV

Kariyer Planlaması (KP) Anketi

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum, seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyer planlamasının başarıya ulaşmam için gerekli bir faaliyet olduğunu düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
2	Kariyer planlaması, yeteneklerime uygun iş imkânlarını belirlememde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
3	Kariyer planlaması, örgüt içinde hangi pozisyonda yer alabileceğimi tahmin etmem konusunda bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
4	Kariyer planlama faaliyetlerinin yetersizliği, terfi beklentimi güçleştirmektedir.	1	2	3	4	5
5	Hizmet içi eğitim programlarının işyerinde, yeterince yapıldığını düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
6	İş yerindeki kariyer planlaması, örgüt ve çalışan arasında bütünleşmeyi sağlayan önemli bir uygulamadır.	1	2	3	4	5
7	Terfi edememek ya da engellenme örgüte olan güvenimi sarsar.	1	2	3	4	5
8	Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres oluşturur.	1	2	3	4	5
9	Çalışma ortamında takdir edildiğimi düşünmekteyim.	1	2	3	4	5

Serinkan C., (2012). “*Kamu Sektöründe Örgütsel Stres ve Kariyer : Denizli’de yapılan bir araştırma*” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 1.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ahmet Göktuğ DİNÇER

Doğum Yeri ve Tarihi : Diyarbakır 06.03.1987

Yabancı Dil : İngilizce

E-Posta : goktugdincer@gmail.com, goktug.dincer@neareastbank.com

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 2015.

Lisans Lefke Avrupa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bankacılık ve Finans Eğitimi, 2010.

Lise Konuralp Anadolu Lisesi, 2005.

İş Tecrübesi

2010 – 2011 Akdeniz Evleri Öğrenci Konaklama Tesisleri 700 Kişilik Öğrenci Yurt Müdür Yardımcılığı.

2012 – Yakın Doğu Bankası Genel Müdürlük Krediler Biriminde görevime devam etmekteyim.