

**ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı**

---

**Öğrenci: Serhad YURTSEVEN**

**Danışman: Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN**

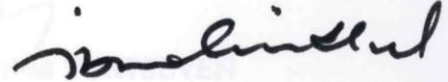
**Ağustos 2019  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Serhad YURTSEVEN tarafından Prof. Dr. Celaledin SERİNKAN yönetiminde hazırlanan “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 01.08.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Celaledin Serinkan

Jüri Başkanı



Doç. Dr. İsmail Aksoz

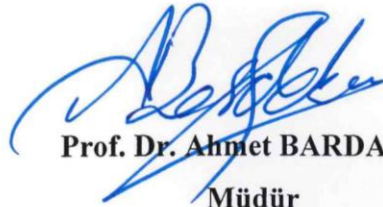
Jüri Üyesi

Dr. Dr. Üyesi Erdal EKE

Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11/09/2019...tarih ve ...36/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



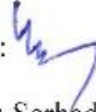
Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

## ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza :



Öğrenci Adı Soyadı : Serhad YURTSEVEN

## ÖNSÖZ

Bu çalışma ile Denizli ili bankacılık sektöründe örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde; kendilerinden ders aldığım bütün hocalarıma, yüksek lisans tezimin hazırlanmasında desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN' a, tez savunmama katılan değerli hocalarım Doç. Dr. İbrahim AKSEL ve Dr. Öğr. Ü. Erdal EKE' ye katkılarından dolayı teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde her türlü esneklik ve kolaylığı sağlayan değerli müdürlerime, yetkililerime, iş arkadaşlarıma ve sürecin tamamlanmasında sürekli yanımda olan kardeşim Büşra YURTSEVEN' e katkılarından dolayı teşekkür ederim.

**ÖZET**  
**ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**  
**İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YURTSEVEN, Serhad  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN  
Ağustos 2019, viii+125 sayfa

Günümüzün rekabetçi ortamında nitelikli personelin örgütlerde uzun süreli olarak istihdam edilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bunun sağlanabilmesi için işletmeler, özellikle örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarını hayata geçirmektedirler. Bunu gerçekleştirebilen örgütlerde, personelin örgütsel bağlılıklarının temin edilmesiyle çalışanların kendi işyerlerine pek çok yönden katkılar sağlayacakları belirtilebilir.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Araştırmanın diğer amacı, demografik değişkenler açısından örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık bakımından gruplar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının belirlenmesidir.

Araştırmanın ilk bölümünde kariyer yönetimine yer verilmiştir. İkinci bölümünde örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Araştırma bölümünde ise örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini Denizli il merkezinde bulunan bankalarda görev yapan personel oluşturmaktadır. Veriler, araştırmayı kabul eden Denizli ili içerisindeki on bir bankanın yirmi şubesinden elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup geçerli 207 veri setine ulaşılmıştır. Araştırmanın veri analizleri SPSS programı ile yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında yüksek derecede ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılığın birinci boyutu olan duygusal bağlılık arasında da yüksek derecede ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu olan devam bağlılığı ile de orta derecede, anlamlı ilişki bulunmuştur.

Araştırmada katılımcıların çalışma süreleri, maaşları ve bankacılığı bırakma eğilimleri açısından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların bankacılığı seçme nedenleri ve maaşları açısından örgütsel bağlılık tutumlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel kariyer yönetimi, örgütsel bağlılık, bankacılık sektörü, personel, yönetici.

**ABSTRACT**  
**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CAREER  
MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN  
THE BANKING SECTOR**

YURTSEVEN, Serhad  
Master's Thesis  
Department of Business Administration  
Program in Management and Organization  
Thesis Advisor: Prof. Dr. Celaledin SERİNKAN  
August 2019, viii+125 pages

**It is an utmost importance to employ qualified personnel for a long period of time in organizations on present competitive settings. To attain this, particularly organizational career management practices are put into practices by enterprises. It can be stated that, personnel will contribute in various means on the enterprises which are able to attain this by ensuring their organizational commitments.**

**The aim of this research is to establish the relation between organizational career management and organizational commitment. The other goal of this research is to find out whether there are significant deviations between groups pertaining to organizational career management and organizational commitment with regard to demographic variables.**

**The career management is discussed on the first part of this research. The descriptions were explained related to organizational commitment in the second part. In the research section, a quantitative research was conducted to analysing the relationship between organizational career management and organizational commitment.**

**The sample of the research was obtained from the personnel working at banks located in Denizli Centrum. The data was obtained from twenty branches of eleven banks located in Denizli province which consented to take part in the research. As a mean of gathering data, survey method was utilized, and 207 sets of data were gathered. Data analysis of the research was conducted with Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software.**

**As a result of the research, a high and significant correlation was found between organizational career management and organizational commitment. In addition, a high and significant correlation between organizational career management and emotional commitment, which is the first dimension of organizational commitment as well. Also, a moderate and significant correlation was found continuity commitment, which is second dimension of organizational commitment.**

**Significant differences were found in organizational career management attitudes of participants regarding working hours, salaries and tendencies to give up banking as a career on this research. Moreover, significant differences were established in organizational commitment attitudes of participants regarding salaries and reasons to choose banking as a career.**

**Keywords: Organizational career management, organizational commitment, banking sector, personnel, manager.**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	viii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM KARIYER YÖNETİMİ

1.1. Genel Olarak Kariyer Yönetimi Kavramı .....	5
1.2. Bireysel Kariyer Yönetimi .....	6
1.3. Örgütsel Kariyer Yönetimi .....	9
1.3.1. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Amaçları .....	13
1.3.2. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Önemi .....	15
1.3.3. Örgütsel Kariyer Yönetiminin İşletmeye Katkıları .....	18
1.3.4. Örgütsel Kariyer Yönetimi Süreci.....	20
1.3.4.1. Örgütsel Kariyer Planlama .....	23
1.3.4.2. Örgütsel Kariyer Geliştirme .....	26
1.3.4.3. Örgütsel Kariyer Geliştirme ve Planlamada Yöneticinin Rolü .....	29
1.3.5. Örgütsel Kariyer Yönetimi Araçları.....	31
1.3.5.1. Kariyer Haritaları .....	31
1.3.5.2. Kariyer Danışmanlığı .....	32
1.3.5.3. Yazılı Kaynaklar.....	32
1.3.5.4. Koçluk.....	33
1.3.5.5. İş Rotasyonu.....	33
1.3.5.6. Kariyer Rehberliği .....	34
1.3.5.7. Kariyer Merkezleri .....	34
1.3.5.8. İş Zenginleştirme .....	35
1.3.6. Örgütsel Kariyer Yönetimi Yaklaşımları.....	36
1.3.6.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımları .....	36
1.3.6.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları .....	37
1.3.6.2.1. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı .....	37
1.3.6.2.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı .....	38
1.3.6.2.3. Değişken Kariyer Yaklaşımı .....	38
1.3.6.2.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı .....	39
1.3.7. Örgütsel Kariyer Yönetimi Modelleri .....	39
1.3.7.1. Akademik Model.....	40
1.3.7.2. Kulüp Modeli .....	41
1.3.7.3. Futbol Takımı Modeli.....	41
1.3.7.4. Kale Modeli.....	42
1.3.8. Örgütsel Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar Ve Engeller .....	42
1.3.8.1. Kadın Çalışanların Kariyer Sorunları ve Cam Tavan Etkisi.....	43
1.3.8.2. Çift Kariyerli Eşler .....	44
1.3.8.3. Ay Işığı Sorunu-İkinci İş .....	45
1.3.8.4. Çift Kariyerlilik Sorunu .....	46
1.3.8.5. Kariyer Dönemi Sorunları.....	46
1.3.8.6. Gözden Düşme .....	47

1.3.8.7. İşten Çıkartılmak .....	47
1.3.8.8. Stres ve Tükenmişlik .....	48
1.3.8.9. Engellenme.....	49

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi .....	50
2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	53
2.2.1. Etzioni Yaklaşımı .....	54
2.2.2. Kanter Yaklaşımı.....	54
2.2.3. Staw ve Salancik Yaklaşımı.....	55
2.2.4. Mowday, Porter ve Steers Yaklaşımı .....	56
2.2.5. O Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	56
2.2.6. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı.....	57
2.2.6.1. Duygusal Bağlılık.....	57
2.2.6.2. Devam Bağlılığı .....	58
2.2.6.3. Normatif Bağlılık .....	58
2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi .....	58
2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler.....	59
2.4.1. Kişisel Faktörler .....	60
2.4.1.1. Yaş.....	60
2.4.1.2. Cinsiyet .....	60
2.4.1.3. Medeni Durum .....	61
2.4.1.4. Eğitim Seviyesi .....	61
2.4.1.5. Örgütte Çalışma Süresi .....	62
2.4.1.6. İstihdam Durumu.....	62
2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	63
2.4.2.1. İş Yükü.....	63
2.4.2.2. İşin Niteliği ve Önemi .....	64
2.4.2.3. Çalışma Koşulları .....	64
2.4.2.4. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı .....	65
2.4.2.5. Yönetim Tarzı ve Liderlik .....	66
2.4.2.6. Örgüt İçi İletişim .....	66
2.4.2.7. Terfi ve Ödül Sistemi .....	67
2.4.2.8. Stres .....	67
2.4.2.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği .....	68
2.4.2.10. Örgüt Kültürü .....	69
2.4.2.11. Örgütsel Adalet.....	69
2.4.2.12. Örgütsel Destek .....	70
2.4.2.13. Örgüt İklimi.....	71
2.4.2.14. Örgütsel Güven.....	72
2.4.2.15. Ücret Düzeyi .....	72
2.4.2.16. Takım Çalışması.....	73
2.4.2.17. Denetim (Nezaret) .....	73
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	74
2.4.3.1. Sendikanın Varlığı.....	74
2.4.3.2. Profesyonellik .....	75
2.4.3.3. Yeni İş Bulma Olanakları .....	75
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	76



2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....	77
2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	78
2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	79

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörü Hakkında Bilgiler .....	80
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	82
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	83
3.4. Evren ve Örneklem .....	86
3.5. Veri Toplama Aracı.....	86
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	87
3.7. Bulgular .....	87
3.7.1. Demografik Bulgular .....	87
3.7.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular.....	90
3.7.2.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği Bulguları.....	91
3.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Bulguları.....	92
3.8. Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	93
TARTIŞMA .....	103
SONUÇ .....	105
KAYNAKLAR.....	108
EKLER.....	121
ÖZGEÇMİŞ .....	125

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 1.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi Modelleri .....	40
Şekil 3.1. Türkiye'deki Bankalarda Çalışan Kişi Sayısı .....	81
Şekil 3.2. Türkiye'deki Banka Sayısı .....	82
Şekil 3.3. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli .....	84

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları .....	77
Tablo 3.1. Demografik Bulgular.....	88
Tablo 3.2. Çalışma Süreleri, Ünvan ve Ücret İlgili Bulgular .....	89
Tablo 3.3. Bankacılığa Genel Bakış Açısı İle İlgili Bulgular .....	90
Tablo 3.4. Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	91
Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları .....	92
Tablo 3.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	93
Tablo 3.7. Örgütsel Kariyer Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 3.8. Personelin Çalışma Süreleri Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Farklılıkları.....	94
Tablo 3.9. Çalışma Süreleri Açısından Örgütsel Kariyer Tutumlarında Tukey Çoklu Karşılaştırma Tablosu .....	95
Tablo 3.10. Personelin Çalışma Süreleri Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Tutumunun Ortalamaları.....	95
Tablo 3.11. Ünvanlar Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Tutumlarındaki Farklılık .....	96
Tablo 3.12. Ünvanları Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Ortalamaları .....	96
Tablo 3.13. Cinsiyet Açısından Örgütsel Bağlılık Farklılıkları .....	96
Tablo 3.14. Cinsiyet Açısından Tanımlayıcı İstatistikler .....	97
Tablo 3.15. Çalışanların Bankacılığı Bırakma Eğilimleri Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Tutumlarının Anova Testi.....	97
Tablo 3.16. Personelin İş Bırakma Eğilimi Örgütsel Kariyer Yönetimi Tutumlarında Tukey Çoklu Karşılaştırma Tablosu .....	98
Tablo 3.17. Bankacılığı Bırakma Eğilimi açısından Örgüt Tanımlayıcı İstatistikleri ....	98
Tablo 3.18. Maaşları Açısından Örgütsel Bağlılık Farklılıkları .....	99
Tablo 3.19. Maaşları Açısından Tanımlayıcı İstatistikler .....	99
Tablo 3.20. Maaşlar Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Farklılığı .....	100
Tablo 3.21. Bankacılığı Seçme Nedenleri Açısından Örgütsel Bağlılık Farklılıkları ..	100
Tablo 3.22. Çalışanların Bankacılığı Seçme Nedenleri Açısından Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Tanımlayıcı İstatistikleri .....	101
Tablo 3.23. Çalışanların Bankacılığı Seçme Nedenleri Açısından Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	101
Tablo 3.24. Hipotezlerin Analiz Sonuçları.....	102

## GİRİŞ

Günümüzde örgütler arası rekabetin artması nedeniyle örgütlerin iç ve dış değişkenlere uyum sağlamaları önemli hale gelmiştir. Örgütlerin bir çoğunun müşteri odaklı faaliyetler yürüttüğü ve çalışanlarına bu yönde motivasyon sağladıkları görülmektedir. Ancak bu uygulamalar, örgütün ayakta kalmasına yönelik pek yeterli gelmemektedir. Bunun nedeni dış müşteriye verilen önem kadar iç müşteriye (çalışan) önem verilmemesidir. Örgütlerin piyasa koşullarına uyum sağlamak için rakibinde bulunan ürün veya hizmetleri taklit edebildikleri görülmektedir. Ancak çoğu uygulamanın taklit edilebilmesine karşın bir tek örgüt kültürünün taklit edilmesinin zor ve hatta imkânsıza yakın olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü, bir şirketin uzun süreli olması için çok önemlidir. Örgüt kültürünü sürdüren ve korunmasını sağlayan da çalışanlardır. Örgütlerin sürekli bir bilgi akışına sahip bir yapıda olmaları gerekmektedir. Bu ancak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütlerde görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın bulunduğu kuruma karşı duyduğu bağlılık hissini ifade etmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarının oluşabilmesi için öncelikle iyi bir kariyer yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Artan rekabet koşullarında çalışanın ve yöneticinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Yöneticilerin örgütün amaçları doğrultusunda çalışanları daha iyi performans sergilemesi ve daha verimli olması için teşvik etmelidirler. Bu noktada kariyer yönetiminde etkin rol alan yöneticilerin tutum ve davranışları önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık, sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Bu bağlamda çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmaları için örgüte bir yakınlık veya bağlılık duymaları gerekmektedir. Eğer bu bağlılık olmazsa çalışanın verimliliğinden söz etmek mümkün değildir.

Örgütün üst veya orta kademe yöneticilerinin dışarıdan atama ile gelmelerinin, örgüt üyelerinin örgüte duyduğu güveni azalttığı düşünülmektedir. Örgütlerin, üst yönetime yaptıkları atamalarda çoğunlukla kendi bünyesinde yetiştirmediği ve yeteneklerinden faydalanabileceği yöneticileri tercih ettikleri görülmektedir. Diğer taraftan uzun süredir örgüt üyesi olan kişilerin beklentileri yükselmeye yönelik olabilmektedir. Yükselme ve terfi beklentisinin giderilmemesi, örgüt içi huzursuzluklara ve hayal kırıklıklarına sebep olabilmektedir. Bilgi akışı, örgütün strateji belirleme ve aksiyon alması açısından önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık olmadan tam bir bilgi

akışı olması mümkün değildir. Örgütlerin kendi çalışanlarını kaybetmemek ve bilgi akışının verimli olabilmesi için bu şekilde atamaları kendi bünyelerinden yapmaları gerekmektedir. Kendini kurumuna ait hissedenden bir çalışanın, kendisine verilen görevden daha fazlasını yapabildiği görülmektedir. Ancak zaman içinde iyi bir kariyer planlaması yapılmayan çalışanın örgütte kalması veya aynı özveri ve sabrı göstermesi mümkün değildir. Çünkü rakip firmaların çalışanlarına yönelik uyguladığı politikalar ve değişen ekonomik koşullar, çalışanların beklentilerini zaman içinde değiştirmektedir. Çalışanlara da bir iç müşteri gözüyle bakılması ve ona göre aksiyonlar alınarak çalışanların bağlılığının sağlanmasına yönelik kariyer imkânları sunulmalıdır.

Teknolojik gelişmeler, özellikle de iletişimdeki teknolojik gelişmeler, rekabetin daha geniş bir çevrede yaşanmasına ve daha fazla oyuncunun dâhil olmasına sebep olmuştur. Bu kadar değişkenin bulunduğu rekabet koşullarında örgütler ayakta kalabilmek için taklit edilmesi en zor etken olan insan faktörüne yönelmektedirler. Örgütlerin, yeteneklerini iyi bir şekilde yönetebilmesi ve doğru kararlar alıp uygulaması için insan faktörüne önem vermesi gerekmektedir. Çalışanların rakip firmalara geçişini engellemek ve bünyesinde tutmak için öncelikle örgütsel bağlılığın kuvvetli olup iyi bir kariyer yönetimi ile bunun desteklenmesi gerekmektedir. Çalışanların iyi bir motivasyonla en yüksek düzeyde verimliliğin sağlanması için geleceği konusunda kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir. Çalışana önem vermek onu değerli kılmak ve ona değerli olduğunu hissettirmek örgüt için önemli olmalıdır.

Soğuk savaş döneminin sona ermesi ve kapitalizmin dünyaya yayılmasından sonra üretim ve sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin sadece üretim yaparak hayatta kalmaları mümkün değildir. Aynı zamanda ürettikleri ürünlerin satışından sonraki verilen hizmetler de önemli hale gelmiştir. Hizmet sektörü, insanların her türlü talep ve istekleri doğrultusunda şekil alan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektöründe müşteri ile birebir temasta olan çalışanların doğru seçilmesi ve yetiştirilmesi çok önemlidir. Hizmet sektöründe örgütsel bağlılığı yüksek ve iş ahlakı olan çalışanlara önem verilmektedir. Çünkü önemsiz gibi gözükken bir müşteri şikâyeti bile şirketin batmasına kadar giden bir sürece sebep olabilir. Ancak, bu durumun minimum düzeyde yaşanması için işini sahiplenen ve kendi işi gibi yapan çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu derecede bağlılık sağlanması için de çalışanların örgütlerinde bir gelecek görmesi gerekmektedir.

Kapitalizmin yükselmesi ile dünyada internet kullanımını yaygınlaştırmıştır. İnsanların internet ortamında geçirdikleri süre artmıştır. Şirketler ile ilgili olumsuz bir haberin milyonlarca insan tarafından duyulması çok kolay bir hal almıştır. Bu durumun oluşması şirketi çok zor durumlarda bırakabilir. Bu yüzden şirketler oluşan olumsuz durumun çözümünü olabildiğince hızlı bir şekilde sağlamalıdır. Çözümün hızlı bir şekilde sağlanabilmesi için örgütüne bağlı ve örgütün çıkarlarını önemseyen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi kavramları açıklanmıştır. Örgütsel kariyer yönetiminin alt basamakları olan önemi, amaçları, işletmeye katkıları, yöneticilerin rolü, süreci, araçları ve modellerinin tanımlanması yapılmış ve incelenmiştir. Ayrıca, kariyer yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve engeller incelenmiştir. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt basamakları olan önemi, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık kavramının günümüzde temelini oluşturan araştırmalar belirtilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmiştir.

Araştırmanın amacı örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel kariyer yönetimi bakımından demografik özelliklere göre farklılıklar incelenmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması için kariyer yönetimi uygulamaları ile nitelikli çalışan kaybını engellenmesi ve işletmelerin maliyet kaybı yaşamasının önüne geçilmesi açısından önemlidir. Ayrıca çalışanların kariyer beklentilerini belirlenmesi ve gerçekleşmesini sağlanması ile çalışanların daha yüksek performans sergilemesi ve çalışanın verimliliğinin artması yönünden önem arz etmektedir.

Araştırmanın örneklemini 2018-2019 yılında Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve Denizli ili merkezinde şubeleri bulunan bankalar oluşturmaktadır. Araştırmada veriler araştırmayı kabul eden 11 bankanın 20 şubesinde görevli çalışanlardan tesadüfi örnekleme ile anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.

Veri seti; 16 soruluk demografik özellikler, 15 Soruluk Örgütsel kariyer yönetimi ölçeği ve 15 soruluk Örgütsel bağlılık ölçeğinden oluşmaktadır.

Araştırma verileri SPSS programı ile frekans, yüzde ve aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans testi (Anova), T testi ve korelasyon analizlerinden faydalanarak değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyi yüksek olup ölçeklere faktör analizi uygulanarak geçerli oldukları görülmüştür.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARIYER YÖNETİMİ

#### 1.1. Genel Olarak Kariyer Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konusu olan kariyer yönetimi ile ilgili uygulamalar ve çalışmalarda son dönemlerde hızlı bir değişim ve gelişim görülmektedir. İşletmelerin nitelikli çalışanlara duyduğu ihtiyacın artması ve nitelikli elemana ulaşmada yaşadığı güçlük ve nitelikli elemanı elinde tutmaya yönelik çabalar kariyer yönetiminin önemini daha da arttırmıştır. Kariyer yönetimi, insan kaynaklarının örgütte oluşan yeni pozisyonlara yönelik atamalar yapmasında belirleyicidir. İşletmeler; kalitenin artması, üretim etkinliğinin sağlanması ve bulunduğu yerin korunması için oluşan pozisyonlara doğru kişileri atamalıdır. Kariyer yönetimi, bu değişkenlere uyum sağlamak amacıyla sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmalıdır (Bingöl, 2010: 340).

Kariyer yönetimi, personelin örgütten beklentileri ile örgütün personelden beklentilerini yöneten, yönlendiren, planlayan ve geliştiren kavramdır. Bu yönüyle kariyer yönetimi çalışanların yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olarak kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasını yapmaktadır. Kariyer yönetimi iş hayatına giriş, atamalar, transferler, iş değiştirmeleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Kariyer yönetiminde de diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi karar aşaması bulunmaktadır. Karar; birey, örgüt ya da her iki tarafın katılımı ile ortak olarak verilmektedir. Örgütlerde kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi bireyin iş doyumunu ve örgütsel sadakatini sağlamaktır (Aytaç, 2005: 116).

Kariyer yönetimi süreci, işgörenin ihtiyaçlarını tahmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli desteği sağlamaya yönelik faaliyetleri içerir. Kariyer yönetimi, çalışanın örgüt içindeki konumunu belirlediği kadar örgüt ile bağlarını koparması durumunda da çalışanı destekleyen faaliyetler içermesi gerekmektedir. Kariyer yönetimi; terfi, transferler, işten çıkarılma, emeklilik ve örgütsel yedekleme olmak üzere beş temel konuda planlamaları ve stratejileri yürütmektedir (Aldemir vd., 2001: 216).

Örgütün, çalışana yönelik uyguladığı kariyer faaliyetlerinin sadece örgüte yönelik olması yeterli olmamaktadır. Büyük şirketlerde bile işten çıkartılma riskinin artması sebebiyle çalışanların kendi kişisel gelişimlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu yüzden nitelikli çalışanlar kendilerini daha iyi ifade edebileceği ve geliştirebileceği



şirketleri tercih etmektedirler. Örgütlerin de kariyer planlamasını yaparken çalışanların örgütten beklentilerini iyi belirlemesi ve faaliyetlerini bu yönde ilerletmesi örgütsel bağlılığın sağlanması açısından fayda sağlayacaktır. Fakat örgütler, çalışanların işi bırakma ihtimali yüzünden çalışana yatırım yapmaktan kaçınmaktadırlar. Çalışanların bir iç müşteri olduğu düşüncesi örgüt için önemini her zaman korumalıdır. Bu bakış açısı şirketin çalışana daha çok önem vermesi ve bu önemi göstermesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda da örgüt daha verimli çalışanlara kavuşacaktır. Böylece daha kaliteli ürünler ve hizmetler müşteriye sunulabilecektir (Bingöl, 2010: 360).

## 1.2. Bireysel Kariyer Yönetimi

Çalışanın bireysel açıdan görev ve sorumluluklarını içeren faaliyetler bireysel kariyer yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. İşletmelerin bireysel kariyer yönetimi konusunu iyi anlamaları, çalışanların beklentilerinin tespiti açısından önem arz etmektedir. Çünkü yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendini değerlendirmesinde eksiklik ve gerçeği yansıtmayan yükselme beklentilere girmesine ve sonuç olarak da eski ya da yeni çalışan fark etmeksizin işten ayrılmanın oluşmasına sebep olabilmektedir. Bireysel kariyer yönetimi kariyer planlamasının yanında organizasyon, yönlendirme, koordinasyon ve denetimi de içermektedir. Bireyin kariyerini sürdüreceği meslek ve kurum seçimi gibi aldığı birçok kararın kurumsal beklentilerle uyum içerisinde olması ile aldığı kararların sonuçlarının değerlendirilmesi gibi birçok faaliyet bireysel kariyer yönetiminin konusunu oluşturur. Birey, ilerleyeceği kariyer yolunu belirlerken şu üç konuda planlama yapması gerekmektedir; ilk olarak kendini tanımlaması, ikinci olarak araştırma yapması ve son olarak da harekete geçmesi gerekmektedir (Geylan, 2007: 128-129).

Birçok insan kariyerleri ile ilgili kişisel durumunun farkında olmaz ve kariyeri ile ilgili konularla yüzleşmekten kaçınır. Kişinin kariyer durumun farkında olması ve farkına varması, kariyer gelişimi için çok önemlidir. Kariyer ve yaşam ilerledikçe insanların çoğu aşağıda yer alan bu sekiz kategoriden bir kaçının bireyin kariyerinde kendisi için dayanak noktası olduğunun farkına varır (Schein, 1996: 2):

1. Özerklik / bağımsızlık
2. Güvenlik / istikrar
3. Teknik-fonksiyonel yeterlilik
4. Genel yönetim yeterliliği
5. Girişimci yaratıcılık

6. Hizmet veya bir nedene bağlılık

7. Kurumsal meydan okuma

8. Yaşam tarzı

Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendisi hakkında öğrendikleriyle başlamaktadır. Bu değerlendirmede kişi olumlu ve olumsuz yönleri hakkında fikir sahibi olurken aynı zamanda kariyer fırsatları hakkında bilgi edinir. Çalışan kendi kariyerini yönetirken örgüt ise kişinin kariyer beklentilerini değerlendirir. Kişi, kariyer yönetiminde izleyeceği yolu belirlerken özel yaşantısından ve iş yaşantısından beklentileri konusunda kendi içsel değerlendirmesini yapması gerekmektedir. Bireyin mesleki becerileri ile hedefleri arasında bir denge kurması ve uyum yakalaması gerekmektedir. Kişiler, bu değerlendirmeleri kendi başlarına yapamadıkları durumlarda örgüt içi veya örgüt dışından destek alabilirler. Birey, hayal kırıklığına uğramamak için hedeflerini belirlerken kişisel becerilerini sergileyebileceği alanlara yönelir, gerçekçi hedefler belirler ve bu sürecin yönetimini kendisi üstlenir. İnsan kaynaklarının bir alt sistemi olan kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel açıdan başarılı olması ortak bir paydada buluşması ile gerçekleşir. Kariyer beklentisi karşılanmayan bir çalışanın çeşitli arayışlara girmesi ve ayrılma yolunu seçmesi ile sonuçlanan durumlar oluşabilir. İşten ayrılmanın tercih edilmesinin en aza indirgenmesi için çalışanların beklentilerini belirleyen en az yılda bir kez çalışmalar düzenlenmelidir. Bu çalışmaların yapılması ile çalışanların beklentilerinin tahmin edilme olanağı sağlanacaktır (Aytaç, 2005: 135-137).

Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendisinin yönettiği bir süreçtir. Kişinin geleceğine yönelik vereceği kararları ve seçimleri içerir. Kişinin bireysel kariyer yönetiminde planlama yapılabilmesi için güçlü ve zayıf taraflarına yönelik bir değerlendirme yapması gerekmektedir. Kişinin hedeflerini belirlemede alacağı kararlar bu değerlendirmeden sonra yapılır. Kendisini tanımada önemli bir adım olan bu değerlendirme yapılmaz ise kişinin gerçekleştirilebilir ve uygulanabilir hedefler belirlemesi mümkün değildir. Kişinin bu değerlendirmeyi kendi başına yapması zorunludur (Yurdatapan, 2011: 52).

Birey merkezli kariyer yönetimi sürecinde, kişi kariyerine yönelik kararları kendi başına almalıdır. Bireyin çalışma süresi boyunca geçireceği kariyer aşamaları 0-25 yaş aralığında keşif dönemi, 25-30 yaş aralığında kurma dönemi, 30-45 yaş aralığında kariyer ortası dönem, 45-65 yaş aralığında kariyer sonu dönemi ve 65 yaş üzeri emeklilik dönemi olarak tanımlanmaktadır (Kahraman, 2017: 11).

Birçok yönetici ve çalışan başka bir işte elde edebilecek başarımın kendisini daha iyi hissettirme ihtimalini düşünebilir. Bunun bir dizi sebebi olabileceği gibi basit sebeplerden de kaynaklanıyor olma ihtimali yüksektir. Kişiler bazı durumlarda bulunduğu şirkette bir yönetici olmak yerine bir yazar veya bir avukat olmayı hayal edebilir. Ancak iş değişimine karar vermeden önce kişinin nasıl biri olmak istediğine karar vermesi ve baskıladığı, gizlediği ve yok saydığı kendisini anlaması gerekmektedir. Kişinin gerçekçi bir kariyer belirlemesi için bu önemlidir. Kariyer değişimlerinde genellikle insanlar; çevresinden, ailesinden ve iş arkadaşlarından aldığı tepkiler nedeniyle zor günler geçirebilir. Genellikle insanlar ikinci bir kariyer üzerine düşünür ve böyle düşünmelerine sebep olacak geçerli nedenleri vardır. Yıllar geçtikçe birçok insan kariyerlerini daha az ilginç ve daha az tatmin edici olduğunu düşündükleri için işlerine karşı daha az istekli ve daha az ilgili olmaktadır. Bu durumun oluşması kişilerin meslekleri veya becerileri ile alakalı değildir. Orta yaşlarda birçok insan kendilerini ispat edip kanıtlayacakları profesyonel alanlara yönelmeyi arzu ederler. Kişilerin kariyer değiştirme isteğinin oluşması; kendini geliştirememeye, yeteneklerinin boşa gittiğini düşünme ve bulunduğu şirketin artık ona yeterli gelmemesi gibi sebeplerden kaynaklanabilir. Bu sebeplerden birkaçının olması kişinin işe isteksiz gelmesine ve bir çıkış yolu aramasına sebep olabilir. Hızla değişen iş yaşamı ve teknolojik gelişmelerin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin farklılaşması nedeniyle geleneksel yaklaşımlara yönelik tehdit oluşmuştur ve kişinin bulunduğu örgütte hayatı boyunca kariyerinde ilerlemesi imkânsız hale gelmiştir (Levinson, 2004: 105-110).

Akademisyenler ve danışmanlara göre kariyerde yön değişikliğinin çok zor olmasının başlıca sebebi, insanın değişimden korkması ve fedakârlıktan kaçınmasıdır. İnsanların çok sık başarısız olduğunu ve bu nedenle yeni kariyerler bulmaya yönelik yanlış yaklaşımlarda buldukları belirtilmektedir. İyi bir kariyer değişikliği başlangıcı için öncelik ne istediğini anlamak ve sonra harekete geçmek olarak tanımlanmaktadır. Asıl olan ise tam tersi olan önce harekete geçip sonra anlamaktır. Zaman içinde hem işte hem sosyal hayatta edinilen tutum ve davranışlar çalışma kimliğini oluşturur ve bu kimlik değişiminin yapılabilmesi için önce harekete geçmek sonra anlamak gerekir. Kişi, işi ile ilgili gerçekçi ve kalıcı değişime başlamadan önce tecrübe edinerek süre gelen çalışma kimliğini bu tecrübelerine göre şekillendirip uygulaması gerekmektedir. Önemli kariyer değişimlerine yönelen insan sayısı gün geçtikçe artmaktadır ve artmaya devam edecektir. Fakat gerçek bir kariyer değişiminin başarıya ulaşması çok zor

gerçekleşen bir durumdur. Birçok profesyonel, kendini keşfetmek için ciddi çabalara girer. Bu çabalar ise çoğu kez potansiyeline ulaşmadan yanlış kariyerlerde takılı kalmakla sonuçlanır. Ancak geleneksel yaklaşım insanın olduğu yerde nasıl kalacağına yöneliktir ve yanlış kariyer tercihlerinde takılı kalınmasının asıl sebebi güdüler değil tercih edilen yöntemlerdir. Çalışma kimliği; insanın çalışma hayatını nasıl yaşadığını, profesyonel konumdaki benlik duygusunu ve başkaları üzerinde kendisi ile ilgili oluşan algıyı ifade etmektedir. Çalışma kimliğinin, kişinin becerisiyle alakalı olması sebebiyle profesyonel değişime yönelen herkesin öğrenebileceği bir kavram olduğu belirtilmektedir (Ibarra, 2010: 37-41).

### **1.3. Örgütsel Kariyer Yönetimi**

Örgütsel açıdan kariyer yönetimi, çalışan için örgütün ortaya koyduğu, geliştirdiği ve uyguladığı şimdiki zamanı, gelecek zamanı kapsayan tüm eylemleri ve planları içermektedir. Örgütsel kariyer yönetimi, birey ile örgütü belli bir amaç doğrultusunda beraber hareket etmesini sağlamak amacıyla yapılan uygulamaları içermektedir.

Çalışanların kariyer gelişiminde birey kadar örgütte sorumludur. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması için örgüt içinde hareketli hale gelmeleri gerekmektedir. Kariyer yönetiminin başarılı olduğu kurumlarda çalışanlar 5 yıl sonra nerede olacakları konusunda öngörülebilirler. Çalışanın örgütle bütünleşmesi ve motive olması için bu öngörülebilir bulunabilmesi şarttır. Çalışanların kariyerinde bir sonraki adıma kendilerini hazırlayabilmeleri ve buldukları konumun farkına varmaları için örgütsel kariyer yönetimine ihtiyaç vardır. Çalışanların kazanmak istediği özellikler ve beceriler hakkında işe girişte bilgi alınmalıdır. Bu bilgiyi almaktaki amaç çalışan ile ilgili kariyer planlamalarını çalışanın istekli ve hevesli olmasını sürekli hale getirmektir. Performans değerlendirmesi sonucu edinilen bilgilerin örgütsel kariyer yönetimi faaliyetlerinde kullanılması ve geri bildirimler yapılarak çalışanın eksikliklerinin giderilmesi ve verimli hale gelmesi açısından önemlidir (Fındıkçı, 2006: 343-344).

Burack' a göre örgütsel kariyer yönetiminin başarısını belirleyen dört faktör bulunmaktadır (Ünver, 2005: 32):

1. Kariyer yönetimi planlı olmalıdır.
2. Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemelidir.
3. Yöneticiler, kariyer yönetim programlarını ve süreçlerini göz ardı etmemelidir.
4. Kariyer yönetimi programlarının en kritik faktörü sayılan kariyer uyumuna önem verilmelidir.

Organizasyonda yer alan tüm personelin bir kariyer planlaması modeli içinde yer alması gerekmektedir. Örgüt yükselme potansiyeli olan bireyleri belirler ve onlara yönelik özel kariyer yolları hazırlar. İyi bir kariyer yönetiminden söz edebilmek için bireysel hedefler ile örgütsel hedeflerin uyum sağlaması gerekmektedir. Bu yüzden örgütün ilk yapması gereken iş, örgütün ihtiyacı olan çalışanların niteliklerinin belirlenmesidir (Taşlıyan vd., 2011: 236).

Örgütsel kariyer yönetiminin görevi, örgütün ihtiyacı olan çalışanları tespit etmek ve örgütteki etkinliğini arttırmak için çeşitli uygulamaları ve düzenlemeleri belirlemektedir. Bu düzenlemeler ve uygulamalar çalışanın beklenti ve taleplerinin karşılanmasına yönelik olmalıdır. Çünkü çalışanların yeteneklerine ve becerilerine uygun olmayan gelişime kapalı işlerde çalıştırılması, çalışanlarda enerji kaybına sebep olmaktadır (Kaya, 2018: 25).

Çalışanların önü kapalı işlerde çalışmaları, beceri ve yetenek yönünden bulunduğu işlerde yetersiz kalmalarına ve ne yapacaklarını bilememesine neden olur ve bu durum İngilizcede "DEAD AND JOB" olarak tanımlanmaktadır. Bu durumun neden olduğu düşük motivasyon, çalışanın yeterli performans gösterememesiyle ve beklenen verimliliğe ulaşamamasıyla sonuçlanmaktadır. Örgüt tarafından bu çalışanların kendilerini geliştirebileceği ve ifade edebileceği işlere yönlendirilmesi gerekmektedir (Geylan, 2002: 189).

Bazı firmaların kendi çalışanlarına yönelik kariyer planlarında rol oynamasına rağmen en sonunda kariyer planlamasının yönetilmesi ve başlatılması çalışanların sorumluluğundadır. Başarılı bir kariyer için kariyer yollarını kişi kendi başına oluşturmalıdır. Şirketler; kişilere ait özellikleri, yetenekleri, becerileri ve ilgileri kariyer yollarını belirlemek amacıyla kayıt altına alırlar. Yöneticiler, çalışanları kendi kariyerleri konusunda sorumluluk almaları için teşvik etmeli, bireysel performansları konusunda geri bildirimler yapmalı ve devam etmeleri konusunda çalışanlarını desteklemelidir. Çalışanların ilgisini çekebilecek organizasyondaki işler ve kariyer seçenekleri hakkında bilgi vermek yöneticilerin görevidir. Organizasyonun sorumluluğu, çalışanlara şirketin misyonu, politikaları ve planları hakkında bilgi vermek ve öz değerlendirme, eğitim ve gelişim konularında destek sağlamaktır. İşletmede önemli kariyer gelişimleri olması için bireysel girişimler ile organizasyonel fırsatların birleşmesi gerekmektedir. Kariyer gelişim programları çalışanlara kendi kariyerlerini

yönetebilecekleri beceriler sağlamaktadır. İnsan kaynakları, organizasyonun daha iyi olmasını sağlayacak ihtiyaçlara yönelik kariyer merkezli geliştirme programları açmalıdır. Organizasyonun ihtiyacı olan nitelikli çalışanların sağlanması ve uzun zaman elde tutulması ancak yeni çalışanları ve yöneticileri farklı gruplara dâhil ederek profesyonel ve teknik çalışanların da katılımı ile sağlanabilir. Bu şekilde yöneticilerin itibarının gelişiminin sağlanması açısından nitelikli çalışanlar ile çalışması sağlanacaktır. Organizasyon için gerekli olan, bireysel kariyer ihtiyaçları karşılanan ve kariyer başarısından memnun olan çalışanlara sahip olmaktır. Çalışanların kişisel gelişiminden memnun olması organizasyonun başarılı olabilmesi için stratejik bir amaç teşkil etmektedir (Snell ve Bholander, 2007: 190-191).

Kariyer yönetimi, örgüt ve işgören açısından en uygun iş fırsatlarını çalışana sunduğu gibi şirket yönetiminin de şu konularda aksiyon almasını sağlamalıdır (Dündar, 1995: 86):

- Açık olmayan kariyer yolları
- Kariyer fırsatlarına ilişkin bilgi yetersizliği
- Kariyer hareketliliği sona ermiş, tıkanmış olduğunu düşünen çalışanlar
- İş görenlerin kariyerlerine yönlendirmede yetersiz kaldıklarını düşünen yöneticiler
- Yeni işe giren çalışanların kısa sürede işten ayrılmaları
- Yüksek işgücü dönüşüm oranı
- Nitelikli personel yetersizliği
- Organizasyon büyüme hızının yavaşlaması
- Değişen teknolojiye uyum sağlanamaması
- Örgütün misyon, vizyon ve hedefleri hakkında çalışanların yeterince bilgilendirilmemesi

Örgütsel kariyer yönetimi çalışanların iş tatminini sağlamak ve hedeflerine ulaşmak için gerekenleri planlama, stratejileri belirleme ve bunları hayata geçirme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Aldemir vd., 2001: 216).

Kariyer yönetimi, çalışanlardan en yüksek performansı almayı amaçlamaktadır. Kariyer yönetiminde en önemli olan nokta ise yöneticiler ve yönetim kademeleri dışında da geri kalan tüm çalışanlar arasında iletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulmasıdır. Örgütler, çalışanların beklentilerinin ve kariyer amaçlarının karşılaştırması başta olmak üzere gelişimi için birçok uygulamalarda bulunurlar. Bu karşılaştırmalar ve

uygulamalar örgütün daha etkin ve üretken olmasını sağladığı gibi çalışanların da daha mutlu ve başarılı olmasına katkıda bulunur. Örgütsel kariyer yönetiminin doğru şekilde yönetilebilmesi ve uygulanabilmesi için aşağıda yer alan maddelerin gerçekleşmiş olması gerekmektedir (Şahinöz, 2006: 64):

- Yönetici, çalışanın amaç ve ilgilerini anlamış olmalıdır.
- Yönetici gelişim aşamalarında çalışanla anlaşmaya varmalıdır.
- Çalışanlar, yöneticilerinin kendi performans ve gelişim ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- Yönetici, çalışana yardım kaynaklarını belirlemelidir.

Yukarıda belirtilen konularda yöneticilerin izleyeceği tutum ve alacağı kararlar örgütün çalışan ile olan uyumunun artması ve gelişmesine yönelik belirleyici olacaktır. Çünkü çalışanın varlığını ve etkinliğini kabul etmek çalışanın ve örgütün gelişimi açısından önem arz etmektedir.

Uzun vadeli finansal başarının sağlanması için firmalar, sahip oldukları tüketicilerin sayısını arttırması gerekmektedir. Ayrıca firmaların piyasada rekabetçi bir konuma ulaşması da bu tüketicilerin talep ettikleri hizmet ve ürünlerin zamanında karşılanmasına bağlıdır. Bu sürecin kabiliyetli yöneticiler tarafından yönetilmesi şirketin itibarı ve rekabetçi olması açısından önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik açıdan örgütün misyon ve vizyon hedeflerine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Günümüzde insan kaynakları daha bütünleştirici ve stratejik bir konumdadır. İnsan kaynakları, örgütlerin yaşayabilmeleri ve gelişmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Tepe yönetiminin stratejik kararlar almasında önemli bir rol üstlenir ve şirketin gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleşmesi ve belirlenmesinde yol göstericidir. İnsan kaynakları yönetimi, bir yönetim anlayışı olarak her birimdeki yöneticilerin kendisini insan kaynakları yöneticisi olarak gördüğü ve bütün bölümlerin buna destek verdiği bir iç yapı oluşturarak tüm çalışanlara destek veren iç danışmanlarından oluşan koçluk ve mentorluk rolünü üstlenen bir örgüt yapısı oluşturmayı amaçlamaktadır (Keçecioğlu, 2006: 132-136).

Örnek olarak: Quantum Şirketi, vizyon ve misyon kavramının belirlenmesi aşamasında tüm çalışanların görüşlerini kapsayacak şekilde olması yönünde uzun süren bir çalışma yapmıştır. Takım çalışmasına önem veren bir işe alım sürecine sahip olan şirket, aynı zamanda takım çalışmasının tamamen kişisel yeteneklere bağlı olmayan sonradan verilen eğitimler ile de kazanılan özelliklere bağlı olduğunu belirtmektedir.

Quantum Şirketi' nin çalışana verdiği değerin çalışma ortamından geçtiğini göstermektedir. Firma ilginç bir uygulama ile sunacağı ürün özellikleri ve sermaye gereksinimi gibi ihtiyaçlarına yoğunlaşmadan önce çalışanlarla nasıl bir ilişki kurulacağını ve çalışanların firma için ne ifade ettiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Quantum Şirketi' nin geniş anlamda operasyonel hedefleri şu şekildedir (Keçecioğlu, 2006: 141-143):

1. Şirket değerini arttırmak
2. Pazar payını arttırmak
3. Olağanüstü çalışma ortamına sahip bir şirket oluşturulmak

Şirketin olağanüstü çalışma ortamı ile ifade etmek istedikleri şunlardır:

1. Uzun dönemde başarıya ulaşma
2. Quantum Şirketi, çalışanlarının kendilerini değerli hissettiklerinden emin olma
3. Çalışanların Quantum Şirketi mensubu olmaları sebebiyle gurur duyduklarından emin olmak
4. İyi niyet ve birliktelik duygusunun aşılması
5. Çalışanların kişisel ve profesyonel yaşam anlamında potansiyellerini gerçekleştirme fırsatına sahip olduklarından
6. Heyecan ve eğlence zevkinin oluşturulması

Şirket, belirtilen herkesin benimsediği bir güç değerleri seti ile olağanüstü çalışma ortamını oluşturmayı amaçlamaktadır. İşletme için olağanüstü çalışma ortamının oluşması, en az firma değeri ve pazar payının arttırılması kadar önem arz etmektedir (Keçecioğlu, 2006: 143).

### **1.3.1. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Amaçları**

Kariyer yönetimi, çalışanların en iyi şekilde motivasyonlarını sağlayarak çalışanların en üst düzeyde verimliliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini ihtiyaç duyulan en doğru yerde ve en iyi şekilde sergileme şansını sağlama ve geliştirme imkânı vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların beklentilerini doğru belirleme ve bu yönde faaliyetlerde bulunup geliştirmek de kariyer yönetiminin amaçlarından biridir. Teknolojik gelişmelerin ve piyasa koşullarının hızlı gelişmesi sebebiyle alınan ve uygulanan geç kararlar, örgütün rakiplerine göre geride kalmasına ve örgüte duyulan güvenin azalmasına sebep olacaktır. Bu güven azalması, hem iç müşteri hem de dış müşteri



açısından benzerdir. Bu yüzden kariyer yönetimine yönelik çalışmalara duyulan ihtiyaç artmıştır. Kariyer yönetimi çalışanlara yönelik şunları amaçlamaktadır (Dolgun, 2018: 145-146) :

- Çalışanları işletmede yeni ve farklı alanlarda değerlendirerek etkin rol alma ve yükselme ihtiyacının tatmini sağlamak
- Çeşitli eğitimlerle çalışanın performansını arttırmak
- Çalışanların iş tatmini, sadakat ve bağlılık duygularını sağlamak
- Çalışanların bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını daha iyi şekilde belirlemek

Şirketlerin ayakta kalabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi, piyasa koşullarına yönelik hızlı ve uygun tepki veren sağlam bir örgüt yapısına bağlıdır. Bu örgütsel yapıyı oluşturan temel faktör insan olmasından dolayı kariyer yönetimine duyulan ihtiyaç da doğru orantılı olarak artmıştır. Örgütlerin bu noktada kariyer yönetimine verdiği önem rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca örgütlerin kariyer yönetimini önemsemesi hem örgütsel amaçlara hem de bireysel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlar. Kariyer yönetiminin, genel ve özel amaçlar olarak aşağıda belirtildiği gibi iki noktada incelenmesi örgütün daha hızlı ve doğru karar almasını sağlayacaktır (Bingöl, 2010: 345-346):

**Genel amaçlar:**

1. Örgütün yönetsel yükselme ihtiyaçlarının garantilenmesi
2. Sorumluluk sahibi çalışanlara yönelik eğitim ve deneyim konusunda verdiği sözü yerine getirmek
3. Çalışanlara ihtiyaç duydukları cesaretlendirme ve rehberliği vermek

**Özel amaçlar:**

- 1.Çalışanların şimdi ve gelecek zamandaki beceri ve niteliklerini tanımlamalarına yardımcı olmak
- 2.Kişisel arzuları örgütsel amaçlarla birleştirmek
- 3.Sadece yüксеlemeye yönelik değil tüm yönlerde yönelik kariyer imkânları sağlamak ve geliştirmek
- 4.Kariyerlerinde durgunluk dönemine giren çalışanlara tekrardan enerji sağlamak
- 5.Çalışanlara kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlamak
6. Hem örgütsel hem bireysel karşılıklı yarar sağlamak

Stratejik iş planlarının yapılması için insan kaynakları stratejisi geliştirilmesinde tüm çalışanların aktif katılımı gerekmektedir. Bu durum sağlandığında ilk önce yapılması gereken yukarıdan aşağı kontrol yerine sözleşmenin kurulması ve sürdürülmesidir. Örgütsel görevler ve stratejiler sözleşmeye göre şekillenir. Çünkü işveren örgütsel faktörlerin yanı sıra örgütsel eğilimleri takip eder. Eğilimlerdeki değişim genellikle örgütsel değil çevresel faktörlerden kaynaklıdır. Bu durumu fark eden üst yönetim değişimlere yön vermelidir. Fakat örgütler bunun yerine değişimleri ölçeklendirmeyi tercih etmiştir (Herriot, 1992: 159).

Sonuç olarak, kariyer yönetimi doğru bir kariyer planlaması ve geliştirilmesini sağlayarak bireylerin örgütsel bağlılıklarının ve sadakatinin artırılmasını amaç edinmektedir. Çünkü çalışan, örgüt için en büyük yatırımdır. Bu yüzden kariyer yönetiminin amaçlarını belirlerken örgütün çıkarları kadar bireysel çıkarların da göz önünde bulundurulması gereklidir. Örgütlerin çalışanlara duyduğu ihtiyaç her ne kadar önemli olsa da örgütün çalışana bağlı hale gelmesine neden olan faaliyetler yerine çalışanın örgüte bağlı olmasını sağlayan kariyer yönetimi faaliyetleri uygulanmalıdır.

### **1.3.2. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Önemi**

Organizasyonun ihtiyaç duyduğu nitelik ve nicelikteki çalışanın, gereksinim olduğu anda istihdam edilmesi insan kaynakları planlamasının temel amacını oluşturmaktadır. Şirketler, talep edilen çalışan özelliklerinin tespitinden sonra bu özellikleri karşılayabilecek çalışanın bulunmasına yönelik çalışmalarda bulunurlar. Bu ihtiyacın karşılanması bazen örgüt içi bazen de örgüt dışından olabilir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu personelin belirlenmesinde misyon, vizyon ve stratejiler gibi içsel faktörlerin etkisi olduğu kadar bulunduğu şehir ve kültür gibi dışsal faktörlerin de önemli rol oynadığı görülmektedir. Şirketler, personel ihtiyacının karşılanmasında ilk önce kurum içi kaynakları tercih etmektedir. Örgüt yönetiminin etkin olması için, gelecek dönemleri kapsayacak şekilde planlamalar yapılması ve bu planlara dâhil olan çalışanların gerekli donanımlara sahip olmasına yönelik geliştirmelerin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel kariyer yönetimi, bireysel kariyer planları ile örgütsel kariyer planları arasındaki bütünleşmeyi sağlayarak örgütün bir bütün olarak hareket etmesini sağlar. Mevcut ya da gelecekte oluşacak muhtemel personel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik personel özelliklerinin önceden tespit edilmesi örgütsel maliyetlerin düşmesine yardımcı olur (Dündar, 2009: 266-267).

İnsan, bir örgütün üst düzey yöneticileri için en kolay şekil verebileceği faktör olarak görülmektedir. Örgütlerin başarılı olabilmesi için iş kolu ile ilgili gerekli olan becerilere sahip çalışanın yerleştirilmesi gerekmektedir. Kişisel uzmanlar, insan kaynakları yönetiminin ihtiyaçlarının tespit edilip planlamasında merkezi bir rol üstlenmektedir. İnsan kaynakları planlaması, çalışanların sistematik olarak gerekli olan pozisyonlara yerleştirilmesini amaçlamaktadır. İnsan kaynakları planlaması hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla işe alım sürecine yönelik özel planlamalar içeren faaliyetlere öncülük eder (Cole, 2002: 137).

Kariyer yönetimi çalışan ile örgütün arasındaki bağı kuvvetlendiren en önemli etkidir. Kariyer yönetimi, çalışanın bulunduğu kuruma daha çok katkı sağlaması açısından çok önemlidir. Çünkü çalışanın bulunduğu kuruma duyduğu bağlılık, yaptığı işe duyduğu saygı ile doğru orantılıdır. Çalışan, ne kadar çok önemsendiğini hissederse o kadar verimli olacaktır. Bu yüzden kariyer yönetiminin aşamalarının doğru, anlaşılır ve gerçeği yansıtan bir çizgi çizmesi gerekmektedir.

Örgütsel kariyer yönetiminde asıl amaç, örgütsel ve bireysel etkinliğin sağlanmasıdır. Bu şekilde verimliliğin artırılması amaçlanırken aynı zamanda çalışanların var olan niteliklerini geliştirerek ilerlemelerini sağlamak ve bunun sayesinde de gelecekte örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli işgücünü bugünden şekillendirmektir. Şirketler örgütsel kariyer yönetimi ile çalışanların zayıf ve güçlü yanlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Zayıflıkların ortadan kaldırılması, güçlü olan taraflarının da geliştirilerek etkinliklerinin artırılması için bu tespit önemlidir. Örgütlerin artan rekabet koşullarında rakiplerine karşı üstünlük ve avantaj sağlayabilmesi için bu tespiti önceden yapması gerekmektedir (Büyükyılmaz vd., 2018: 5).

Doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi ve gizli yeteneklerin ortaya çıkmasıyla beraber örgütün daha az maliyetlerle daha kaliteli işler çıkartması ancak örgütün kariyer beklentilerini planlaması ve geliştirmesini iyi yönetmesi ile gerçekleşebilecek bir durumdur. Sadece işin başlangıcında verilen eğitim ve yönlendirmeler zaman içinde monoton hale gelen iş yaşantısında önemini ve o yönde atılacak olan adımları azaltmakta ve basitleştirmektedir. Bu yüzden şirketler insanların sadece kurallara uyarak iş yapmasını beklemek yerine işlerini istekli olarak yapmalarını sağlamayı amaçlamalıdır (Ertürk, 2011: 214).

Örgütlerdeki kariyer geliştirme süreçlerinde hedeflenen, bireyin sahip olduğu yetenekleri örgütsel ve bireysel açıdan ortak amaçlar doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır. Bu noktada bireyin etkin bir kariyer planlaması yapması sağlanarak örgütsel anlamda çeşitli destekler sunulmaktadır. Bireyin yeteneklerinin geliştirilmesinin yanında çalışanın iş tatmininin ve beklentilerinin gerçekleştirilmesi de bu sürecin içinde yer almaktadır. Bireyin kendini geliştirmesi ile aldığı sorumluluğun artması ve işinin daha anlamlı bir hal alması sağlanırken ayrıca çalışana yöneticileri tarafından geri bildirimlerinin yapılması faydalı olacaktır. Başka bir nokta ise iş zenginleştirilmesiyle motivasyonu artan çalışanın daha kaliteli işler çıkartması sağlanacaktır. Ancak bu durumun stres arttırıcı etkilerinden dolayı her çalışan için pozitif yönde etkisi bulunmayıp çalışanlarda negatif yönlü bir etki sağlama ihtimali de vardır. Bu yüzden bu karar alınırken çalışana sorulması önem arz etmektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 150-151).

İş zenginleştirmenin beraberinde getirdiği uzmanlaşma, örgüt çalışanlarının daha nitelikli olmasını sağlar. Ancak bu örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz bir durum oluşturur. Kariyer yönetimi, bu noktada önemli bir rol almaktadır. Çünkü örgütün yetiştirdiği çalışanların, örgütün bünyesinde kalmasını sağlayacak olan örgütün izlediği kariyer yönetimi politikalarıdır. Kariyer yönetiminin doğru planlanması ve gelişime açık olması örgütün devamlılığı açısından önemlidir. Çalışanın, örgüt ile yollarını ayırması sonucu edindiği bilgi ve becerileri de beraberinde götürmesi kaçınılmazdır. Bu durum örgüt açısından bir yatırım ve zaman kaybıdır. Ancak iş akdinin sona erme şekli de üzerinde titizlikle durulması gereken bir noktadır. Çünkü iş akdinin sona ermesinden sonra uygulanan kariyer yönetimi politikaları çalışan ile örgüt arasında bağı koruyabilir. Bu yüzden şirketler, çalışanların gelişimine önem vermeli ve başka şirketlerin örgütsel yapılarında da geçerliliği olan kariyer geliştirme yöntemleri uygulamalıdır (Dündar, 2009: 280).

Bir örgütün en önemli yatırımı çalışandır. Çünkü çalışan örgütün en temel karar alma, yönetme ve uygulama mekanizmasıdır. Örgütün alyuvarları gibidir. Çalışanın etkisi, sistematik olarak örgütün tüm girdi çıktıları kontrol altında olsa bile vardır. Şirketin hiyerarşik düzenine rağmen çalışanın karar alma mekanizması özgürdür. Örgütün kalitesi çalışan ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu yüzden örgüt çalışanlarını kaybetmemek ve onları istediği şekilde yönetip yönlendirmek ve onların sadakatini kazanmak için kariyer yönetimini ne kadar önemseyeceğini çalışanlarına

hissettirmesi ve yaşatması gerekmektedir. Artık bireylerin iş seçimi yaparken iş hayatının kalitesine önem verdiği ve kendilerini geliştirme isteklerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütlerin kendi alanında uzmanlaşmış çalışanlara duyduğu ihtiyacın artması sebebiyle örgütsel kariyer yönetiminin önemi daha da artmıştır. Çalışanların sürekli değişen talepleri, geleneksel terfi ve atama sistemlerinin yerini kariyer geliştirme programlarının almasına ve bu programların örgütlerin başarılı çalışanlarını ellerinde tutmasına yönelik en dikkate değer motivasyon ve örgütsel bağlılık sağlama araçlarından biri olmasına yol açmıştır. Çalışanın kararlarda yer alması doğru iş dizaynının sağlanması ile mümkün olabilen bir durumdur. Bu çalışanın örgütüne duyduğu güven ve bağlılığı için çok önemli bir etkidir. Buna benzer kariyer yönetimi faaliyetleri bilginin bu kadar kıymetli olduğu bir dönemde çok önemli yer tutmaktadır. Alınan başarılı sonuçlarda çalışanların kararları etkili olduysa bunu doğru şekilde ödüllendirmek yine kariyer yönetiminin bir faaliyetidir ve örgütsel bağlılığı artırıcı bir etkisi vardır (Aydın, 2007: 33-34).

### **1.3.3. Örgütsel Kariyer Yönetiminin İşletmeye Katkıları**

Piyasada rekabetçi olması açısından örgüt, bünyesinde bulunan çalışanları etkili bir şekilde görevlendirmesi gerekmektedir. Örgütte bulunan çalışanların sadece doğru yerde görevlendirilmesi kariyer yönetiminin katkısının yetersiz kalmasına sebep olur. Çünkü sadece iş tatmini sağlanması çalışanların beklentilerini karşılamayabilir. Bu yüzden örgüt üyelerinin işletme yönetiminden beklentilerini, isteklerini ve kendileri ile ilgili yapılan gelecek planları konusunda bilgi sahibi olmaları çalışanların daha özverili çalışmaları için gereklidir. Çalışan ile ilgili bu kariyer planlamaları netliğe kavuşmadan insan kaynaklarının uzun vadeli kararlar alması mümkün değildir. Kariyer yönetimi; örgütün çalışan ile birlikte hareket etmesine, doğru kararlar almasına, bilgi akışının hızlanmasına, örgütsel hiyerarşinin kabul edilebilir seviyelerde olmasına ve örgütsel uyumun gerçekleşip örgüt içi çatışmalardan uzak kalarak daha hızlı kararlar alınmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Örgütün tutarlı ve makul kariyer fırsatları sağlaması kariyer yönetiminin bir konusu olup örgüte duyulan güvenin artmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, örgütsel kariyer yönetimi faaliyetleri stratejik insan kaynakları planlamasının ana temasını oluşturmaktadır (Kozak, 2001: 20-21)

Örgütsel kariyer yönetimi, şirketin bir çalışan altyapısını oluşturmasını sağlayarak örgüt içinde bulunan çalışanların becerilerini ve amaçlarını stoklamaktır. Böylece örgütsel kariyer yönetimi gelecekte oluşacak insan kaynaklarına yönelik çalışanların amaç ve beklentilerini karşılayan iş birimine doğru bilgi, beceri ve yeteneklere sahip

çalışanın yerleştirilmesiyle performansı yüksek, iyi motive olmuş çalışanlarla daha hızlı şekilde karar almasına katkıda bulunacaktır. Örgütsel kariyer yönetimi, bireysel gelişimi destekleyici bir tutum içerisinde olduğu için kendi gelişim planlarını yapan çalışanların değişimini kolaylaştırarak örgüte daha faydalı çalışanlara sahip olmayı amaçlamaktadır. Yeteneklerini ve potansiyellerini daha iyi kullanan çalışanların kendilerini geliştirmeleri daha kolay olmasından dolayı verimlilikleri yüksek olacaktır. Diğer taraftan gizli kalmış ve gerçekçi olmayan kariyer beklentileri çalışanlarda enerji kaybına sebep olabilmektedir. Bunların ortaya çıkmasını sağlamak kariyer yönetiminin görevidir. Bu beklentilerin ortaya çıkması ile örgütsel amaçlara uymayanların ortadan kaldırılması sağlanacak ve iş gücü tehlikeye düşen çalışanların tekrardan örgüte kazandırılması sağlanacaktır. Böylece örgüt ile tekrardan aynı amaç doğrultusunda hareket eden çalışanın potansiyelini kullanacaktır. Ayrıca örgüt, fark edilemeyen uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha etkili ve daha faydalı olabilecek gelişim aşamalarına yönelik önceden aksiyon alabilecektir (Aytaç, 2005: 120).

Kariyer yönetiminin örgüt geleceğine katkısı iki yöndedir. Birincisi, daha iyi bir geleceğe sahip olmasına; ikincisi ise mevcut durumdaki sahip olduklarını kaybetmeden geleceğe taşınmasında katkı sağlamaktır. Örgüt, kendi geleceği kadar bireyin geleceğini de önemseydiği zaman başarılı olabilir.

Örgütsel kariyer yönetimi, örgütün bir bütün olarak hareket etmesine katkı sağlamaktadır. Bireyler her ne kadar kendi çıkarlarını gözetse de aslında örgüt çıkarlarını önemsemek zorundadır. Çalışanın örgüt çıkarlarını önemsemesi bir baskılamayla değil kendi isteğiyle olması ve çalışanın kullanılıyor hissine kapılmaması çok önemlidir. Çünkü bu hisse kapılan bir çalışan şirket için bir yarar sağlamak yerine sadece mecbur olduğu için ve gündelik ihtiyaçlarını karşılayan bir birey halini gelebilir. İnsana sevgiden sonra en iyi verilebilecek şey gelişmesini sağlamaktır. Örgüt içinde eğer bir gelecek görebilirse çalışan daha verimli olacaktır. Bu yüzden çalışanın değeri iyi anlaşılmalıdır. Örgüt üyelerine sağlanan katkının aslında örgütün kendisine sağlanan bir katkı olduğu unutulmamalıdır (Bell, 1998: 31-33).

İşletmelerde doğru bir kariyer yönetimi için yapılması ve uyulması gereken kurallar vardır. Bu kurallar şöyledir (Arabacı, 2019: 50):

- **Tutarlılık:** Tüm çalışanların kariyer hedefleri örgütün hedefleri ile uyuşmalıdır. İşletmede bulunan çalışanların birbiriyle koordine olarak çalışması ve bağımsız hareket etmemesinin sağlanması demektir.

- **Proaktiflik:** Örgütler kurum ile ilgili oluşması muhtemel olan olasılıkları önceden hesaplayıp, insiyatif kullanarak planlı olarak gerekli önlem ve aksiyonları olay gerçekleşmeden önce almalıdır.
- **İşbirliği:** Doğru bir yönetim için örgüt koordine halinde hareket ederek ve iletişimi kuvvetlendirerek geleceği çalışan ile birlikte tasarlamalıdır.
- **Dinamizm:** Kariyer yönetimi örgütsel farklılıkları ve şahsi ihtiyaçları karşılayacak değişken bir yapıya sahip olmalıdır. Örgütlerin dinamik olmaları daha kolay ve daha hızlı kararlar almayı sağlayacak ve oluşan sorunlara çözüm bulunabilecektir.

Kariyer planlama ve geliştirme kavramları, örgütsel etkinliği destekleyen kalkınma girişimleri şeklinde olmalıdır. Kalkınma girişimlerinin başarılı olması için çalışanlar artan sorumlulukları nedeniyle geleneksel bir tutum olan örgütten beklentiye girmek yerine kendi kariyerlerinin ilerlemesi ve gelişmesi sorumluluğunu alması gerekmektedir. Kariyer gelişim sisteminin dizaynı, bireylerin becerilerini, deneyimlerini ve isteklerini örgütlerin ihtiyaçlarına uygun hale getirmeyi amaçlar. Böylece örgüt, ihtiyaç duyduğu yetenekleri kendi içinden terfilerle sağlar. Buna ek olarak örgüt, işiyle sürekli ilgilenen, motivasyonları yüksek, üretken ve iş planlamasını yapan çalışanlara sahip olur (Adekola, 2011: 101).

#### 1.3.4. Örgütsel Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetimi süreci en kısa tanımıyla, yaşamın yönetilme sürecidir. Kariyer yönetimi, iş gücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Farklı bir ifade ile kariyer yönetimi, kişilerin imkân ve kabiliyetlerini test etmelerine yardımcı olmak amacıyla kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır (Yumuşak ve Çoban, 2012: 76).

Bireysel olarak kariyer geliştirmede birey kendini anlama, hangi işte başarılı olacağını belirleme, iş arama ve ardından işinde uzmanlaşma aşamasını gerçekleştirir. Bireyler, son kısımda artık bir işe yerleşmiş olup beklentilerini, kariyer fırsatlarını ve kendini geliştirme şansını bu aşamada elde edebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 171).

Örgütsel kariyer yönetimi, hedeflerin belirlenmesinden sonra örgütsel kariyer planlama ve geliştirme olarak iki aşamalı incelenmesi gereken bir süreçtir. Örgütsel kariyer yönetimi sürecinin uzun süreli etkili olabilmesi için planlama ve geliştirme faaliyetleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Örgütün kariyer planlamasını yaparken

çalışanların talep ve arzularını doğru belirlemesi ve çalışanlara yönelik gerçekleşmesi mümkün olan gerçekçi planlar içermesi örgütün çalışma ortamında meydana gelebilecek belirsizliklerin ve çatışmaların en az düzeyde yaşanmasını sağlar. Bu durum örgütün daha uyumlu olmasını ve daha hızlı karar alıp uygulamasını sağlar. Ancak sadece gerçekçi planların belirlenmesi ve düzgün bir kariyer planlamasının yapılması örgütsel açıdan yeterli değildir. Bu planlama faaliyetlerinin geliştirme faaliyetleri ile desteklenmesi şarttır. Çünkü örgüt, çalışanlarının enerji kaybının önüne geçmek ve rakiplerinden geri kalmamak adına çalışanlarına yönelik sürekli olarak geliştirme faaliyetleri yürütmesi gerekmektedir. Bu beklenti sadece örgütsel değil aynı zamanda bireysel bir beklenti olması nedeniyle geliştirme faaliyetleri işletme açısından önem arz etmektedir (Bingöl, 2010: 342-343).

Kariyer hedefinin belirlenmesi, kariyer stratejinin geliştirmesine katkıda bulunur. Kariyer hedefi, açık düşünme, motivasyon ve hedef odaklı çalışmayı sağlar ve süreci değerlendirme ve izleme imkanı tanır. Kariyer hedefleri, kişisel değerler, beceriler ve yeteneklerle uyumlu olmalıdır. Çalışanın iş ve hayatındaki dengeyi kurmalıdır. Değerlerin ve ilgilerin zamanla değişmesi nedeniyle kariyer planlamaları esnek yapıda olmalıdır. Bazı kişiler hedef belirlemede güçlük yaşabilmektedir. Bu kişiler genelde aile baskının etkin olduğu 20'li yaşlarda ve çevresel faktörlerden kolay etkilenebilmektedirler. Bazı insanlar ise yaşlarının ilerlemesinden dolayı kararsız ve kendilerine güvensizdirler. Bazılarında ise baskı ve stres altında bir karar vermek zorunda kalırlar. Bireyin kendini tanıma süreci tamamlanmadan kariyer hedefi belirlememesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 170).

Örgütsel açıdan kariyer yönetim süreci bir model olarak dört aşamalı değerlendirilmesi daha gerçekçi ve daha kolay uygulama imkânı vereceği öngörülmüştür. Bu dört aşama; personel belirleme, yol haritasının çizilmesi, danışmanın atanması ve bireysel planların geliştirilmesi olarak belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde belirtilmektedir (Geylan, 2002: 186-190) :

**1. Personel belirleme:** Hangi çalışanların planlamaya dâhil olup olmayacağını tespitinin yapılmasıdır.

**2. Kariyer patikasının çizilmesi:** Çalışanların doğru iş seçimleri yaparak ilerlemesini sağlamaya yönelik uygulamaları içermektedir. Bu süreçte ilkelerin, yöntemin ve sistematığın neler olacağını belirlenmesi gerekmektedir. Kariyer patikasında ilk adım organizasyondaki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin



belirlenmesi durumudur. İş analizlerinin yapılması, görev ve yetki tanımlamaları çalışanın doğru tercihlerde bulunması açısından önemlidir. Ancak önce bu pozisyonlara gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir. İkinci adım olarak pozisyonlar arası benzerliklerin saptanarak ortak iş ilişkisinin ve gereksinimlerin belirlenmesi önemlidir.

**3. Kariyer danışmanlarının belirlenmesi:** Örgüt ile çalışanın birbirinden beklentilerini uyumlu hale gelmesine yönelik faaliyetleri içermektedir. Kariyer danışmanı örgüt içinden veya dışından atanabilir. Örgüt içinden atanması örgütün kültürünü, işleyişini ve yapısını bilen psiko-sosyal açıdan yetkin bir düzeyde olan bir yönetici tarafından yapılması uygulamanın başarısı açısından çok önemlidir.

**4. Bireysel planların geliştirilmesi:** Bu kısımda kariyer danışmalarına görev düşmektedir. Kariyer danışmanları, örgütün departmanlar arası yani üst ile alt birimlerinin uyumunun araştırılması, kariyer olanakları ile ilgili çalışana danışmanlık yapılması ve bireysel planların hazırlanması gibi görevler üstlenmektedir. Örgütte bulunan tüm çalışanların verilerine ulaşılarak genel bir profil belirlenmesi örgütte bulunan genel ve özel sorunların saptanmasına yönelik danışmanlara kolaylık sağlayacaktır. Bu performans analizleri, çalışanların genel olarak hangi konularda eksik kaldığını ve hangi yönlerinin başarılı olduğuna dair kariyer danışmalarına fikir verecektir. Kariyer danışmanları, çalışanın sahip olduğu kariyer imkânları hakkında bilinçli, hedeflerini belirlemede kararlı ve kariyeri konusunda cesaretli olmasını sağlayacaktır.

Kariyer yönetimi, eğitim kursları, değerlendirme merkezleri, mentorluk ve kariyer tavsiyelerine kadar daha fazla insanın kariyer gelişimini sağlamaya yönelik faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Örgütsel Kariyer Yönetimi'nin en temel özelliği büyük ölçüde planlanmış ve organizasyon tarafından yönetiliyor olmasıdır. Buna karşılık, bireysel kariyer yönetimi ise bireyin kontrolü altındadır. Bilgi toplama, kariyer problemi çözme ve karar verme planlarını içerir. Örgütsel kariyer yönetimi iki temel noktaya yönelik çalışan için planlama yapar. Bunlar, mevcut konumuna yönelik profesyonelleşme faaliyetleri ve bir üst kademeye yönelik hazırlık faaliyetleridir. Buna rağmen örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer temel eğilimleri açısından ortaklaşa değildir (Sturges vd., 2002: 732).

Kariyer yönetimi sürecinde öncelikli olarak kariyer araştırması yapılmalıdır. Kariyer araştırma süreci, mesleki psikologlar tarafından geliştirilen keşifsel davranış teorisine dayanmaktadır. Keşifsel davranış, kendisi veya çevresi ile ilgili bilgi veren zihinsel veya fiziksel davranışları içerir. Bu araştırma sonucu elde edilen bilgiler örgüt tarafından çalışanın kişisel ve mesleki gelişimi amacıyla kullanılacağı belirtilmektedir (Noe, 1996: 120).

#### **1.3.4.1. Örgütsel Kariyer Planlama**

Kariyer planlaması; çalışanların bulunduğu kurumdaki kariyer fırsatlarının farkına varmaları, haberdar olmaları ve mevcut kademedeki izleyebileceği kariyer yollarını tercih etme imkânı veren faaliyetlerin planlanması sürecidir. Kariyer yönetiminin ilk aşaması olan planlama süreci hedeflerin tespiti ve hedeflerin anlaşılabilir olması açısından önemlidir. İşletmeler artan rekabet koşulları nedeniyle daha sürdürülebilir ve geliştirilebilir planlamalar yapmaya ve bu planların da piyasa koşullarına göre en hızlı şekilde uyum sağlayabilen bir yapıda olmasını mecbur hale getirmiştir. Çalışanların son yıllarda eğitim düzeylerinin yükselmesi, beklenti düzeylerinin ve kaliteli bir yaşam sürme isteğinin artmasına sebep olmuştur. Bunun sonucunda kariyer planlaması daha önemli ve gerekli bir hal almıştır. Kariyer planlaması hem örgütsel hem bireysel açıdan yarar taşımaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında örgütün daha vasıflı ve sadık çalışanlar kazanmasını sağlar. Bireysel açıdan da çalışanın kendisini daha iyi ifade etmesi ve yeteneklerinin farkına vararak daha etkin bir şekilde kullanmasına imkân sağlar. Örgütsel kariyer planlaması yapılırken örgütün ve bireyin beklentilerini içeren ortak kararlar alınmalıdır. (Dolgun, 2018: 144-145).

Kariyer planlama, şirketlerin değerlendirmelerinden oluşan tüm bilgilerinin kullanıldığı bir yapıda olmalıdır. Örgütsel kariyer planlama; örgütsel gereksinimlerin belirlenmesi, çalışanların performans değerlendirmesinin yapılması, potansiyellerinin tespiti ve yönetilmesinin ardından mentorluk ve kariyer danışmanlığı gibi bireysel kariyer geliştirme programları ile yönetimin gelişimi için genel düzenlemeleri planlar (Armstrong, 2006: 404).

Günümüzde insan kaynakları yönetimi stratejik öneminden dolayı şirketlerde yenilenmeye gitmektedir. Personelin görev tanımlaması, sorumlulukları, yerleştirilmesi ve işin yoğunluğunun belirlenmesi gibi faaliyetleri planlarken buralardan gelen verilere ve raporlara göre proje yöneticisi tarafından ihtiyaç duyulan motivasyonun sağlanması

için eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, çatışmaların çözümlenmesi ve performans değerlendirmesi ile etkili bir çalışma ortamının sağlanması ve karar vermede kolaylık sağlayacak ekibin yönetilmesi ve yönlendirilmesi planlanmaktadır (Homayounfard ve Safakish, 2016: 210).

Örgütsel kariyer planlaması, örgüt içinde çalışanın işinde uygun şekilde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt ve birey uyumunu geliştirecek olan süreçtir. Örgütsel kariyer planlamasında temel amaç, örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli çalışanların bireysel gelişiminin ve ilerlemesinin sağlanması koşulu ile bugünden planlamasını yapmaktır. İşletmelerin amacına uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için nitelik ve nicelik yönünden ihtiyaç duyduğu çalışanları bünyesinde bulundurması gereklidir. Şirketlerde insan kaynakları bölümü, bu ihtiyacın firma içinden karşılanabilmesi için iş bölümü, atama kararları, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirmesi ve kariyer planlaması gibi faaliyetlerde bulunur. İşletmeler, bu amaçla kariyer yolları, kariyer danışmanlığı, iş kitaplığı ve kariyer fırsatları gibi konularda çalışanları bilgilendirirler. Bu çalışmalar yapılırken çalışanların fikirlerinin alınması önemlidir. Fakat şirketler, değişen piyasa koşulları nedeniyle kariyer planlamasında değişikliğe gidebilirler. Bu durumun oluşması çalışanların beklentilerinde olumlu veya olumsuz yönde etki oluşturabilir (Özgen vd., 2005: 212-214).

Günümüzde piyasa koşullarının hızla değişmesi ve iletişim ağının gelişmiş olması birbirine bağlı olan örgütsel sistemlerin ani değişimlerden çok çabuk etkilenmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca bu değişimlere en hızlı şekilde cevap vermesi gereken bir yapıya ihtiyaç duymasından dolayı sistematik yaklaşımın yerini durumsallık yaklaşımı almıştır. Bu yüzden de başarılı örgütlerde yer alan kariyer planlamaları; belli kuralların belli bir düzende, belli koşullar karşılığında yükselme ve ilerleme şansı veren bir yapıda olmamalıdır. Bunun yerine kişinin yeteneklerini ve becerilerini daha iyi ifade edebileceği koşullar içeren örgütsel kariyer planlamaları şeklinde olmalıdır. Fakat örgütsel eşitlik ilkesine yani kişiler arası ayırım yapılmamasına dikkat edilmelidir (Fındıkçı, 2006: 348).

Bireylerin kariyer amaçları ve organizasyonun geliştirme planları arasında benzerlik olduğunda, birey ile organizasyon arasında etkin bir bütünleşme ortaya çıkar. Birey, yeni görev ve sorumluluklar alabilmek için yetenek ve becerilerini geliştirmeye teşvik edilir; örgüt ise kendini geliştirmeye yatkın çalışanların tespitine yönelir. Eğer

bireylerin amaçları ile örgüt planları arasında yeterince uyum olmazsa birey ve örgüt arasında bağlar kuvvetli olmaz. Bunun sonucunda da örgüt etkin olmaktan uzak olur ve bireysel mutsuzluk ve memnuniyetsizlikler ortaya çıkar (Tuna, 1996: 29).

Örgütler, yükselmeyi hedefleyen çalışanlarına alternatif kariyer yolları belirleyerek yardımcı olur. Bu yardımı da dört evrede gerçekleştirebilir. İlk olarak, iş analizi ile benzerlik ve farklılıkların belirlenmesi; ikinci olarak, farklı işlerin arasında benzerlikleri tespit edip aynı yetenek ve davranış özellikleri içeren iş gruplarından iş aileleri oluşturulması daha sonra da bu iş ailelerinden kariyer yolunu belirleyecek bir ilerleme çizgisinin oluşturulmasıdır. Böylece alt üst kademe arasındaki organizasyonel ilişki tıpkı akrabalık ilişkisi gibi aynı geniş aile yapısında görülmeyecektir. En son olarak da bu kariyer yollarının tek bir sistemde birleştirilmesidir. Bu işlem ile kariyer planlama uzmanları iş aileleri ile kariyer yollarını da birbirine bağlamış olurlar. Böylece çalışan alt kademedeki iken bile üst kademedeki görev için eğitilebilecektir (Aytaç, 2005: 178).

Çalışanlar, işlerinde başarılı olduğunu hissetmek isterler. İlerleme ve terfi konusunda somut adımlar beklerler. Farklı işlerdeki yeteneklerini ölçmek ve çevre tarafından görülen kendisiyle ilgili olumlu fikirleri duymak isterler. Örgütler buna benzer çalışan ihtiyaçlarını ancak kariyer planlaması ile giderebileceğini görmüşlerdir. Bu yüzden örgütler, kariyer planlamasına yönelik ayrılan bütçeyi arttıran faaliyetlerde bulunmaktadır. Fakat işletmelerde kariyer planlamaları çok düşük bütçelerle ve kısıtlı imkânlarla sürdürülmekte olup bu çabalar sadece kilit personel, teknik ve yönetsel nitelikli elemanlarla sınırlı kalmaktadır. Ancak doğru olanı ise örgütte bulunan tüm çalışanları kapsayan bir planlama sürecidir. Her çalışan için ayrı ayrı planlama süreci ve faaliyetleri uygulanması gerekmektedir. Kariyer planlamasında yapılan bir araştırmada çalışanların ihtiyaçlarına yönelik şu konular ön plana çıkmaktadır (Ertürk, 2011: 219-220) :

- Kariyerde uygunluk (Kariyer fırsatlarında eşitlik)
- Bilgilenme isteği (Kariyer faaliyetleri konusunda bilgilendirme)
- Fırsatların farkına varmak (Fırsatlar hakkında bilgilendirme ve aydınlanma ihtiyacı)
- İstihdam ihtiyacı bilgisi (Farklı faktörlere bağlı olarak gerçek istihdam talebini öğrenme ihtiyacı)

- Kariyer tatmini (Çalışanların dilediği kariyer tatmini arama ve seçme ihtiyacı)

Teknolojik değişme ve gelişmeler gibi dış etkenler, işlerin niteliğinin değişmesine yol açmıştır. Ayrıca örgütün gelecekteki ihtiyaçlarını öngörmeye yönelttiği gibi aynı zamanda da kariyer planlama ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunmaya sevk etmiştir. Kariyer planlaması, insan kaynaklarının etkin kullanımı ve yükselme ihtiyaçlarının karşılanması için çalışanların değerlendirilmesidir. Ayrıca kariyer planlaması; yeni ve farklı bir alana giren çalışanın değerlendirilmesi, iyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi, çalışanın sadakat ve işe bağlılığın sağlanması, bireysel eğitim ve gelişim taleplerinin daha dikkatli belirlenmesi sonucunda oluşan ihtiyaçların giderilmesine yönelik faaliyetleri içeren bir süreçtir (Aydın, 2007: 52).

Örgütsel kariyer planlaması, örgütsel ve bireysel amaçları uyumlu hale getirerek örgüt etkililiğini arttıran ve bireysel tatmini sağlayan bir yapıda olabilmesi için açıklık ilkesine uyması gerekmektedir. Çünkü örgütsel planların ve bireyi bekleyen olanakların açık bir biçimde ortaya konması bireylerdeki kaygı, endişe ve gerilimi azaltmaktadır. Aynı zamanda bu durum çalışanların örgüte karşı olumlu yaklaşımlar içinde olmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanların yaptığı işten tatmin olmaları ve zaman içinde örgüte daha fazla bağlılık duymalarını sağlayacaktır (Kuru, 2009: 63).

#### **1.3.4.2. Örgütsel Kariyer Geliştirme**

İş gücü piyasasındaki sürekli hareketlilik sebebiyle oluşan görev ve rol değişikliği durumları ile ilgili oluşabilecek iş güvenliği gibi sıkıntıların çözümü kariyer yönetiminin becerilerine bağlıdır. Başarılı bir kariyer geliştirme süreci yönetimi için hayat boyu öğrenme ve uyarlanabilirlik gibi niteliklere ve iş dünyasında proaktif olarak var olmak için örgütsel yeteneklere ihtiyaç vardır. Çalışanların istihdam edilmesi ve örgüt tarafından ihtiyaç duyulan genel beceriler gibi konulardaki tercihler her zaman değişiklik gösterebilmektedir. Ancak var olan kanıtlar gösteriyor ki kariyer gelişimi gerçekleşmemiş ve potansiyeli devam eden bir çalışana ulaşmak pek rastlanan bir durum değildir (Bridgstock, 2009: 34-35).

Örgütsel kariyer geliştirme, çalışanların örgütsel açıdan kariyer etkinliğini geliştirmek için belirlenen politika ve uygulamaları kapsar. Bu yönden bakıldığında çalışanların ne istediklerini, neyi arzuladıklarını, kariyerlerinden beklentilerini, kariyer fırsatlarını, bu fırsatları nasıl istedikleri ve bu kariyer programlarının değerlendirilmesi

gibi özellikleri içerir. Bununla birlikte yöneticiler, mevcut durumdaki ve gelecekte örgütün ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları nasıl geliştireceğine yönelik gerçek verilere dayanan planlarla ilgili daha fazla bilgi edinmeyi arzulamaktadır. Örgütsel kariyer planlamada, çalışanların hem kendi gelişimi hem de örgütün ihtiyaçları doğrultusunda gelişimini desteklemesi amaçlanmaktadır. Organizasyonun boş kadrolarının doldurulmasında bireysel kariyer hedeflerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çalışanların örgüte girişinden itibaren dikey ya da yatay ilerlemesi ve bu yönde sağlanan gelişmelerin örgüt için belirli bir amaca hizmet etmesi örgütsel açıdan önem taşımaktadır. Kariyer gelişiminin planlı olarak gerçekleşmesi için örgütsel olarak şunlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 174-175):

1.İleriye dönük insan kaynaklarının planlaması ve bunu öncelik olarak örgüt içinden karşılanması ilke olarak benimsenmesi ve bu yönde çalışmalar yapılması gerekmektedir.

2.Kariyer tasarımı (patikası) belirlenmesi her çalışan için yapılmalıdır.

3.Çalışanlara mutlaka performans değerlendirmesi yapılmalıdır.

4.Çalışanların hedeflerinin belirlenmesi, gerçekleşmesi ve yeteneklerinin tespitinde profesyonel olarak örgüt içinden veya dışından atanan danışmanlar tarafından takip edilmesi gerekmektedir.

5.Çalışanların hedeflerine ulaşmasında yetersiz kalan kısımlar tespit edilmeli ve bu eksiklerin giderilmesine yönelik eğitim faaliyetlerinde bulunulması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi; örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda hareket eden, başarı gösteren ve çaba harcayan çalışanlarına yönelik performanslarını beklenen ile gerçekleşen arasındaki farkın tespit edilmesi sonucunda gerekli olan ödüllendirmeler yapan ve bireysel yetersizliklerin giderilmesine yönelik gerekli önlemler alan bir yapıda olmalıdır. Kariyer planlaması ile çalışanların gelebilecekleri statülerin belirlenmesi, potansiyellerini bu yönlere göre gerçekleştirmeye çalışmalarını sağlar ve böylece hem denetim sağlanmış olur hem de çalışanların her çalışana yönelik kariyer geliştirme planları hazırlanmış olur (Fındıkçı, 2006: 69).

Kariyer geliştirme uygulamalarında işletme, yönetici ve çalışanlara düşen sorumluluklar vardır ve bu sorumluluklar açık bir şekilde ifade edilmelidir. Bu sorumlulukları çalışan ve örgüt açısından şöyle sıralanmaktadır (Deniz ve Ünal, 2007: 111):

#### **Çalışan sorumlulukları:**

- Kariyer planlamasında aktif rol almak

- Mesleki gelişim etkinliklerinde rol almak
- İhtiyaç, değer ve kişisel kariyer hedeflerini belirlemek
- Özel yaşamındaki değişimlerinde oluşan mesleki ihtiyaçlarındaki değişimlerin etkisini belirlemek
- Yeni fırsatlar arama çabası içerisinde bulunmak
- Bütün seçenekleri değerlendirmek ve şirketin imkânlarından yararlanmak

### **Örgütün sorumlulukları:**

- Çalışanların mesleki gereksinimlerinin doğru tespiti
- Şirketin imkânları ile mesleki gereksinimleri uyumlu hale getirmek
- Çalışanlara uygun işlerde yetiştirmek
- Çalışanlara mesleki danışmanlık sağlamak
- İş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi uygulamalarda bulunmak
- Kariyer planlama grupları belirlemek
- Çalışanlara ek olanaklar sağlamak ve desteklemek

Şirketlerin, çalışanların gelişmesini ve terfi etmesini planlarken aynı zamanda çalışanların kendileri hakkında bir fikir sahibi olmalarına ve kendi ilerlemeleri için bir fırsat oluşturma çabalarına girmeleri beklenen bir durumdur. Fakat belirleyiciler her zaman sıkı çalışma, örgüt dışı kurslar gibi kalemlerden oluşmamaktadır. Çalışanlar, bulunduğu işyerinde kendi çevresine katı sınırlar çizmesi nedeniyle kendini geliştirme şansı bulamamaktadır. Kendi işi çerçevesinde mutlu olan çalışanlara gereksinim her zaman vardır. Çalışanların, yöneticilerine terfi için hazır olduklarını göstermeleri beklenmektedir. Olağanüstü durumlarda oluşan gönüllü işi üstlenme, çalışma ortamında herkes tarafından kabul edilen bir tutku göstergesidir. Yöneticilerin çalışanları ile ilgili aldığı özel notlar, gelişim isteğinin oluşmasına teşvik eden diğer mevzuatı kapsayan konulara ek olarak katkı sağlayacaktır. Bu kayıtların oluşturulmasında belli konularda başlıkların iyi belirlenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin not alma yeteneği yönetsel bir beceridir. Günlük baskılar not almayı güçleştirse de not alınmalıdır. Çünkü örneklerin bir ikincisi olmayacaktır (Finnigan, 1995: 103).

Kariyer yönetimi, şirketin öngörülen bir geleceğe yönelik olarak büyümesi ve gelişmesi için daha planlı bir gelişim modelidir. Fakat kariyer gelişimi nihai hedef konusundaki belirsizlik nedeniyle daha plansız bir büyüme içerir. Büyümek zorunda

olan şirketlerde bu farklılığı görmek mümkündür. Kariyer planlaması daha somut verilere dayanması ve kariyer gelişiminin daha az somut veriler içermesi bu durumu açıklamaktadır (Yarnall, 2008: 4).

#### **1.3.4.3. Örgütsel Kariyer Geliştirme ve Planlamada Yöneticinin Rolü**

Örgütlerin devamlı gelişen ve gelişmesini sürekli bir hale getiren bir sisteme sahip olmaları gerekmektedir. Bu gelişim, teknolojik gelişimlere ayak uydurmalı ve piyasa beklentilerini karşılamak zorundadır. Rekabetin fazla olması sebebiyle bu gelişimin, örgütün yapısını oluşturan çalışanlar ve yöneticilerde de olması gerekmektedir. Yöneticilerin örgüt bünyesinde bulunan iş görenleri doğru şekilde yönlendirilmesi ve onları doğru yönlendirecek bilgi ve beceriye sahip olması örgütün sürekliliği açısından önem arz etmektedir. Yöneticilerin örgüt kültürünü iyi benimsemesi ve örgütün ihtiyaçlarını doğru belirleyip bu yönde aksiyonlar alması önemlidir. Yöneticiler, çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde ifade edebileceği pozisyonlarda çalışmasını sağlamalıdır (Dolgun, 2018: 160).

Şirketlerin kariyer gelişimine ilişkin sorumluluklarından biri, çalışanlar için uygun kariyer yollarının belirlenmesi ve çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri için uygun kariyer basamaklarının oluşturulmasıdır. Ayrıca örgütte bulunan açık kariyer pozisyonlarının doğru belirlenerek doğru insanlarla doldurulması gerekmektedir. Çalışanların potansiyellerinin ve performanslarının doğru değerlendirilmesi için çalışanlara yönelik en uygun kariyer rehberliği, kişisel eğitim ve kişisel geliştirmenin yapılması gerekmektedir. Ayrıca örgüt, ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanlara yönelik yeni kariyer yollarının oluşturulması, kariyer bilgilendirmesinin yapılması ve iş ilanı gibi sorumluluklara sahiptir (Marquis ve Huston, 2009: 243).

Örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlaması için takım çalışmasının etkin bir şekilde kullanılması, istihdam sistemlerindeki değişimine uyum sağlaması ve örgütlerin öğrenen organizasyonlara verdiği önemi arttırması gerekmektedir. Başka bir nokta ise üst düzey yöneticilerin çalışanları örgüt içinde yükseltme ve daha uygun işlere yerleştirme çabasının artması ve bunun örgüt açısından öneminin daha çok benimsenmesidir (Atay, 2006: 56).

Örgütün çalışanlarına yönelik dürüst olması, işbirliğinin sağlanması için çok önemlidir. Örgütte bulunan çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için işletmenin hangi imkânları sağlayabileceğini, kendisi için yaptığı planların neler olduğunu ve çalışanların ne istediği konusunda taleplerini dikkate alması



ve değerlendirmesiyle birlikte olumlu veya olumsuz yönde geri bildirim yapması da gerekmektedir. Çalışanların, kariyer geliştirmelerine yönelik verilen eğitimler yeterli olmamakla birlikte çalışanın gelecekte nerede olmak istediğini açıkça ifade etmesi gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanlar ile ilgili yapılacak çalışmaları ve potansiyel işleri belirtmesi gerekmektedir. Örgütün dışarı ile kuracağı birçok iletişim ağına çalışanları dâhil etmesi hem çalışanın kariyeri açısından gelişimi hem de örgütün etkinliğinin artmasında önemli rol oynayacaktır (İrmiş ve Kök, 2000: 9).

Sabuncuoğlu yöneticilerin kariyer geliştirmede rolünü üç noktada özetlemektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 176):

**1- Kariyer gelişiminin özendirilmesi**

- Kariyer gelişiminin anlamının anlaşılmasını sağlama
- Kariyer gelişimi için uygun bir çalışma ortamının sağlanması
- Kariyer gelişimi için örgüt kaynaklarının kullanımının sağlanması

**2- Kariyer gelişimi sorunlarında çalışana gereken zamanın ayrılması**

- Bir yönlendirici olarak çalışma
- Bireysel performansta geri bildirim sağlama
- Organizasyondaki gelecek kariyer fırsatları hakkında bilgi verme
- Fikir kaynağı olarak örgütte kabul görme
- Gerçekçi hedefler oluşturma

**3- Kendi çalışanlarının gelişimi için daha fazla faaliyette bulunma**

- Kariyer ilgi ve beklentilerini dikkate alma
- Daha fazla fırsat için işlerin yeniden dizaynı
- Çalışanlara ödüllendirme yoluyla kişisel gelişiminin desteklenmesi
- Eğitici bir yönetici olma özelliğine sahip olma

Yöneticinin kendi gelişimi için çalışanın gelişimine önem vermesi gerekmektedir. Gerekli yetenek ve becerilere sahip olmayan ve mevcut yeteneklerini geliştirmeyen bir çalışanın örgütün eksikliklerini fark etmeye yönelik bir çabası olmadığı gibi bunları iletme gibi bir çabası da olmamaktadır. Çünkü çalışanın örgütten bir beklentisi yoktur. Bu nedenle bilginin bu kadar önemli olduğu günümüz koşullarında en ufak bir değişimden veya eksiklikten haberi olamayan yönetici veya yönetim aksiyon almakta gecikirse piyasa değişimine tepkisi geç olur ve örgütün büyük kayıplar yaşamasına sebep olabilir.

Örgütsel kariyer yönetimi, insanları bir yatırım olarak görmesi sebebiyle sistematik bir yaklaşım geliştirme çabası içinde iken öncelikle iş durumunun

çözümlemesine yönelik aksiyonlar geliştirmelidir. İşlerin gelişim ve oluşum aşamasında çeşitli yolların ve çeşitli nedenlerin sonuçlarına göre hareket edilir ve bu işlerin oluşmasını sağlayan kalıplaşmış işlemler nadiren değişir veya sorgulamaya konu olur. Bir işin değişimi kısmında ‘‘bu iş her zaman böyle yapılır’’ şeklindeki yaklaşımla karşılaşmak sık görülen bir durumdur. Geriye dönük inceleme nadiren yaşanan bir durumdur. Varlığını sürdürmeye yönelik birçok etkinin baskısı altındayken bile daha iyi olan işin dikkate alınmaması beklenen bir durumdur. Bu konuda tarafsız olan bir bakış açısına sahip bir yönetim anlayışı gerekmektedir. Temel olarak başlangıç noktası ‘‘Bu iş niye var?, Amacı nedir?, Amacına bağlı olarak nasıl yerine getiriliyor?, Amacına hizmet ediyor mu?’’ gibi sorulara örgüt yönetimi cevap aramaktadır. Birçok firma sahibi ya da yönetici yılın sonunda elde edilecek kar ve zarara odaklanırken diğer alanlara yönelik büyüme gelişme çabalarına daha az ilgi duymaktadırlar. Yöneticilerin, insanlardan değer elde etme gibi düşünceler karşısında kayıtsız kalmaları normal karşılanabilirken değişen piyasa koşullarına göre kendi yetenek ve becerilerini en iyi şekilde kullanarak çalışanları güdüleme ve en yüksek performansı sağlamaya yönelik çaba içinde olmaları, varlıklarını devam ettirmeleri ve konumlarını korumaları için gereklidir. Fakat bu konuda çoğunlukla yardım gereksinimlerinin oluşması kaçınılmazdır (Finnigan, 1995: 22).

### **1.3.5. Örgütsel Kariyer Yönetimi Araçları**

Kariyerinin başlangıcından itibaren çalışanlara yönelik gerekli örgütsel desteğin sağlanması çok önemlidir. Danışmanlık, rehberlik, eğitim faaliyetleriyle çalışanın deneyimlerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesinin sağlanması ve kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyecek durumların tespit edilerek ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu sürecin doğru yönetilmesine yönelik yöneticilerin ve organizasyonun desteğinin yanı sıra iş rotasyonu, koçluk ve mentorluk gibi araçların kullanılması örgütsel kariyer yönetimi açısından önem kazanmaktadır. Çalışanların bu süreçte çaba göstermesinin önemli olduğu kadar örgütün gelişme potansiyeli olan çalışanlara yönelik farklı geliştirme faaliyetlerinde bulunması ve farklı kariyer geliştirme araçlarının kullanılması gerekmektedir (Dündar, 2009: 282)

#### **1.3.5.1. Kariyer Haritaları**

Kariyer haritaları, tüm pozisyonları içeren işlerin ve bu işlerde pozisyonlar arası geçişin net olarak belirlendiği yöntemdir. Hem dikey hem yatay olarak kullanılabilir. İşlerin analizi yapılarak benzerliklerin gerektirdiği yetenek, beceri ve bilgilerin tespiti

ile oluşturulan haritaların hangi yolları kullanılarak nereye varılacağına belirlenmesini sağlar. Böylece kariyer yollarının daha kolay belirlenmesine yardımcı olur (Geylan, 2007: 138).

Kariyer haritalarının hazırlanması örgüt ihtiyaçlarının piyasa koşullarına bağlı olarak hızlı bir şekilde değişim göstermesi sebebiyle zor bir uygulamadır. Özellikle kariyer haritaları farklı sektörlerde faaliyet gösteren birbirine bağlı çalışma gruplarına yönelik belirlenmesi daha da zordur. Kariyer haritalarında amaç kariyer yollarını izleyerek çalışanların gelebilecekleri konumlara yönelik çalışanın kariyer yönetiminde daha sağlıklı ilerleme kaydetmesini sağlamaktır (Atasever, 2018: 65).

### **1.3.5.2. Kariyer Danışmanlığı**

Büyüyen örgütsel yapıların kariyer yollarındaki artışından dolayı örgütte çalışanın hangi kariyer yolunu izlerse nereye varacağını, kişisel yeteneklerini nasıl değerlendireceğini ve hangi kariyer yolunda başarılı olabileceğine yönelik danışmanlık hizmeti alması gerekebilir. Kariyer danışmanlığı, çalışanların ilgi ve isteklerine göre kariyer yolları hakkında bilgilendirme yapılmaktadır. Genelde bu danışma hizmetini örgütlerin insan kaynakları departmanı üstlenmektedir. Ayrıca genç yöneticilere yönelik verilen danışmanlık hizmeti olan mentörlük, örgüt içinden veya örgüt dışından deneyimli yöneticilerle sağlanabilir (Geylan, 2007: 139).

Kariyer danışmanlığı, bireylerin kendileri ve meslekleri ile ilgili bilmedikleri olumlu ve olumsuz yönlerinin farkına varmaları ve seçim yaparken daha doğru bir seçim yapmalarını sağlamaya yönelik yardım etme sürecidir. Kariyer danışmanlığının aynı zamanda gündelik yaşamı etkileyen ve bu etkinin sonucunda dolaylı veya doğrudan iş yaşamına olumsuz katkı sağlayan sorunların çözümüne de katkı sağlamak gibi faydaları görülmektedir (Arifoğlu, 2015: 30).

Mentörlük, bir çalışanın kuruluşteki örgütsel sosyalleşmesinin korunması yönünden başta etkili olabilir. Örgütsel sosyalleşme, bireylerin tutum kazandığı davranışlar, örgütün üyesi olarak edindiği bilgileri içerir. Mentörlük, yeni bir çalışanın işe katılmasıyla başlar ve o işten ayrıldığında sona eren bir kariyer yolculuğuna eşlik eder (Payne ve Huffman, 2005: 158).

### **1.3.5.3. Yazılı Kaynaklar**

Yazılı kaynaklar; çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini test edebileceği, geliştirebileceği, yetkinlik düzeyini değerlendirebileceği ve örgüt içinde oluşan açıklara yönelik eksiklerini giderebileceği kaynakların örgüt çalışanlarına sunulmasıdır. Örgütün

kendi birikim ve deneyimlerinde oluşan bu kaynaklar dışarıdan edilen kaynakları da içerebilir (Geylan, 2007: 139).

Örgütlerin piyasada edindiği deneyimler, bilgi birikimi ve örgütün işleyişine yönelik mevzuatı belirleyen verileri içeren tüm kaynaklar, örgütün yazılı kaynaklarını oluşturmaktadır. Yazılı kaynaklar, şirketin arşivinde çalışanların istediği zaman ulaşabileceği ve faydalanabileceği şekilde paylaşılmalıdır. Yazılı kaynaklara ancak kurumsal ve uzun süredir faaliyet gösteren örgütlerin sahip olabilmesi mümkündür. Yazılı kaynaklar, örgütün her birimin sorumlulukları ile ilgili bilgi verir ve çalışanların kariyer seçimlerinde etkili olan faktörlerin demografik özellikleri ile ilgili bilgilendirme yapar (Ertürk, 2011: 227).

#### **1.3.5.4. Koçluk**

Örgütlerde kariyer koçunun kişilere yardımcı olabileceği konular şöyle sıralanmaktadır (Aslan, 2012: 37-38):

- Doğru endüstride doğru işi bulmak
- Kariyer değişimlerinde yardımcı olmak
- Kişisel çıkmazlara çözüm üretmek(aile, iş, yerleşim, yaş fiziki engel)
- Araştırmada, araç ve tekniklerden yararlanmasını sağlamak
- Bir iş teklifinin nasıl müzakere edileceği konusunda bilgilendirmek
- Doğru referanslara sahip olduğundan emin olmak
- Tecrübelerini paylaşmak

Koçluk, kişinin işi öğreninceye kadar devam eden bir süreçtir. Yöneticilere yönelik uygulanan bu yöntem günümüzde her çalışanın veya her insanın alabileceği bir hizmet halini almıştır. Örgüt dışı bir hizmettir. Motivasyon sağlama amacıyla kişisel eksikliklerinin ve artılarının ön plana çıkartılmasını içeren birçok hizmeti içeren bir hizmettir. Koçluk sistemi pahalı olması sebebiyle genelde aile şirketlerinde yöneticilerin ve patronların tercih etmediği ama etmesi gereken bir yöntemdir (Geylan-2007: 140).

#### **1.3.5.5. İş Rotasyonu**

Rotasyonlar, çalışanlara örgütün farklı yönlerini tanıma fırsatı sağlar. İnsan kaynakları yönetimi, aynı pozisyonda uzun süre görev alan çalışanların motivasyonlarının azaldığını düşünerek örgüt içi ve örgüt dışı rotasyonlara gidebilir. Bu şekilde yeni deneyimler kazanan çalışanlar kişisel gelişimine katkı sağladıkları gibi kazandıkları yeni bir bakış açısı ve vizyon ile yüksek performans sergileyerek örgüte de katkı sunmaktadırlar. Örneğin: Amerika Birleşik Devlet'inde faaliyet gösteren ve Dünya

geneline yayılmış General Electric şirketi işe alacağı kişileri tek bir bölümde değil, yedi farklı bölümde rotasyon programı ile değerlendirdikten sonra işe almaktadır. Bu bölümler iletişim, mühendislik, finans, teknik satış, bilgi yönetimi, operasyon yönetimi ve insan kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır (Karakuş, 2016: 37).

Alt segment işlerde tek düzeliğin neden olduğu monotonluktan kurtulmak için işler veya görevler arası geçişleri amaçlamaktadır. Öngörülen süreçlerin tamamlanması ile önceden belirlenen, planlaması yapılmış uygulamaları içerir. Zaman içinde örgüte sağladığı yararın fazla olması ve hareketliliğin getirdiği enerjinin örgütün tüm çalışanlara genelde pozitif yansımaları sebebiyle yöneticilere uygulanan bir eğitim sistemi olarak kullanılmaktadır (Geylan, 2007: 140).

#### **1.3.5.6. Kariyer Rehberliği**

Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı unsurudur. Rehber olacak kişinin örgütü iyi tanınması ve çalışanların kendini geliştirebilmesi için gerekli kaynakları ve unsurları iyi bilmesi gerekir. Rehberlikte esas amaç, çalışanların mesleki gelişimi için hangi kitapları okuması gerektiği, hangi kurslara katılması gerektiği hususunda ve çalışanın yeteneklerini en iyi geliştirecek danışmanın seçimi konusunda yol göstermesidir (Güngör, 2016: 24).

Bazı işletmelerde kişilerin kariyerlerinin belli olmasına rağmen kariyerinde yükselme yolları belirsizdir. Kariyer rehberliği, bu belirsizliğin minimum düzeyde yaşanılması için çalışan ile fikir alışverişinde bulunarak işgörenin gerçekçi planlar yapmasını ve uygulamasını sağlamalıdır (Elmalı, 2015: 37).

#### **1.3.5.7. Kariyer Merkezleri**

Kariyer merkezleri genellikle çok büyük örgütlerde kullanılan bir yöntemdir. Kariyer merkezleri, grup atölyeleri, kurslar, beceri ve yetenek testleri uygulanması ve örgüt içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Geylan, 2007: 139).

Kariyer merkezlerinin, A.B.D’ de ilk olarak ortaya çıkışı 1908 yılına kadar uzanmaktadır. Bu yıllarda temel fonksiyonu üniversitelerden mezun öğrencileri işe yerleştirmekle sınırlıydı ve öğretim elemanlarının, sistemsal yaklaşımdan uzak eski mezun olmuş ve çalışmakta olan öğrencileri yürüttüğü bir uygulamaydı. İkinci dünya savaşı sırasında çeşitli askeri pozisyonlara uygun nitelikteki adayların belirlenmesi ve yerleştirilmesi amacıyla bireysel becerilerin, yeteneklerin ve ilgilerin değerlendirilmesi ihtiyacı doğmuştur. 1950 ve 60’ lı dönemlerde eğitim, bilim ve teknolojiye gelişmeler

ile birlikte mesleki danışmanlığın kariyer gelişimine dönüşmesi kariyer merkezlerinin temelini atmıştır (Özden, 2015: 152).

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak amacıyla eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren örgüt içi yapılanmalardır. Bu merkezler, kariyer danışmanlığı ve rehberliğinin daha profesyonel ve kurumsallaşmış yapılanmalardır. Kariyer merkezleri, çalışanların beklentilerini, becerilerini, ilgilerini, değer ve düşüncelerini belirleyen ve değerlendiren yapılanmalardır. Kariyer merkezlerinin başlıca amaçları kariyer geliştirme faaliyetlerini yürütmek, değerlendirme araçlarını sağlamak ve mülakatlar yapmak ve sonuç olarak veri ve bilgi kaynağı oluşturarak bu bilgiler çerçevesinde grup atölyeleri, örgüt içi ve dışı eğitim geliştirme programları düzenlemektir (Eryiğit, 2007: 29).

Kariyer merkezleri, gelişen kariyer beklentilerinin karşılanmasına yönelik örgütsel girişimlerin yetersiz kalması sebebiyle ortaya çıkmıştır. Çalışanların kariyerlerini sistematik olarak geliştirilmesi ve yönetilmesini amaçlamaktadır. Kariyer merkezleri, örgütün uzun süreli çalışanlara sahip olması ve bu çalışanların kaybedilmesinin önüne geçilmesini amaçlamaktadır.

#### **1.3.5.8. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirmede, birbirinden farklı nitelikte işler dikey düzlemde aynı çalışan tarafından yapılmaktadır. Ayrıca çalışana yönelik özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenmelidir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma istekleri daha da artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 90).

İş zenginleştirme sayesinde çalışanların işin işleyişi ile ilgili daha ayrıntılı bilgiye sahibi olmaları ve örgüte daha faydalı olmaları sağlanır. İş zenginleştirmede asıl önemli olan nokta ise çalışanların daha istekli olması ve kendilerinin gelişimini sağlayacak görevler üstlenmesidir. İş zenginleştirme ile çalışanların görev ve sorumluluklarının artması sebebiyle potansiyellerini daha iyi ifade etmeleri ve potansiyellerini kullanma şansı elde etmeleri mümkün olacaktır. Verilecek olan görevlerin başka bir çalışan tarafından üstlenilen bir görev olmasından ziyade geliştirmesi ve araştırılması gereken bir konu içermesi çatışma yaşanmaması açısından önem arz etmektedir (Kabadayı, 2013: 59).

İş zenginleştirme çalışmalarının, çalışanların iş deneyimlerine göre yapılması gerekir. Çünkü çalışanın yaptığı işten zevk alması ve işinin önemli olduğunu hissetmesi çalışanın işini sahiplenmesini sağlayacaktır. Çalışanın işin sonuçlanmasındaki katkısı ve daha etkili rol alması işini sahiplenmesinin bir sonucudur (Altun ve Bahçecik, 2009: 3).

### **1.3.6. Örgütsel Kariyer Yönetimi Yaklaşımları**

Geleneksel kariyer yaklaşımlarında, yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca geleneksel yaklaşımda çalışanlar, iş garantisi, iyi bir ücret, iyi bir kariyer, rahatlık ve saygınlık gibi seçenekleri sosyal yaşantıya tercih etmektedirler. Yeni kariyer yaklaşımlarında ise geleceğin belirsiz olması ve rekabetin çok fazla yaşanması, çalışanların işlerinde hiçbir zaman yeterince yetkin olamamaları ve sıkı çalışmalarına rağmen sürekli aynı kurumda istihdam edilememeleriyle sonuçlanmaktadır. Bu yüzden çalışanlar işverene bağlı olmaksızın her an iş bulabilmesini sağlayan bilgi ve becerileri geliştirmeye yönelik faaliyetlere yönelmektedirler. Aynı şekilde örgütler de sabit kariyer yolları yerine beklentilere ve ihtiyaçlara yönelik daha çok seçenekli kariyer yollarına yönelmektedir (Seymen, 2004: 84).

#### **1.3.6.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımları**

Geleneksel kariyere yönelik yaklaşımlar 19. Yüzyılın sonlarında özellikle demiryolu ve çelik endüstrilerinde ulusal düzeyde çok büyük ve uzmanlaşmış işletmelerin ortaya çıkmasıyla oluşmuştur. Bu işletmeler ilk modern organizasyon yapısı olan fonksiyonel yapıyı ortaya koymuşlardır. Bu örgütlerdeki yöneticiler teknik uzmanlık alanında kariyerlerini sürdürmüşler ve yönetsel olarak edindikleri becerileri tam olarak kullanma ve geliştirme şansı bulamamışlardır (Kalaycıoğlu, 2018: 17).

Büyük, istikrarlı ve hiyerarşik olarak yapılanmış bir ya da iki örgüt içerisinde örgütsel yükselmeyi ifade eden ve doğrusal olarak ilerleyen gelişim aşamalarından oluşan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımında aynı meslek alanı içerisinde ve genellikle hizmet süresine bağlı olarak yukarıya doğru hareket etmektedir. Örgüt içerisinde ilerleme açık ve düz bir şekilde ifade edilmektedir. Bu nedenle de kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanım olasılığı söz konusu olamamakta ve insanlara olayların bütününe tanıma ve kariyerlerini planlama olanağı vermemektedir (Mavisu, 2010: 29).

Geleneksel kariyer yaklaşımları, örgüt bünyesinde bulunan çalışanın tek bir alanda uzmanlaşmasını hedeflemesinden dolayı gelişimini de bu yönde desteklemektedir. Ayrıca geleneksel kariyer yönetimi, çalışanlara belli bir profesyonelleşme şansı tanısa da zaman içinde kişinin başka bir iş yapamama veya başka bir kurumda çalışamama durumunun oluşmasına ve bulunduğu örgütten ayrılması veya bulunduğu kurumda başarısız olması durumunda diğer konumlarda çalışması ve

alışma sürecinin sıkıntılı ve zahmetli olmasına sebep olmaktadır. Geleneksel kariyer yaklaşımları, çalışanı önemsemeyen ve örgüt odaklı bir yaklaşım olması sebebiyle geçerliliğini yitirmiştir. Ayrıca, örgütlerin daha kısa süreli performansa dayalı iş sözleşmeleri yapmaları, örgüt ile çalışan arasındaki bağı ve güveni azaltmıştır (Dündar, 2009: 264).

### **1.3.6.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları**

Teknolojik, siyasi ve ekonomik gelişmeler ve değişimler beraberinde örgütsel açıdan yeni sorunlar getirmiştir ve bu sorunların çözülmesine yönelik yeni yaklaşımlarda bulunulmuştur. Kişilerin mesleki beklentilerinin değişmesi ve farklılaşması, bilginin daha ulaşılabilir olması, internetin her ortamda mevcut olması ve tüm bu gelişmeler yönetsel açıdan yeni yaklaşımların tercih edilmesine sebep olmuştur. Yeni kariyer yaklaşımlarının oluşmasının temelinde üç gelişme etkili olmuştur. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Dündar, 2009: 285-286):

1. İletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler
2. Uluslararası rekabet ve insana verilen önemin artması
3. Çalışana karşı bakış açısının değişmesi ve uluslararası yasalarla bunun desteklenmesi

Piyasada yaşanan bu değişimlerin sebep olduğu etkilerden dolayı örgütler ayakta kalabilmek ve değişime uyum sağlamak için gelişim ve değişime gitmek mecburiyetindedir. Organizasyonların rekabet edebilmek için hızlı, yetenekli ve küçük yapıda olmaları gerekmektedir. Bu değişimlerin hızlı olması ve sürekli olması örgütlerin kariyer yapılarında düzensizliğe sebep olmuş ve sistematik ve geleneksel yaklaşımları etkisiz hale getirmiştir (Kordon, 2006: 62).

Piyasa koşullarının dengesiz ve düzensiz olması nedeniyle değişimlere uyum sağlamak için örgütler, bir kariyer yaklaşımını benimsemek yerine birden çok kariyer yaklaşımını benimsemekte ve kariyer yaklaşımlarını sürekli geliştirmek zorundadırlar.

#### **1.3.6.2.1. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı**

Teknik alanda çalışan işgörenlerin, aynı zamanda yönetim kademelerinde ilerlemelerini sağlamayı amaçlar. Örneğin, bir Ar-Ge mühendisinin yönetici olarak atanması halinde karşılaşılabilecek sorunların çözüme kavuşturulması amaçlanmaktadır (Dikili, 2012: 477).

Örgütlerde teknik alanlarda görev alan çalışanlar, yönetim bölümlerinde görev aldıklarında genelde başarısızlık yaşamaktadırlar veya teknik konulardaki yetenek, bilgi



ve becerilerini kaybetmektedirler. Bu kişilerin yönetici kademesine geçmeden önce gerekli olan motivasyonlarının sağlanması, ekonomik ve yönetsel olarak gerekli olan eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi örgütün planlarının arasında yer almalıdır. Bu yaklaşımın genel olarak amacı, teknik çalışanların kariyer gelişimlerini ve gelirlerini kısıtlamadan kariyerlerinde ilerlemelerini sağlamaktır (Akyay ve Algül, 2018: 5931-5932).

#### **1.3.6.2.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı**

İşgörenlerin bir örgütte kalma sürelerinin azaldığı, istikrarlı ve sürekli istihdamın yok olmaya başladığı günümüzde geleneksel örgütsel kariyer kavramının geçerliliğinin kalmadığı görülmektedir. Kişilerin istihdam ilişkilerinin sürekli olmaması ve çalışma yaşamı yaşantısı boyunca tek bir örgütte çalışmaması sınırsız kariyeri ifade etmektedir. En basit tanımıyla sınırsız kariyer, örgütsel kariyerin zıt anlamlısı olarak açıklanmaktadır. Sınırlı kariyer, örgütsel hiyerarşi kademelerinde yukarı doğru ilerleme olarak ifade edilen ve tek bir örgütte gerçekleşen bir yaklaşımdır. Buradan hareketle, örgütsel kariyerin zıt anlamlısı olarak açıklanan sınırsız kariyerin de bulunduğu örgütün sınırlarını geçen kariyer olarak tanımlanmaktadır (Çakmak, 2011: 67-68).

Sınırsız kariyer yaklaşımı, bulunduğu örgütten başka örgütlerde de kullanabileceği beceriler, bilgiler ve özellikler içermesi, kişiye anlam yüklemesi ve hareketli bir yapıda öğrenme ile kariyer gelişiminde bireysel sorumluluk yüklemesi yönünden diğer yaklaşımlardan farklılık göstermektedir (Seymen, 2004: 88).

1980 ve 1990 yıllarındaki değişimlerin kariyer yaklaşımlarında da değişimlere neden olduğu belirtilmektedir. Çalışanların örgütün yönlendirmelerine bağlı kariyer gelişimlerine bağlı kalmayıp kişilerin kontrol ettiği bir hal aldığı ve ailesel, ekonomik, kültürel ve siyasi değişkenlere göre şekil aldığı ifade edilmektedir (Onay ve Vezneli, 2012: 194).

#### **1.3.6.2.3. Değişken Kariyer Yaklaşımı**

Şirketlerde değişken kariyer yaklaşımı dinamik bir yapıya sahiptir. Şirketler kendi bünyelerinde bulunan çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerinden bağımsız olarak kendi deneyim ve değerlerine göre şekil alan mesleki davranışlarından kaynaklanan kariyer başarılarını dikkate alırlar (Kanbur ve Salihoğlu, 2014: 34).

Değişken kariyer, kişinin kendisi tarafından yönlendirilen bireysel olarak belirlenmiş hedeflere yönelik olan, yaşamın dönemlerini bütünsel olarak kapsayan ve

para, terfi, güç gibi objektif başarılarından çok psikolojik anlamda başarıya odaklanan kariyer yönelimidir (Seçer ve Çınar, 2011: 52).

#### **1.3.6.2.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı**

Değişen iş hayatında, bireylerin kariyer gelişimlerini ve beklentilerini sadece örgüte yükleyen geleneksel kariyer yaklaşımları hızla geçerliliğini kaybederken, yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Portföy kariyer yaklaşımı, bireylerin kariyer gelişimine yönelik sorumluluk almasını ifade eder. Yöneticilerin dikkatini çeken bireyin sahip olduğu yetenek ve becerilerin geliştirilmesi örgütsel ve bireysel ilerleme açısından önem arz etmektedir. Portföy kariyer yaklaşımına göre, bireyler sadece örgüte bağlı, tam zamanlı çalışan olarak kabul edilemez. Portföy yaklaşımı, bireye bağımsız olmayı vaat etmesinden dolayı çalışanların beklentilerini karşılamaktadır (Pilavcı, 2007: 22-23).

Portföy kariyer yaklaşımında çalışanların tek bir örgüte bağlı olmayan ve birçok örgü kapsayan bir ağa sahip oldukları görülmektedir. Örgütün istihdam yapısından bağımsız sadece yaptığı işin karşılığını alan bir yapıdadır. Birey belirli bir görev için örgüte alınarak eğitilmektedir. Bu yaklaşımda çalışanın kariyer basamaklarında yükselmeye yönelik bir beklentisi yoktur. Sadece kişiye verilen işin tamamlanması odaklıdır. Bu kişilerin özelliklerinden dolayı aranan bir çalışan durumundadırlar (Dikili, 2012: 478).

#### **1.3.7. Örgütsel Kariyer Yönetimi Modelleri**

Örgütlerin bulunduğu sektöre göre rekabet koşulları şekil almaktadır. Örgütler, rekabet koşullarına göre de stratejilerini ve ihtiyaçlarını belirlemektedir. Örgütlerin belirli bir sistematik düzende hareket etmesini engelleyen rekabet koşullarının değişkenliği, çalışanların işe alım, eğitim, yükselme ve örgütte kalma süresinin belirleyicisidir (Koçer, 2015: 307).

Kariyer yönetimi modellerinde temel amaç örgütün ihtiyacı olan çalışanları belirlemeye uygulamalarıdır. Ayrıca kariyer konusunda sistematik olarak bireylerin örgüt içi veya örgüt dışından atamalar ile uygulamalar, politikalar ve stratejilerin belirlenmesidir. Örgütlerin personel ihtiyaçlarına yönelik oluşturdukları bu modeller, üst yönetimin ve insan kaynaklarının belirlediği ihtiyaçlara göre çalışanların kariyer düzeyinin her döneminde uygulanabilir. Bu düzey, örgütün bulunduğu sektöre göre değişiklik göstermektedir (Koçer, 2015: 308).

Şekil 1.1.'de Kariyer yönetimi modelleri ve uygulandığı örnek sektörler gösterilmektedir.

<b>Yüksek</b>	<p><b><u>KALE(İstihkam) Modeli</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continental Airlines</li> <li>• Oteller</li> <li>• Perakendecilik</li> <li>• Yayıncılık</li> </ul>	<p><b><u>FUTBOL(Basketbol) TAKIMI Modeli</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklamcılık</li> <li>• Halkla ilişkiler</li> <li>• Hukuk Firmaları</li> <li>• Halkla İlişkiler</li> </ul>	
	<p><b><u>KULÜP Modeli</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu Hizmetleri</li> <li>• Telefon Şirketleri</li> <li>• Bankalar</li> <li>• Havacılık</li> </ul>	<p><b><u>AKADEMİ Modeli</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kodak</li> <li>• Apple</li> <li>• IBM</li> <li>• GM</li> <li>• Xerox</li> </ul>	
	<b>Düşük</b>	<b>Grup Rekabeti</b>	<b>Yüksek</b>

**Şekil :1.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi Modelleri (Koçer, 2015: 309)**

Kariyer yönetimi, sadece örgütsel veya bireysel açıdan değil örgütte bulunan herkesin sorumluluk alması ve belirli bir uyum içerisinde yürütülmesi gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Gabarro ve Sonnfeld dört farklı kariyer yönetimi modeli üzerinde durmuşlardır. Bu modeller aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Arifoğlu, 2015: 83).

#### **1.3.7.1. Akademik Model**

Dışa kapalı bir model olarak bilinen bu modelde, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini en üst düzeye taşımaları için fırsat tanınmaktadır. Kişisel performansın ödüllendirilmesi için iç terfi ve iç atama daha fazla yer almaktadır. İşletmenin çalışana kariyer yolu çerçevesinde uyguladığı masraflı eğitim programları, çalışanların motivasyonun sağlanarak eğitimlerinin tamamlaması ve üst basamaklara doğru ilerlemesi amaçlanmaktadır. İşletmelerin çalışana yapmış olduğu yatırım fazla olmakla birlikte, şirkete bağlılık da aynı oranda yüksektir (Kahraman, 2017: 19).

Bu modelin en büyük faydası ise iş gücü devrinin düşük tutulmasının sağlanması ve kalifiye elemanların çok yönlü testlerden geçtikten sonra üst kademelere terfi etmeleri sebebiyle örgütü çok iyi tanıyan ve benimseyen bir üst yönetimin oluşması ve bu yönetimin yüksek bağlılık ile örgüte bağlı olmalarıdır (Çilingir, 2014: 26).

Akademik modelde esas olan bireyin, belirli bir gelişim sürecine tabi tutularak belirli koşulları gerçekleştirilmesi şartıyla kademeli olarak yükselmesini ve örgüt içinde hareketliliğini amaçlamaktadır. Akademik modelde amaçlanan, örgüt çalışanlarının uzun süreli olarak örgütte bulunmalarını sağlayacak motivasyonu oluşturmaktır. Rutin

iş düzeninin içinde insanlara bir amaç vererek belirli koşulları sağladıklarında ilerleyebileceklerine inandırmaktır.

### **1.3.7.2. Kulüp Modeli**

Kulüp modeli, akademik model gibi dışa kapalıdır. Örgüt içindeki çalışanlar aynı basamaktan başlamakta ve basamakları tek tek çıkmaktadırlar. Ancak terfilerde yetenekten ve kişisel becerilerden çok, hizmet süresine ve kıdeme bakılmaktadır. İç ve dış rekabetin az olduğu hatta hiç olmadığı örgütlerde uygulanmaktadır. Ancak bilgi ve beceri terfi politikasında önemsenmediğinden yöneticiler yetenek yönünden kısıtlı kalabilmektedir. Bu sistemin avantajı; iş gücü devrinin düşük, bağlılığın yüksek olmasıdır (Cerit, 2007: 44).

Bu yönetim modelinde çalışanın morali yüksektir. Çünkü çalışan örgütte iş güvencesinin olduğunu bilmektedir ve bu rahatlıkla çalışmaktadır. Bu modelde zaman içinde oluşan sorun ise yöneticiler gibi çalışanların da kendini geliştirememeye riskinin yüksek olmasıdır. Piyasa rekabetinin az olduğu sektörlerde yoğun bilgi birikiminin gerek olmaması sebebiyle bu piyasalarda faaliyet gösteren örgütlerde kullanılması daha uygundur (Sabuncu, 2015: 24).

### **1.3.7.3. Futbol Takımı Modeli**

Futbol takımı modelinde çalışanlar, bireysel olarak kendilerini ispatlayarak örgüte dâhil olan ve farklı özellikte uzmanlıkların yönetimini içermektedir. Dışa açık bir modeldir. Model, tamamen yetişmiş nitelikli elemanları istihdam eder ve yüksek düzeyde başarılı bireyler üstüne örgütsel yapıyı kurar. Yenilik ve yaratıcılık düzeyi yüksek olmasına karşın güvenlik düzeyi düşüktür. Çalışma ruhu canlı ancak bağlılık çok düşüktür. Bu modeli benimseyen örgütlerin kariyer planlamasını önemsemediği gibi sadece amaçları doğrultusunda başarılı bir kariyer yönetimini önemsemektedirler. İş gücü devri yüksek fakat eğitim giderleri oldukça düşüktür (Ertürk, 2011: 223-224).

Takım modeli; çalışanların pek önemsenmediği, örgütün kısa süreli ihtiyaçlarına göre istihdam sağlayan ve kendi bünyesinde çalışanların yetiştirilmesini benimsemeyen bir yapıdadır. Hizmet sektöründe yer alan şirketlerin kullandığı bu model, dönemsel yoğunluklarına göre istihdamlarını şekillendirmektedir. Takım modelinin, kendi yetiştirdiği çalışana verdiği önemin düşük olması ve yetiştirme çabası olmamasından dolayı da yüksek maliyetlerde istihdam sağlama riski vardır (Arabacı, 20: 30).

#### 1.3.7.4. Kale Modeli

Kuşatma altında olan bir örgütten bahsedilmekte olup bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını zayıflatır. Öncelikli amaç, örgütsel olarak yaşamını sürdürmek ve iş gören maliyetlerini düşürmektir. Bu modelde, her görev iç ve dış tehditlere açıktır. Rekabete açık olması sebebiyle kişi, bu görevi en iyi şekilde yapabileceğini ispat etmeli ve kendini sürekli geliştirmeli ve yenilemelidir. Bu modelin başka bir noktası ise çalışan istihdamı için herhangi bir çaba harcanmaz sadece yetişmiş ve kaliteli elemanlar örgüt bünyesine katılmaları için davet edilir. Önemli pozisyonlar için çalışan bulmada zorluklarla karşılaşılma ihtimali söz konusu olup yüksek ücretler ödenmesi öngörülen bir durumdur (Dilsiz, 2011: 27).

Kale modelini benimseyen bir örgüt bünyesinde örgütsel bir yapılanma ve örgüt kültürünün oluşumu beklenen bir durum değildir. Örgütün çalışanı önemsemediği açık bir şekilde belli olması sebebiyle örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması beklenmemektedir. Bu örgütlerde çalışanlar piyasa koşullarına çabuk adapte olurlar ve yükselirler ve kriz dönemlerinde yine aynı hızla işten çıkartılırlar (Ertürk, 2011: 224).

#### 1.3.8. Örgütsel Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar Ve Engeller

Günümüzde organizasyonların kariyer yönetimi için belirlediği strateji ve politikalar, çalışan ile örgütü ortak bir noktada birleştirmesi gereken bir yapıda olmalıdır. Çalışanın örgütte işe başlama tarihinden itibaren beklentilerinin örgüt ile ortak bir noktada buluşmamasından dolayı bazı çatışmalar ve çelişkiler oluşabilmektedir. Bu çatışma ve çelişkiler örgüt uyumuna zarar vermektedir. Bu zarara sebep olan kaynakların tespiti ve çözümü örgütün bütünlüğün korunması açısından çok önemlidir.

Geleneksel yapılanmadan ve yaklaşımlardan uzaklaşan günümüz şirketleri; çalışanların iş güvencesi, çalışma saatleri, ücret politikaları ve terfi koşulları gibi birçok konuda değişime gitmiştir. Bireylerin kariyer gelişimine yönelik belirlediği hedefler ve kariyer beklentilerinin gerçekleşmemesi çalışanın örgüte başladığı dönemden itibaren her dönemde bazı sorunlara sebep olmuştur. Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanmaması, sorunlarının muhatap bulamaması ve çözülmemesi sebebiyle alternatif işlere yönelmesi kaçınılmazdır. Bireyin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi ve toplumun kişiden beklentilerinin karşılamasına yönelik çabasının şirket tarafından destekleyici bir yapıda olması, örgüt ile çalışan arasında oluşması muhtemel sorunların çalışan tarafından daha yapıcı bir yaklaşımda bulunmasını sağlar (Alaçam, 2014: 22).

Kariyer yönetimi sürecinde karşılaşılan sorun ve engeller kişiden kişiye, örgütten örgüte farklılık gösterir. Bu sorunlar; cinsiyet, stres, medeni durum gibi demografik, bireysel ve örgütsel durumlardan kaynaklanabilmektedir.

Örgütlerin dikkatle üstünde durmaları gereken belli başlı sorunlar ve engeller aşağıdaki alt başlıklarda bulunmaktadır:

### **1.3.8.1. Kadın Çalışanların Kariyer Sorunları ve Cam Tavan Etkisi**

Son yıllarda kadın çalışan sayısında artış olmuştur. Kadınların iş hayatındaki sayısının artması birçok konuda avantaj sağlamış olup bazı konularda dezavantaja sebep olan durumların oluşmasına sebep olmuştur. Bunların en çok dikkat çeken, kariyer yollarında yaşadıkları sıkıntılardır. Birçok şirket, kadınların örgütün tepe noktalarına yükselmesini desteklememekte ve istememektedir. Kadınların eğitim düzeylerinin artması kadın yöneticilerin sayısında bir artış meydana getirirse de bu artış istenilen seviyede gerçekleşmemiştir. Kadınların aile hayatında üstlendiği anne rolünün, kadınların üst seviyelerde rol almasını ve görev almasını engellediği görülmektedir. Kadınlara yönelik uygulanan bu engel, en üst tepeye ulaşmayı engelleyen cam tavan yani belli bir seviyeden sonra yükselmesinin imkânsız bir hal aldığı keyfi bir uygulama olarak göze çarpmaktadır. Fakat kadınların ekonomik yetersizliklerden dolayı iş yaşamına katılmasına yönelik faaliyetler günümüzde artış göstermektedir. Ülkeler genelinde meydana gelen demografik değişimler ve teknolojik gelişmeler, kadınların yönetim kademelerinde yükselmesini teşvik eden birçok çalışmayı beraberinde getirmiş olup kariyer yönetiminin kadınlara bakış açısını değiştirmiştir. Kadınların iş yaşamında yer almalarının ne kadar desteklendiği görülse de ailenin ondan beklentileri ve aile içinde üstlendiği rolü nedeniyle motivasyonunun başlangıçtaki kadar yüksek olmadığı görülmektedir. Kadınların ailedeki rolünü gerçekleştirmeleri için şirketler; yarı zamanlı çalışmalar, eğitim programları, annelik süt izinleri ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalarla desteklemektedirler (Aytaç, 2005: 262-267).

Kadın çalışanlar mesleki yeterlilikleri ve geniş fırsatlara rağmen örgütün üst yönetimlerinde yeterince temsil edilememektedirler. Bugünün işgücüne kadınların ve azınlıkların entegre edilmesi ile işgücü çeşitliliği artmıştır. Dünya genelinde kadın çalışanların sayısının artışına rağmen kadınların belli uluslararası şirketlerde üst yönetime giriş hakları sınırlı kalmıştır (Omotayo vd., 2013: 49).

Birleşmiş Milletler, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin en önemli noktalarından birinin “cinsiyet eşitliği” olduğunu düşünmektedir. Şirketlerde üst yönetimde kadın yöneticilerin de yer alması ve karar sürecinde bulunmaları hedeflerin

gerçekleşmesi için önemli bir hal almıştır. Şirketlerin, kadın ve erkek ayırt etmeksizin eşit fırsatlar sunması örgütlerin gelişip büyümesi konusunda önemli bir faktör olarak karişımıza çıkmaktadır. Kadın ve erkek sayısı eşit veya yakın sayıda olan firmalar diğer firmalara göre %21 daha verimli olduğu görülmektedir (Karapınar ve Kocabaş, 2019: 66).

Aile ve iş arasındaki uyumsuzluklar kadınların kariyerlerini olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Toplumun aile ilgili bakış açısında kadın ile ilgili ön yargılar bu gelişimi etkileyen nedenlerdendir. Ayrıca işverenler tarafından kadınların ailedeki sorumlulukları büyük bir sorun olarak görülmektedir ve bu durum kadınların işe alım konusunda tereddütlerin yaşanmasına ve isteksiz olunmasına sebep olmakla kalmayıp performanslarının aile için yaşanan endişeden etkilenmesi beklenmektedir (Brownell, 1994: 5).

### **1.3.8.2. Çift Kariyerli Eşler**

Günümüzde kadınların çalışma yaşamındaki etkinliğinin artması işletmelerde çift kariyerli eşlerin sayısını arttırmaktadır. Çift kariyerlilik durumu eşlerin ikisinin de farklı kariyer hedeflerinin olması demektir. Ancak bu durum kadınların ailedeki konumu nedeniyle özel yaşam ile iş yaşamı arasında bir tercihte bulunmasına sebep olmaktadır. Ülkemizde şirketler işe alımlarda kadınların ailedeki sorumluluğundan dolayı kadın çalışanları daha az tercih etmektedirler. Ailelerde stres ve bazı problemlere yol açması nedeniyle yöneticilerin bu konularda daha hassas ve pozitif bir yaklaşımda bulunması aile bütünlüğünün korunmasını amaçlamaktadır. Çünkü özel yaşamın gidişatı birçok yönden çalışanların motivasyonunu etkilemektedir (Kozak, 2001: 138).

Çift kariyerli aile kavramı Rhona ve Robert Rapoport tarafından 1969 yılında ‘‘çiftlerden her ikisinin de bir işte çalışıyor olması özelliğinin yanı sıra bulunduğu işlerinde kariyer hedeflerinin olması’’ olarak tanımlanmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise eşlerin ikisinin de kariyer hedefi olan işlerde çalışıyor olmasıdır. Çift kariyerli eşler çift gelirlili eşlerden farklı bir duruş sergilemektedirler. Eşlerin kariyerlerinin birbirinden farklı olması ve farklı kariyer hedefleri içinde olması durumunda eşlerin birbirine daha fazla saygı göstermesi gerekmektedir. Ayrıca eşlerin birbirlerine ayırdıkları zaman ve enerji ihtiyacı, sorumluluk, sosyal hayatta saygınlık ve aile refah düzeyi gibi kavramlar konusunda da özverili ve saygılı olmaları aile bütünlüğünün korunması açısından önemlidir (Paltalı, 2017: 17).

Kadınların kariyerlerinin erkeklerin kariyerlerinden farklı seviyelerde olduğu ileri sürülmektedir. Bu durumun oluşmasında etkili olan şu üç noktanın incelenmesi

gerekmektedir. Bu durumlar şöyle ifade edilmektedir; Aile sorumluluklarındaki farklılıklar, kadınların gelişimindeki psikolojik etmenler ve kadınların üst makamlarda eksik olarak temsil edilmesidir. Kişilerin kariyer gelişiminde örgütsel sınırlar, kadınlar ile erkekler arasında kariyer farklılıklarının oluşmasına neden olmaktadır (O' Neil ve Bilimoria, 2005: 169).

### **1.3.8.3. Ay Işığı Sorunu-İkinci İş**

İkinci iş durumu, düzenli istihdam içerisinde yer alan çalışanın çalışma saatleri dışında başka bir işe vakit ayırması olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar erkeklerin %8' nin kadınların ise %6' sının başka bir işte veya kendi işinde tecrübe ve yeteneklerini arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulduklarını göstermektedir. Genellikle çalışanların ikinci bir işe yönelmesinin sebebi işyerine olan güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Kişinin mevcut işinden çok başka işle uğraşıyor olmasının kişide sebep olduğu enerji kaybının iki işte de başarısız olmasına neden olur. Genellikle böyle durumda olan çalışanların verimliliklerin düşmesi sebebiyle yöneticileri tarafından kariyer ilerlemeleri engellenmektedir. Başka bir nokta ise çalışanın işe geç gelme, erken ayrılma veya devamsızlık yapması sebebiyle iş sadakatini azalttığı öne sürülerek yöneticiler tarafından pek kabul ve destek bulamamalarıdır. Ay ışığı sorunundaki diğer bireysel sorun ise iki işte de tam bir konsantre sağlanamadığı için ve kendine vakit ayırmadığı için yorgunluk ve tükenmişlik gibi kişisel mutsuzluklara sebep olan durumlara yol açmasıdır (Kozak, 2001: 139).

Son yıllarda daha fazla örgüt, esnek çalışma sürelerini benimsemekte ve bu durum, işsizlik riskinin artması, eskiye göre daha kısa sürede daha çok iş yapılması ve işveren ile çalışan arasındaki bağın zayıflamasına neden olmaktadır. Çalışanların, bu değişim karşısında alternatif kariyer yolları ile daha fazla gelir ve istihdam güvenliğini sağlamaya yönelik davranışlara yöneldiği görülmektedir. Ayrıca, çalışanların daha yüksek getiri elde etmeleri için hızlı bir şekilde değişen teknoloji nedeniyle becerilerini sürekli olarak geliştirmesi, güncel bilgilere sahip olması ve sürekli olarak öğrenmesine yönelik mesleki hareketliliği ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlarda mesleki hareketliliğin getirdiği yüksek getiri sağlama hevesi ve yetersiz maaş ödemeleriyle de çalışanların ay ışığı durumu gibi çoklu iş bulmaya yönelik çabalar içine girdikleri görülmektedir (Panos vd., 2011: 2).



#### 1.3.8.4. Çift Kariyerlilik Sorunu

Çift kariyerlilik sorunu, kişinin aynı anda iki kariyere sahip olması sorunudur. Burada asıl sorun kişinin hangi kariyere önem verip o yönde kendini geliştireceğidir. Kişilerin iki kariyerde ilerlemeye çalışması bir süre sonra enerji kaybı yaşamasına ve işine gerekli olan özeni göstermemesine neden olacaktır. Çalışanın sahip olduğu iki kariyerinde de gerekli özeni göstermemesi ikisinde de ilerleme kaydetmemesine sebep olacaktır. Bu durumun yaşanmaması için kişinin bir tercihte bulunması gerekmektedir (Aldemir vd., 2001:211).

1960'lı yıllarda kariyer kararsızlığına yönelik değerlendirmelerin ve araştırmaların yaygınlaştığı belirtilmektedir. 1970'li yıllarda ise insanlar, pek çok kariyer seçeneklerine sahip olduğunu ve kararsızlığın daha da arttığı ifade edilmektedir. Bu durumların yaşanması sonucu kariyer kararsızlığının azaltılmasına yönelik kariyer danışmanlıkları hizmetleri başlatılmıştır. Bu çalışmalar kariyer değerlendirmesine yönelik ölçütlerin oluşmasına ve kariyer kararsızlığının azaltılmasına yönelik çalışmalara öncülük etmiştir (Osipow, 1999: 148).

#### 1.3.8.5. Kariyer Dönemi Sorunları

Birey, örgütte çalışmaya başlamasından çalışmasının bitişine kadar birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar farklı özellikler ve nitelikler içermektedir ve bu yüzden ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir. Kariyer başlangıcı, kişinin ilk mezuniyetinden sonra teorik bilgilerinin pratikle pek alakalı olmadığını görmesi sonucu baştaki enerji ve hırsı kalmaması durumu ve örgütün yükselme koşullarındaki zorluğun sebep olduğu sorunları kapsamaktadır. Bu yüzden çalışanlar kariyer yollarını iyi tespit etmeli ve bu yönde doğru aksiyonları almalıdır. Kariyer ortası, kariyerinin ortasında bulunan kişilerin ilerleme olanaklarının azalması bir yandan da çağdaş bilgilerle donatılan yeni çalışanların kendini ispat eme çabaları sonucu daha rekabetçi bir ortamın oluşması ve bunun sonucunda da öfke ve özgüven eksikliğine neden olacak çalışanların oluşması durumudur. Kariyer sonu, kariyer sürecinin sonu olan emeklilik döneminin öncesindeki evredir. Bu evrede çalışanlar için bu durumun bir son olmadığını aksine yeni bir başlangıç olduğu çeşitli çalışmalarla çalışana anlatılması ve bu konuda ikna edilmesi verimlilik açısından önemlidir. Emeklilik ise birçok kişiye göre bir stres yükünün olduğu ve olumsuz birçok beklentiye beraberinde getiren bir süreç olarak görülmektedir. Şirketlerin emeklilik ile ilgili duruşu, çalışanların emeklilik hakkında

olumlu düşünceleri için emekli olan çalışanlarını sahiplenen ve önemseyen bir yapıda olması önem arz etmektedir (Aldemir vd., 2001: 206-208).

İşgörenlerin çalışmaya başladıklarından itibaren sosyal yaşantılarının ve sorumluluklarının değişimine göre kariyer beklentileri şekillenmektedir. Örgütün bu beklentileri karşılayabilmesi için çalışan ile iletişimi her dönemde açık ve yapıcı olmalıdır.

### **1.3.8.6. Gözden Düşme**

Gözden düşme, bir çalışanın işyerindeki mevcut pozisyonunu kaybetmesi, yükseltilmesinden vazgeçilmesi ve işten çıkarılmasından kaynaklanmaktadır. Gözden düşme durumu; kişiler arası çatışma, uyumsuzluk, yönetimle anlaşamama, rekabet hırsı ve çalışanın beklenen performans gelişimini göstermemesi gibi nedenlerden oluşmaktadır. Gözden düşme genelde kişinin kendisinden kaynaklı nedenlere dayalı olsa da bazı durumlarda örgütsel yapıdan kaynaklanmaktadır. Gözden düşme çalışan üzerinde; endişe, stres, dikkat dağınıklığı, suçluluk ve kendine olan güvensizlik gibi durumların oluşmasıyla sonuçlanmaktadır. Örgütün çalışanın bu durumunun neden yaşadığına yönelik bir araştırma yapması ve alternatif kariyer yollarına çalışanı yönlendirmesi gerekmektedir. Çünkü bir çalışanın kaybedilmesi, zaman ve emek kaybına sebep olur. Yönetim çalışanlara yönelik performans değerlendirmesi yaparken bir yöneticinin değil birden fazla yöneticinin katıldığı değerlendirme sistemi kurması haksızlıkların oluşma riskini azaltmaktadır (Kozak, 2001: 136).

Örgütler, çalışanların gelişimine yönelik genelde başarı ile sonuçlanan örnekler vermektedir. Kişilerin gelişimini doğru şekilde sağlaması için başarısızlıkla sonuçlanan örneklere de yer verilmesi gerekmektedir. Örgütler aynı zamanda genel olarak başarılı olarak saydığı çalışanlarına yönelik plan yaptıkları görülmektedir. Fakat başarısız olduğu zaman ne gibi alternatifleri olacağından bahsedilmemektedir. Çalışanlarda başarısızlık sonucu oluşan gözden düşme durumu hayal kırıklıklarına ve motivasyon kaybına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların hep sosyal hem de örgütsel olarak yalnızlaştığı görülmektedir. Çalışanların gerçekleştiremeyecekleri planlar içine girmemesi için kişisel özelliklerinin doğru değerlendirilmesi ve gelişiminin sürekli olarak takip edilmesi gerekmektedir.

### **1.3.8.7. İşten Çıkartılmak**

Çalışanın iradesi dışında belli nedenlere dayalı olarak işyerindeki görevine son verilmesini ifade etmektedir. İşyerinin daralmaya gitmesi, kişinin işyeri kurallarına

uymaması ve işyerinin kapatılması gibi nedenlerden dolayı gerçekleşmektedir. İşten çıkartılan bir çalışanın aynı zamanda potansiyel bir müşteri olduğu unutulmamalıdır. İş akdinin sona erdirilmesi belirli kurallar ve saygı çerçevesinde sonuçlandırılmalıdır. Bu nedenle insan kaynakları biriminin oluşturulmasında saygı duyulan ve ikna kabiliyeti yüksek kişilerin görev alması gerekmektedir. Kendi yetenek ve becerilerinin farkında olan kişiler bu durumu kolay atlatabilirken genel olarak işten çıkartılan kişilerde korku, endişe, özgüven kaybı gibi durumlar oluşmasıyla sonuçlanmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün, kişilerde belirtilen olumsuz durumların oluşmaması için çalışanın işten çıkartılma sürecinde çok dikkatli ve titiz davranması gerekmektedir (Kozak, 2001: 134).

#### **1.3.8.8. Stres ve Tükenmişlik**

Örgüt ortamında görev ve rol üstlenen çalışanın, işyerinden kaynaklı örgütsel stres yaşaması beklenen bir durumdur. İş stresi ve mesleki stres olarak da nitelendirilen örgütsel stres, örgütte ya da işle ilgili herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesidir. Başka bir ifadeyle bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişkenlerin yönlendirdiği, işleriyle alakalı ve diğer insanlarla etkileşimleri ile alakalı durumlardan kaynaklanmaktadır. Çalışma koşulları, rol belirsizliği, bireylerarası ilişkiler, kariyer gelişimi, örgüt yapısı ve iş-aile çatışması gibi değişkenler mesleki stresin kaynağını oluşturmaktadır. Araştırmalar, mesleki stresin çalışanların bedensel ve fiziksel sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler bırakarak örgüte katkılarını azalttığını, işe devamsızlık ile işten ayrılma oranlarını artırdığını, iş kazalarına, çatışmalara ve yabancılaşmaya sebep olduğunu ve tüm bunların örgütün etkililiğini azalttığını belirtmektedir. Ayrıca stresli çalışanların iş arkadaşlarına zarar verebilme ihtimali ortaya çıkmaktadır (Güner vd., 2014: 60-61).

Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük bireysel başarılı olma hissiyatı olarak belirtilmekte olup kişinin enerji kaynaklarının tükenmesiyle sonuçlanmaktadır. Stres ile aynı belirtilere sahip olması nedeniyle tükenmişlik, bir tür strestir. Tükenmişliği stresten ayıran özellik ise tükenmişliğin çalışan ile karşısındaki kişi arasında olan sosyal ilişkiden kaynaklanan aşırı seviyelerde stres durumu olmasıdır. Belli düzeyde olan stres kabul edilebilir ve olumlu yönde motivasyon sağlayıcı etkiye sahiptir. Tükenmişliğin kabul edilmesi mümkün değildir. Faaliyette bulunduğu işin getirdiği duygusal tükenme düşük başarı sendromu olarak nitelendirilmektedir. Tükenmişlik bireysel, örgütsel ve mesleki kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Teknolojinin ilerlemesi ve gelişmesi ile oluşan yeni eğilimler tükenmişliğin belirleyicisidir. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler ve

algılamadaki farklılıklar, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamdaki stres, mesleki doyum, enformel destek, üstlerinden gördüğü destek gibi birçok kişisel özellik tükenmişliğe kaynak olmaktadır. İşin niteliği, kurumun tipi, çalışma süresi, kurumun özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, rol belirsizliği, rol çatışması, yönetimle ilgili işlerde geçirilen süre gibi faktörler etkili olmaktadır. Ayrıca çalışanın kendisi ile ilgili önemli kararlarda söz sahibi olamaması, örgütsel işleyişteki aksaklıklar, işyerinde adaletsizlik, kontrol eksikliği, işin yüksek performans gerektirmesi, müşteri ilişkileri, eksik personel, örgütün havası ve örgüt ortamı gibi etkenler tükenmişliğin kaynağını oluşturmaktadır. Tükenmişliğin sonucunda insanda, işi aksatma, hastalık nedeniyle işe gelmemede artış, işe geç gelmedeki artış, işi bırakma eğilimi, insan ilişkilerinde uyumsuzluk gibi davranış bozuklukları oluşur. Ayrıca, tükenmişlik sendromu sonucunda eş ve aile bireylerinden uzaklaşma gibi sonuçlar oluşabilmektedir (Güllüce ve İşcan, 2010: 8-10).

### **1.3.8.9. Engellenme**

Birey örgütte çalışmaya başlarken beraberinde getirdiği kişisel özelliklerini, yeteneklerini ve becerilerini geliştirip iyi bir şekilde ifade edebileceğini düşünmesi kendini iyi hissetmesi, güvende hissetmesi ve ait olduğunu hissetmesi ile olumlu yönde bir bakış açısına sahip olmasını sağlamaktadır. Kendini kuruma ait hissedememesi sonucu yeteneklerini iyi bir şekilde gösteremeyeceğini düşünen birey, beklentilerine karşılık bulamaz ve örgüt içinde ilerleyemezse hareketsiz kalır ve engellendiği hissine kapılır. Bunun sonucunda da hedeflerinden uzaklaştığını düşünen çalışan, mutsuz olur ve enerji kaybı yaşamaya başlar. Bu durum hem çalışan hem kurum için olumsuz bir sonuçtur. Çalışanın hedeflerinden vazgeçip mevcut işine her koşula rağmen devam edecek olması zaman içinde çalışanda motivasyon kaybına ve verimsizliğin oluşmasına sebep olmaktadır. Kişinin işten ayrılmayı tercih etmesi ise örgüte maliyet yükü oluşturacaktır. Piyasa koşullarının başka iş bulmak için elverişsiz olması durumunda da mevcut işine beklentilerini karşılamayan koşullara rağmen devam etmesi de kişinin isteksiz olması nedeniyle iş düzenine uymamasına ve çatışmaların artmasına sebep olacaktır. Bu sebeplerden dolayı örgüt, çalışanların beklentilerini gözetirken aynı zamanda izleyebileceği kariyer yollarının ve fırsatlarının sayısını arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunması ve bunları iyi anlatıp sunması gerekmektedir (Aytaç, 2005: 296).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Güçlü, örgütsel bağlılık kavramını iş görenin çalıştığı örgütü ile uyum içinde çalışması, örgüt amaçları yönünde çaba harcaması, örgütten de karşılığını aldığına inanması ve örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetmesi biçiminde ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığı bir iş görenin belirli bir örgütteki çalışma süresi boyunca iş görenin yaşamındaki o örgütün yerini ve önemini belirleyen bir kavram olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların beklentilerinin karşılanma düzeyine göre şekil alan ve kendini örgüte ait hissetmesiyle oluşan bir kavramdır. Çalışan için tamamen psikolojik bir durumu ifade etmektedir. İşletmenin sunduğu hizmet ve ürünlerin kalitesi örgütsel bağlılık ile doğru orantılı olarak değişen bir kavramdır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça verimlilik düzeyinin de artacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte duyduğu sadakat olarak görülmekte ve birçok farklı değişkenin etkisinde kalan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Güçlü, 2006: 8).

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlara ihtiyaç duymakta olup çalışanlar da maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgüte katılmaktadırlar. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir alışverişin söz konusu olması sebebiyle çalışan ile örgüt arasında uyum olması önemli bir hal almıştır. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütle olan uyumunun, örgütle olan bütünleşmesinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık konusu, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte, aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “Örgüt İnsanı” adlı çalışmasında örgütsel insanı, sadece örgütte iş gören olarak değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Becker’e göre ise örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte çalıştığı süre zarfı içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü, para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır (Gidici, 2012: 15).

Örgütsel bağlılık, beş etkenden dolayı örgütler için yaşamsal etkiye sahiptir. Bu kavram ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleridir. İkinci olarak; iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarıdır. Üçüncü olarak; özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş

görenin işi ve rolüne ilişkin özellikleridir. Dördüncü olarak; yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleridir. Son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha mutlu ve daha üretken olmaktadır. Yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içindeki personelin daha az maaşa daha çok iş yaptıkları görülmektedir (Bayram, 2005: 126).

Örgütlerin genel olarak varlığını sürdürmesi için çalışanlardan en üst düzeyde verimlilik sağlaması ve en düşük düzeyde de maliyet oluşturmaya yönelik faaliyet çabalarında bulunmaları gerekmektedir. Bu politikanın korunması için örgüte sadık personelin uyumlu bir şekilde çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde örgütlerin bu şekilde çalışanlara ulaşabilmesi ve örgüt bünyesinde sürekli olarak çalışmalarını sağlayabilmesi için öncelikle örgütsel bağlılığı kuvvetlendiren uygulamaları önemsemelidir. Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biridir. Bütün insan kaynakları faaliyetlerinin amacı, bağlılık düzeyinin bir üst kademeye taşınmasıdır. İşletmeler, piyasa koşullarına karşı dirençli olabilmek ve piyasaya çabuk uyum sağlayabilmek için örgütsel bağlılığı kuvvetli çalışanlara sahip olmalıdır. Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky ‘‘bireyin örgüte olan bağlılığının gücü’’ olarak tanımlamıştır (Gürbüz vd., 2013: 793).

Örgütsel bağlılık, işgörenin bulunduğu şirkete ait değerleri kabul etmesi, belirlediği hedefler doğrultusunda çaba göstermesi ve örgüte olan üyeliğini sürdürme arzusudur. Örgütsel bağlılığın çift taraflı bir faydası söz konusudur. İş görenin, örgütsel bağlılığının devam edebilmesi için örgütün bir üyesi olma konusunda kararlı olduğunu gösteren bir irade ortaya koyması gerekmektedir. Ayrıca örgütsel değerleri benimseyen çalışanın örgütsel çıkarları korumaya ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çaba içinde olması önemlidir. Çalışanların örgütsel bağlılığının gelişmesinin süreklilik arz etmesi için örgütün yönetsel faaliyetleri olan ücret, prim, özel yaşam-iş yaşam dengesi, bireysel özelliklerin önemsenmesi ve eğitilmesi gibi araçların kullanılması gerekmektedir (Durna ve Eren, 2005: 211).

Örgütler açısından önemli sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuş, ancak bu kavrama ilişkin tüm disiplinleri kapsayacak tek bir net tanımlamaya ulaşamamıştır. Bunun en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji,

sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bağlılığa ilişkin tanımların oldukça çok olmasına karşın bu tanımlamaların hepsi davranışsal ve tutumsal olarak iki temel yaklaşım altında şekil almıştır (Çöl ve Gül, 2005: 292).

Mowday ve arkadaşlarına göre ise örgütsel bağlılık kavramı bu üç unsuru içermektedir (Yıldırım, 2011: 38):

1. Örgütsel amaçların ve değerlerin kabul edilmesi,
2. Örgütün değerleri için çaba harcanması,
3. Örgütte kalmaya istekli olunması durumudur.

Mowday'ın bu yaklaşımı konuya ilişkin literatürde en fazla kabul gören tanım olma özelliğine sahip olup bu çalışmada da benimsenmiş ve örgütsel bağlılık kavramı yapılan bu tanım çerçevesinde ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın işverene duyduğu sadakat ile birlikte çalışanın örgütün sürekliliğini sağlayamaya yönelik düşüncelerini paylaştığı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığı sağlamaya yönelik dört mekanizmadan bahsetmektedir. Bunlar: katılımcı faaliyetler, sembolik faaliyetler, bilgiler ve ödül sistemi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın az olması kadar aşırı olmasının da örgüte zararı olduğunu belirtmektedir. Örgütsel bağlılık ile istenilen sonuçlar arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Orta düzey bir bağlılığın bireysel ve örgütsel ihtiyaçları karşılamaya yönelik daha istikrarlı bir bağlılık sağlayacağını ileri sürmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık yaşayan bir çalışan ise örgüt menfaatlerini ahlaki değerlerden üstün görmeye başlar ve zaman içinde iş ile yaşam arasındaki dengeyi kuramaz hale gelir (Yüksel, 2004: 176-178).

Örgütsel bağlılık kavramı çalışanların bağlılığının yoğunluğunu ve istikrarını anlamaya çalışmak amacıyla büyük ilgi görmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine özverili olmalarıyla ilgili duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde odaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın diğer bir görüşü, işçinin davranış ve tutumunun değerlendirilmesine yöneliktir. Bu nedenle, çalışanların devamsızlığı, iş gücü ve ciro gibi en önemli ekonomik faktörleri doğrudan etkilemektedir. Çalışanların rol algıları yaptıkları işin niteliğine bağlıdır. Çalışanların rol algılarının beklentiyi karşılaması, başarılı iş performansı için gereklidir (Eisenberger vd., 1990: 51).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerde iş davranışlarını anlamada önemli bir değişkendir. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bir bağlılık olarak ele alınmıştır. Devam bağlılığı örgütün ilk görünüşü olarak değerlendirilmiştir. Fakat daha sonra bireylerin örgüte bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem tazminatı ödemelerindeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden oluşabileceği belirtilmiştir. Çoklu bağlılık ise Richers'm tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılık genelde örgütün bütününe duyulan bir bağlılık olarak değerlendirilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürmesi nedeniyle ayrıca değerlendirilmiştir. Kişiler; örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı farklı düzeylerde bağlılık gösterebilmektedir. Bağlılık, iş görenler ve sendikalar gibi amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştırmak için bir araya gelen çeşitli gruplardan ortaya çıkmıştır. Bir çalışanın örgüte karşı duyduğu bağlılığın başka çalışan ile farklı olabileceği ileri sürülmüştür (Gül, 2002: 49-50).

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak tutumsal ve davranışsal bakış açılarının benzer yönleri kadar farklı yönleri de ön plana çıkmaktadır. Bu farklılıkların ortaya çıkartan nedenler şöyledir: bağlılığı yansıtan psikolojik durum, bağlılığı oluşturan belirleyici koşullar ve bağlılık sonucu beklenen davranışlardır. Tutumsal yaklaşım, örgütsel bağlılığın gelişmesini sağlayan koşulların sağlanması ve davranışsal sonuçlarının belirleyicilerinin açıklanması olarak açıklanmaktadır. Davranışsal yaklaşım, davranışın ilk ortaya çıkışından tekrarlanma eğiliminin altında yatan koşulların tanımlanmasına kadar bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (Özutku, 2008: 81).

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının birbirleriyle bağlantılı olması sebebiyle belli başlı ön plana çıkan yaklaşımlar mevcuttur. Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklıklar bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar, tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç başlık altında şekillenmiştir. Araştırmacılar çeşitli örgütsel bağlılık yaklaşımlarında bir çok yaklaşım mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır (Gül, 2002: 48);



### **2.2.1.Etzioni Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık alanında ilk çalışmalarda bulunan kişi olarak görülmekte olan Etzioni, örgütsel bağlılığı örgütsel katılım ile ifade etmektedir. Örgütsel katılım, çalışanların örgüte karşı olumlu veya olumsuz yöneliminin düşük şiddette tutulması olarak tanımlanmıştır (Sarıkaya, 2018: 19).

Etzioni tarafından üçe ayrılan örgütsel bağlılık; moral bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak incelenmektedir. Moral bağlılık, çalışanın örgüt hedef ve değerleri ile bütünleşerek yüksek seviyede uyum sağladığı durum olarak ifade edilmektedir. Hesapçı bağlılık, çalışanın örgütten beklentilerinin gerçekleşmesine göre şekil alan durum olarak ve yabancılaştırıcı bağlılık ise hapisane örneğinde olduğu gibi kendi isteği doğrultusunda olmayan ve mecbur olması sebebiyle oluşan bir bağlılıktan söz edilmektedir (Sarsılmaz, 2018: 32).

### **2.2.2.Kanter Yaklaşımı**

Kanter, çalışanların enerji ve sadakatlerini, gönüllü olarak buldukları sosyal sisteme aktarmaları olarak tanımlamaktadır. Kanter' e göre bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyal sistem; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığını içerirken, kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır. Bu iki sisteme göre bağlılık uyum, devam ve kontrol bağlılığı olarak üç türe ayrılmaktadır (Kılıçaslan, 2010: 85).

Kanter' e göre devam, uyum, ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç başlık altında aşağıda belirtilmektedir:

#### **1.Uyum Bağlılığı**

Çalışanın örgüt ile eski bağlarını geride bırakarak örgütte yeni bir çevre edinmesi ve bu çevreye uyum sağlamasına yönelik davranışları olarak ifade edilmektedir. Çalışanın bağlılığını sağlamaya yönelik örgütün kültürünü anlatan törenler ve semboller kullanılmaktadır. Çalışanların doğum günlerinde doğum günlerinin kutlanması, örgütün geçmişini anlatan reklam filmlerinin izletilmesi gibi aktivitelerle örgüt çalışanları arasındaki birliğin sağlanmasına ve birbiri ile daha uyumlu hale gelmesine yönelik çalışmalarda bulunmaktadır (Güçlü, 2006: 18).

## 2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, iş görenlerin örgüte devam ettiğinde oluşan faydanın çalışanın örgütten ayrılması sonucu maliyete dönüşmesi durumudur. İşgörenlerin, örgütte kalmayı kabul ettiği sürece bağlılığının gelişme göstereceği öngörülmektedir. Devam bağlılığı iş görenlere harcanan emek, çaba ve zaman karşılığında elde edilen mevki ve ücret gibi iş tatminini sağlayan etmenlerin iş görenin örgüt ile yollarını ayırmaya yönelmesi durumunda kaybedeceğini düşünerek örgütte kalmaya devam etme durumunu ifade etmektedir (Sarıkaya, 2018: 20).

## 3. Kontrol Bağlılığı

Kontrol bağlılığı, çalışanın örgütün kurallarına bağlı kalma eğiliminde olması, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik çaba içinde olması ve çalışanın örgütsel değerleri benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütsel davranışlarını yazılı veya yazılı olmayan kurallar yönlendirmekte ve şekillendirmektedir (Yılmaz, 2018: 21).

Kontrol bağlılığında çalışanın kendi çıkarlarını gözetmeyen ve kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarlarını önemseyen örgüt kurallarını her şeyin önünde tutan kişilerin yaşadığı bağlılık durumudur.

### 2.2.3. Staw ve Salancik Yaklaşımı

Staw'a göre tutumsal yaklaşım tek başına örgütsel bağlılığa açıklamaya yeterli gelmemektedir. Bu yaklaşımda örgüt odaklı bir bakış benimsenmiş olup bireyi etkileyen psikolojik etmenler dikkate alınmamaktadır. Tutumsal yaklaşım sonucunda oluşan bağlılık birçok değişkenle ifade edilmekte olup tek bir değişken açıklamaya yeterli gelmediği ve teorik kısmının oluşmasına engel olduğu ifade edilmektedir. Tutumsal yaklaşımla açıklanmaya çalışılan bağlılık, sözel davranışları içeren ifadelerdir ve önceden tahmin edilmeye yönelik çabalardan oluşmaktadır (Türkkan, 2017: 36).

Salancik yaklaşımına göre bağlılık, bireyin davranışına bağlanması durumunu kabul etmesidir. Kişilerin davranışlarına olan inancının aracılığı ile tutumunu devam ettirdiğini ve kişinin örgütüne karşı bağlılığın bu şekilde ifade ettiğini belirtmektedir. Bu yaklaşım tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayanmakta olup uyumsuz olması durumunda kişinin stres ve gerilime girdiği öngörülmektedir. Örgütsel bağlılığı oluşturan davranışları dört maddeye ayırmıştır. Bunlar: davranışın açıklığı, geri dönülemez olması, gönüllük esasına göre yapılması ve herkes tarafından bilinmesi olarak ifade edilmektedir (Kılıçaslan, 2010: 103).

#### 2.2.4. Mowday, Porter ve Steers Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, işgörenin mensubu olduğu örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, bu amaçların gerçekleşmesine yönelik üstün bir çaba göstermesi ve çalışanın örgütte çalışma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel amaçlara bağlılık ön plana çıkmaktadır (Yaramış ve Çınkır, 2014: 44).

Bu araştırmacılar, örgütsel bağlılığı tutumsal açıdan ele almışlardır. Ayrıca tutumsal ile davranışsal bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkiden söz etmektedirler. Tutumsal bağlılık, örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından oluşan bir bağlılıktır. Mowday ve arkadaşları, örgüt ile işgören arasında üyelik statüsü ve örgütsel üyeliğin niteliği olarak iki tür ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bazı durumlar hariç üyelik statüsündeki çalışanın devamsızlık yapması ve işten ayrılması beklenen bir durum değildir. Bu şekildeki bağlılık biçimsel olup çalışanın işten ayrılmaması fakat sık sık devamsızlık yapması ve tam bir bağlılığın oluşmama durumudur. Üyeliğin niteliği ise bağlılık, sadakat, güven ve işbirliği gibi kavramlarla ilişkilidir. Devamsızlığı düşük seviyelerde olmasına rağmen örgütten ayrılma yöneliminin oluşmamasının sebebi olarak da üyelik statüsü gösterilmektedir. Bağlılığın nedeni olan farklılıkların ayırt edilmesi ise örgütsel bağlılık araştırmalarının başlıca sorunu olduğu ifade edilmektedir (Çetin ve Kayır, 2010: 42).

#### 2.2.5. O Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, çalışanın bulunduğu organizasyona karşı duyduğu psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır ve üç noktada incelemektedir. Bunlar (Bayram, 2005: 130):

**1) Uyum Bağlılığı:** Çalışanlarda paylaşılmış değerler için değil ödül kazanmak amacıyla oluşmaktadır. Bu bağlılıkta çalışanlara ödül cazip gelirken cezadan kaçınmaktadır.

**2) Özdeşleşme Bağlılığı:** Diğer kişilerle doyum sağlamaya yönelik ilişki kurmak ve ilişki devamlılığı için oluşturulan bağlılıktır. Kişi, grubun üyesi olmaktan gurur duyar.

**3) İçselleştirme Bağlılığı:** İçselleştirme bağlılığı bireysel ve örgütsel bağlılığı içeren bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda bir bağlılık gelişmesi için bireyin sergilediği tutum ve davranışlar, örgütteki diğer çalışanların değerleri ile uyumlu hale gelmesiyle gerçekleşen bir durumdur. Örgütün bir bütün olarak aynı amaç doğrultusunda olmasını ifade eder.

### 2.2.6. Meyer ve Allen'ın Yaklaşımı

Meyer ve Allen, “çok boyutlu bağlılık” sınıflandırması ile örgütsel bağlılığı üç kısımda incelemiş ve bunların birbirlerinden farklı yapıda ve ölçülebilir boyutlar olduğunu belirtmiştir. Duygusal bağlılığı güçlü olan kişi, kendini örgüt ile özdeşleştirmekte, örgütün bir üyesi olmaktan hoşlanmakta ve örgüt ile ilgili konulara ilgi duymaktadır. Meyer ve Allen, duygusal bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin “özdeşleşme ve bütünleşme derecesi” şeklinde ifade etmiştir. Bu kapsamda Mowday, Porter ve Steers “bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi” şeklindeki tanımlaması ile Meyer ve Allen'in duygusal bağlılığı büyük oranda örtüşmektedir. Örgüte bağlılığı güçlü olan bireyler, örgütte kalmaya ihtiyaç duydukları için değil, kalmayı gerçekten istedikleri için örgütte bulunmayı sürdürürler. Normatif bağlılık ise örgütte kalmanın yükümlülük duygularından kaynaklandığı bir bağlılık olarak tanımlanır. Bireyin örgütte kalma nedeni örgütte kalmasının etik ve doğru olduğunu düşünmesidir. Normatif bağlılık, doğru ve iyi ahlaklı olanı yapmak üzerine odaklanmıştır. Devam bağlılığı, bireylerin örgütte kaldıkları sürece belirli bir yatırım yaptığını ve bireyin örgütte kalmaya devam etmemesinin maliyetini göz önünde bulundurarak kalma yönünde karar vermesi eğilimidir. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarından birisinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğu konusunda kesin bir yargıdan söz etmek mümkün olmadığı belirtilmektedir (Sığırı, 2007: 262).

Duygusal, devam ve normatif bağlılık aşağıdaki alt başlıklarda belirtilmektedir:

#### 2.2.6.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı herhangi bir nedenle zorunluluk olarak görmesi yerine tamamen istediği ve kendini bulunduğu örgüte bağlı hissettiği için oluşan durumdur. Her örgütün ulaşmak istediği bağlılık türüdür. Örgütün çıkar ve amaçlarını kendi amaçları olarak benimseyen ve örgütsel başarısızlıkları kendi başarısızlığı olarak gören bir bağlılık türüdür. Örgütün temsil ettiği değerler sebebiyle örgütte kalma eğilimindedirler. Duygusal bağlılıkta çalışanlar kendilerine verilen görevden daha fazlasını üstlenmeye heveslidirler. Wiener ‘ in 1982’ deki duygusal bağlılık görüşüne göre, bireylerin duygusal olarak bağlı olmasını ve bu bağlılıktan mutluluk duymasını örgütsel ve bireysel değerlerin uyumlu olmasından kaynaklandığını ifade etmektedir (Köşker, 2016: 63-64).

### 2.2.6.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, kişilerin bulunduğu örgütte çalıştıkları sürede boyunca emek ve zamanın karşılığında elde ettiği statü ve para gibi kazançlarını, örgütten ayrılması sonucu kaybedeceğinin farkında olmasından kaynaklanan bağlılıktır. Çalışanın örgütten ayrılması sonucu oluşacak maliyetler sebebiyle çalışanın istemeyerek olsa bile çalışmaya devam etmesi durumudur. Çalışan emekleri karşısında elde edeceği ödül ve kazançların artması, devam bağlılığının seviyesini yükseltmektedir. Kişilerin örgütten ayrılmaları sonucu taşınması gibi benzer maliyetlerden kaçınmasından dolayı örgütte çalışmayı devam etmesi sonucu oluşan mecburi bir bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Karaca, 2016: 38).

### 2.2.6.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen 1984' de duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki tip bağlılık üzerinde durmuşlardır. Sonraları bu bağlılıklara Weiner ve Vardi'nin 1980 'de önerdiği normatif (ahlaki) bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir boyut eklemiştir. Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı bir görev olarak görmesi, örgüte bağlılığının doğru olduğunu hissetmesi ve örgütten ayrılması sonucu oluşacak kayıplardan etkilenmemesinden dolayı devam bağlılığından farklılaşması durumu olarak ifade edilmektedir. Aile, normlar ve çevre gibi birçok etkenin sebep olduğu etki sonucunda bulunduğu örgütte devam etmeyi ahlaki bir sorumluluk olarak görme durumudur. Örgütlerin bağlılık konusunda ilk olarak istedikleri duygusal, normatif ve devam bağlılığıdır. Fakat Allen ve Meyer 1991' de ise bağlılıkları tür olarak değerlendirmek yerine boyut olarak değerlendirmesi gerektiğini belirtilmektedir. Çünkü bir kişi hem örgütte çalışmaktan keyif alıyor hem de ekonomik imkânları yeterli buluyor ve bu yüzden işi bırakmayı düşünmüyor olabilir. Çalışanın örgüt ile olan ilişkisini daha doğru anlamak için araştırmacılar bağlılığın tüm biçimlerinin gücünü değerlendirmeye almaya başladıkları ifade edilmektedir (Sürvegil, 2007: 26-27).

### 2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

Örgütsel bağlılığın kavramsallaşmasında tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki nokta esas alınmıştır. Davranışsal yaklaşımın temelini oluşturan Becker' e göre çalışan bulunduğu örgütte edindiği kazanımları başka bir örgütte kullanma ihtimalinin düşük olması nedeniyle yaptığı yatırımların boşa gitmemesi için örgütte kalma eğilimindedir. Tutumsal yaklaşım ise çalışanın örgüte yönelik hissedilen psikolojik durumu olarak

ifade edilmektedir ve çalışanın örgütte kalmak için kendi amaçları ile örgüt amaçlarının örtüşmesine yönelik çaba harcaması olarak tanımlanmaktadır (Altay, 2018: 72).

Diğer bakış açıları tek boyutlu ve çok boyutlu yaklaşım olarak ikiye ayrılmıştır. Tutumsal yaklaşım, örgüt ile çalışan arasındaki bağın kalitesini ve niteliğini ele alan bir yaklaşımdır. Çalışanı örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirmesinden doğan duygusal bir tepki olarak nitelendirilmektedir (Güçlü, 2006: 14-15).

Örgüt çalışanlarının örgüte karşı hissettiği bağlılık neticesinde oluşan olumlu durumlar örgütün rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır. Örgüt liderlerinin tutum ve davranışlarının çalışanların örgüte bağlılık düzeyini etkilemesinden dolayı dikkatle incelenmesi ve değerlendirilmesi gereken bir konudur. Çünkü örgütsel bağlılık oluşması için yapılan yatırımlar ve harcamalar yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Örgütsel bağın kuvvetli olması çalışanların daha verimli olmasını ve örgütün yaptığı harcamaların boşa gitmemesini sağlayacaktır.

#### **2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler**

Örgütteki hizmet süresi, algılanan yönetici desteği, iş-aile iklimi ve iş-aile dengesinin korunmasına yönelik faaliyetler ve çalışanların desteklenmesi gibi etkenler örgütsel bağlılık düzeyini belirlemektedir. Bu etkenlerden algılanan lider desteği arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyi de yükselmektedir. Çünkü liderler, örgütün bir nevi temsilcileri ve işverenidir. Sosyal etkileşim kuramı çerçevesinde liderin desteğiyle karşılaşan işgörenler, temin ettikleri bu tip faydaların da örgütten geldiğini düşünecektir. Böylece örgüte duygusal biçimde bağlanan çalışan, gönüllü biçimde mevcut işine devam edecektir (Altay, 2018: 74).

Örgütsel bağlılığın ana unsurunu çalışanların mesleki bağlılığı oluşturmaktadır. Çalışanların bulunduğu işletmeye bağlılıkları örgütsel planlar içerisinde stratejik bir öneme sahiptir. Mesleki bağlılığı olmayan bir çalışanın örgütsel bağlılığından söz edilememektedir. Mesleki bağlılığı olmayan çalışanların sıklıkla iş değiştirmesi, kişisel gelişimini engellemekte ve örgüte uyum sağlamasını güçleştirmektedir (Ceylan ve Bayram, 2006: 106).

Örgütlerin rekabet koşullarına uyum sağlayarak varlığını koruyabilmesi ve sürdürmesi için örgütsel bağlılığı etkileyen durumları ve bu durumların ne derecede ne yönde etkide bulunacağını doğru tespit etmesi gerekir. Bağlılık düzeyini etkileyen pek çok yaklaşımdan bahsedilmektedir. Çalışana yönelik yapılan yatırımların boşa

gitmemesi için gereken çabanın gösterilmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın örgüte sağlayacağı fayda ile doğru orantılı olmadığı birçok yaklaşımda da bahsedilmiştir. Bu yüzden örgütsel bağlılığı sağlamaya yönelik yapılan çalışmaların, örgütü çalışanlara bağlı hale getirecek veya fazla sahiplenmesine sebep olacak düzeyde olmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Kişiden kişiye değişen özellikler ve beklentiler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç alt başlık olarak aşağıda belirtilmektedir:

#### **2.4.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum gibi demografik özellikleri içermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli noktalar ise tecrübe ve çalışma süresidir. Çalışma süresi örgüte bağlılığı pozitif yönde etkileyen bir faktör olsa da uzun süre çalışanlarda bazı durumlarda tükenmişlik hissi gibi olumsuz yönde etkiler söz konusu olabilir. Yaş faktörü, çalışana işyerinde statü kazandıran ve doğru orantılı olarak ilerleyen bir durum olup örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler (Yılmaz, 2018: 16).

##### **2.4.1.1. Yaş**

Örgütsel bağlılık ve iş görenin yaşı arasındaki ilişkinin incelendiği birçok araştırmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Angle ve Perry'in araştırmasında, işgörenlerin yaşı ilerledikçe alternatif ya da farklı eğitim alma imkânlarının azaldığı ve bunun sonucunda da işgörenlerin bulunduğu işletmeye olan bağlılığının arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Erdoğruca, 2011: 113).

Kişilerin yaşları ilerledikçe kendilerini geliştirme ve risk alma konusunda cesaretleri azalır. Çalışanlar bulunduğu örgütün kendisine kazandırdığı statüyü başka bir örgütte sahip olamama riskinin var olması sebebiyle iş değişikliğini düşünmezler. Genelde şirketlerde yaşı ilerlemiş olan çalışanların sosyal yaşamında aldığı sorumlulukların artması ve tek başına karar alamaması nedeniyle örgütsel bağlılıkların arttığı görülmektedir.

##### **2.4.1.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin arasında yer alan cinsiyet unsurunun çalışanlarda farklı örgütsel bağlılık algılarına sahip olmalarını sağladığını gösteren çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki iş ve cinsiyet modeli olarak ikiye ayrılmaktadır. İş modelinde belirgin bir fark

görülmemektedir. Cinsiyet modelinde ise erkeklerin kadınlara göre daha yüksek düzeylerde bağlılık gösterdiği ileri sürülmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 5).

Toplumsal açıdan kadına ve erkeğe yüklenen görevler, iş hayatında kadın ve erkeği farklı şekilde etkilemekte ve işe bakışına yönelik önemli ayrımlara neden olmaktadır. Araştırmalara bakıldığında kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere göre daha fazla seviyelerde olduğuna yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Bunun nedeni ise kadınların evliliğe ve çocuğa karşı sahip olduğu sorumluluktur. Ayrıca kadınların yeni iş fırsatları değerlendirmede tereddüt yaşaması aldığı sorumluluklardan kaynaklanmaktadır. Bazı çalışmalarda ise erkeklerin daha yüksek pozisyonlarda daha yüksek ücretlerde çalışmaları nedeniyle daha fazla bağlılık gösterdikleri ileri sürülmüştür (Küçüközkan, 2015: 21).

#### **2.4.1.3. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılık ile medeni durumu inceleyen az sayıdaki araştırmalarda eşlerin ekonomik yönden sorumluluk sahibi olması nedeniyle işe devam etme konusunda hassasiyetlerinin söz konusu olduğu ileri sürülmektedir (Özkaya vd., 2006: 80).

Medeni durum, insanın aldığı kararlarda tek başına hareket etmesini ve risk almasını engellemektedir. Bu durumun sebebi eşlerin birbirine karşı sorumluluklardır. Genel anlamda, evli olan çiftlerden biri eğer çalışmıyorsa bu sorumluluk daha da artmaktadır. Evli olan çiftlere örgütlerin bakış açısı da bu yöndedir ve evli olan kişilerle ilgili kararlarda medeni durum gözetilir ve atamalar veya yükselmelerde aile bütünlüğünün korunmasına yönelik alınmaktadır. Türk Medeni Kanunu'nda da aile bütünlüğünün korunmasına yönelik maddeler mevcuttur. Medeni durumun korunmasına yönelik yasalar, aile ilişkilerinin bozulmaması ve kişinin daha mutlu olmasını sağlar ve bu durum kişinin işyerinde daha verimli olmasına ve daha yüksek performans sergilemesine katkıda bulunur. Kişinin aldığı kararlar diğer aile bireylerinin aldığı kararları etkilediği için kişinin kendisi ile ilgili risk alma ihtimali azalır. Evli olan çalışanların bulunduğu örgütlere bağlılıkları daha fazladır (Şimşek, 2013: 40).

#### **2.4.1.4. Eğitim Seviyesi**

Yapılan mevcut araştırmalarda yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha az seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi, eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların kolay iş bulabildikleri için işlerine diğer



çalışanlara göre daha az adapte olmalarıdır. Bazı araştırmalarda ise bu sonuç elde edilememiştir (Özkaya vd., 2006: 80).

Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça örgütsel bağlılıkları azalır. Bazı durumlarda bu geçerli değildir. Çalışanların eğitim seviyeleri, bulunduğu örgütteki beklentilerinin ve hedeflerinin gelişme olasılığı bağlılığın belirleyicisidir. Eğitim seviyeleri düşük olan çalışanlarda özgüven eksikliği yaşanabilir. Kişinin eğitim seviyesi, kişiden beklentileri ve kişiye uygulanan baskıları arttırmaktadır. Örgütlerde bulunan çalışanların eğitim seviyelerindeki farklılığın çok olması çatışmalara sebep olur. Çatışmaların azalması için örgütsel yapılanmada aynı birimlerde çalışanların aynı eğitim seviyelerine sahip olmaları önemlidir (Altınbaş 2008: 11-12).

#### **2.4.1.5. Örgütte Çalışma Süresi**

Angle ve Perry'nin araştırmasına göre demografik özellikler ve kıdemin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Balay'a göre mesleki yatırım yapmamış ve genç yaştaki çalışanlar mesleki başarıları olan yaşlı ilerlemiş çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlıdır. Allen ve Mayer' e göre, örgüt içinde geçen zamana dayalı olarak statü düzeyinde artışın memnuniyet düzeyinin artmasına ve örgütsel bağlılık düzeyinin artışını sağladığını ve bu yüzden de hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. İşgörenlerin örgütte geçirdiği zaman arttıkça kazançlarının da arttığına dikkat çekilmektedir. Diğer taraftan deneyimli işgörenlerin deneyimsiz işgörelere göre devamsızlık oranlarının fazla olduğunu ve çalışma süresinin artmasının örgütsel bağlılığa negatif yönde etkisinin olduğu düşünülmektedir (Çolakoğlu vd. , 2009: 79).

Çalışanların çalışma süresinde ilerleme kaydetmesi ve kariyer gelişimini sağlaması örgütsel bağlılığı etkileyen bir durumdur. Çünkü aynı statüde kalan kişilerin örgütsel bağlılıkları istenilen örgütsel faydayı içermemektedir. Çalışma süresi ile kariyer ilerlemesi aynı oranda olmalıdır ve aynı artışa sahip olmayan çalışanlara yönelik iş rotasyonuna veya iş zenginleştirilmesine gidilmelidir. Bu durumda olan kişilerin örgütsel faydadan çok kişisel amaçlara yöneldiği ve örgütsel bütünleşmeye zaman içinde zarar verdiği görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık açısından çalışma süresi sektörden sektöre incelenmesi gereken bir durumdur ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Şimşek, 2013: 40-41).

### 2.4.1.6. İstihdam Durumu

Mevsimsel olarak çalışan işçilerin bir dahaki döneme kadar işten çıkarılmaları beklenen bir durumdur. Bu durumdaki işçilerin yeniden farklı bir sektörde iş aramak gerekmektedir. Dönemsel işçi istihdam eden turizm sektörü gibi sektörlerde istihdamın niteliğinin önemi de düşünüldüğünde her sezon farklı bir örgütte yer alan çalışanın kariyer planlamasında güçlükler ortaya çıkmaktadır. Her sezon farklı işletmede yer alan çalışanın, örgüt yapısı yönetimi ve kültürünü benimsemeleri ve örgüte bağlanmaları söz konusu olamamaktadır ve örgütsel bağlılığın oluşmasında hem çalışan açısından hem de işletme açısından sorunlar yaşanmaktadır (Günel, 2009: 205-206).

İstihdamın süreklilik arz etmesi, çalışan ve örgüt açısından örgütsel planlama ve geliştirmeye katkı sağlamaktadır. Örgütün geleceğe yönelik planlar yapması ve kişilere uzun süreli görev tanımlamaları yapması örgütün uyumu açısından önemlidir. Örgütün uyum içerisinde olması daha az çatışma ortamının yaşanmasını ve daha güvenli bir ortamda çalışılmasını sağlayacaktır. Dönemsel olarak çalışan örgütlerin kısa süreli istihdam yapmaları nedeniyle kariyer planlamasında sorun yaşanmaktadır (Güçlü, 2006: 91).

### 2.4.2. Örgütsel Faktörler

Birey ile iş çevresi arasında yaşanabilecek uyumsuzluk, bireyin işyerinde sahip olduğu enerjide, ait olma ve yeterlilik duygusunda azaltıcı bir etkisi olabilmektedir. Bu alanlarda var olan uyum ise bireyin işe ve örgüte bağlılığını artırmaktadır (Meşe ve Sürvegil, 2007).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütün insan kaynaklarının konusu olan bu değişkenler aşağıda belirtildiği gibi örgütün yapısını oluşturan birçok faaliyeti kapsamaktadır.

#### 2.4.2.1. İş Yükü

İş yükü, niteliksel ve niceliksel olarak ikiye ayrılmaktadır. Niceliksel olarak iş yükü, belirli bir zaman zarfında tamamlanması gereken birçok işi işaret etmektedir. Çalışanın iş ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olması stres azaltıcı bir etkiye sahipken süre kısıtlaması stresi arttırıcı bir etkiye sahiptir. Niteliksel iş yükünde ise zaman kısıtlaması olmamasına rağmen belli bir bilgi ve beceri gerektirdiği için stres kaynağı oluşturmaktadır. Bireyin örgütteki toplam iş yükünü belirlerken bireyin fiziksel, zihinsel, çevresel ve konumsal yönden incelenmesi gerekmektedir. Kulaklıkaya'nın

belirtilen araştırmasında bireyin bir örgütteki iş yükünün az ya da çok olması çalışanı ruhsal yönden olumsuz etkilemektedir. İş yükü açısından uyum sağlanan örgütlerde çalışanların işlerini severek yaptıkları görülmekte olup kariyerlerini geliştirdikleri belirtilmektedir. Ayrıca çalışanlar geliştirdikleri yönlerini uyguladıkları takdirde kendilerine verilen iş yükünden memnun olabilecekleri ileri sürülmüştür. İş yükünün bireye iş ortamında zorlayan görev ve sorumluluklar yüklemesinden dolayı bireyin iş doyumsuzluğuna neden olduğu belirtilmektedir (İnan, 2017: 186).

Ayrıca iş yükünün birçok araştırmada iş ve aile çatışmasını arttıran en önemli nedenler arasında olduğu tespit edilmiştir. İş yükünü oluşturan etkenler hem kadın hem erkek çalışanda duygu temelli problemlere sebep olurken aile rollerini gerçekleştiremeyen bireylerin huzursuzluk ve mutsuzluk yaşamalarına sonuç olarak düşük örgütsel bağlılık yaşamalarına sebep olmaktadır (Turgut, 2011: 160).

#### **2.4.2.2. İşin Niteliği ve Önemi**

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile işin niteliği arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Hackman ve Oldham'a göre iş nitelikleri; özerklik, çeşitlilik, görevin kimliği, görevin önemi ve geri bildirim olarak beş başlık altında incelenmektedir. Allen ve Meyer' e göre iş niteliklerinin içten ve minnet bağlılığı ile olumlu, çıkar bağlılığı ile olumsuz ilişkide olduğunu belirtmişlerdir (Ünler, 2006: 100).

Örgütün her bölümünde yapılan işin önemli ve nitelikli olduğu hissiyatını çalışanda oluşturmak ve yapılan işin niteliğinin açıkça belirtilmesi ve tanımlanması örgütsel bağlılık düzeyini arttıracaktır. Çünkü çalışanlar genelde yaptığı işin ne kadar önemli ve değerli olduğunu bilmemektedirler ve rutin çalışma düzeninden dolayı unutmaktadır. Yaptığı işin önemli olduğunu çalışanlara belirli dönemlerde anlatmak ve göstermek gerekmektedir. Örgütün bünyesinde bulunan her iş ile ilgili geliştirme çabalarında bulunulmalıdır. Ayrıca, toplumsal olarak değer gören işler ve kişinin yaptığı işe yüklediği değer yüksek olması örgütsel bağlılığı arttıracaktır (Çilingir, 2014: 83).

#### **2.4.2.3. Çalışma Koşulları**

Örgütsel bağlılık çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliğini arttırırken devamsızlığı ve personel devir hızını düşürmektedir. Aynı zamanda çalışanın bulunduğu işletme, çalışana iş hayatı dışındaki sosyal ve kişisel ihtiyaçlarını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu durumun işletme tarafından önemsenmesi örgütsel bağlılığı

arttırmaktadır. Kişilerin stres altında çalışması motivasyonlarını düşürmekte ve örgütsel bağlılık bu durumlarını etkilemektedir. Çalışanların baskı altında görevlerini yürütmelerine neden olan stres ortamını azaltmak amacıyla esnek çalışma saatleri uygulaması gerekmektedir. Böylece örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenecektir. Örgütsel bağlılıkta çalışma ortamını etkileyen bir diğer durum ise medeni durumdur. Esnek çalışma saatleri uygulaması sayesinde evli olan çalışanlara bazı özel imkânlar sağlanarak örgüte duyulan bağlılığın artması amaçlanmaktadır (Aydıntan ve Kördeve, 2016: 29-30).

Ayrıca çalışanın fiziksel olarak çalışma ortamının da çalışanın örgütsel bağlılığını etkilediği görülmektedir. Fiziksel çalışma koşulları, çalışanın performansını ve motivasyonunu etkileyen faktörlerdir. Aşırı gürültü, düşük veya yüksek sıcaklık, nem ve yetersiz aydınlatma gibi çalışanı fiziksel olarak etkileyen ve zaman içinde zihinsel olarak etkilenmesine sebep olan bu çevresel koşulların iyileştirilmesi çalışanın motivasyonunun artmasına ve iş yerine gelmekte daha istekli ve hevesli olması yönünde katkı sağlayacaktır (Hoş ve Oksay, 2015: 11)

#### **2.4.2.4. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı**

İşletmenin büyüklüğü ve kurumsal yapısı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örgütün büyüklüğü bireylerin örgütsel bağlılığın pozitif yönde etkilediği gibi, bazen de negatif yönde etkileyebilmektedir. Kurumun büyüklüğü kişinin bazı durumlarda kendisini büyük bir aile içerisinde görmesini sağlamakta ve toplumda saygın bir yerde olduğu düşüncesiyle hareket etmesine neden olmaktadır. Çalışana büyük bir topluluğun üyesi olmasının verdiği güç ile örgütsel bağlılığı en üst seviyelere taşınabilir. Başka bir nokta ise örgütün büyüklüğü içinde kaybolmuş bir çalışan kendisini yalnız olarak algılamakta ve değersiz hissetmektedir. Çalışanda oluşan bu olumsuz duygu durumu bağlılığını sonlandırmasına sebep olabilmektedir (Bilgiç, 2017: 42).

Örgütsel büyüklüğü arttıkça örgütler daha karmaşık bir yapı haline gelmektedir. Bu nedenle örgütlerde insan kaynaklarına duyulan ihtiyaç ve insan kaynaklarına düşen görev ve sorumluluk artmaktadır. Aynı zamanda örgüt büyüklüğünün artması çalışan sayısının artmasına sebep olmaktadır. Bu durumda örgütsel bağlılığın sağlanmasına yönelik faaliyetlerin daha dikkatli ve tüm çalışanları kapsayan bir yapıda olması zor bir hal almaktadır. Örgütün yapısal olarak örgütsel büyüklüğünü desteklemesi gerekmektedir (Bingöl, 2010: 30).

#### 2.4.2.5. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Örgütsel bağlılık ile doğrudan etkileşim içindedir. Yönetim tarzının verimlilikteki etkisini Accountemps'in başkanı Max Messmer: "işgörenlerin çabalarının değerlendirilmesi ve sonuçlara yönetimce değer verilmesi işgörenleri daha değerli yapmaktadır" şeklinde ifade etmektedir. Yenilikçi, güvenilir, açık görüşlü ve uyumlu yöneticiler, çalışanların performansının artmasında katkı sağlarken yüksek düzeyde örgütsel bağlılık yaşamlarına ve psikolojik iklimi geliştirici yönetsel faaliyetlerde bulunmalarına yönelik destek sağlamaktadırlar (Türkkan, 2017: 28).

İşletmelerin çalışanların bağlılığını sürekli olarak sağlaması için doğru yöneticileri ataması ve yetiştirmesi gerekmektedir. Çalışanların işlerini hevesli ve istekli olarak yapması için yöneticilerin çalışanlara karşı destekleyici ve önemseyen bir tutum içinde olması gerekmektedir. İşletmelerin bir bütün olarak hareket etmesi ve başarılı olması için yönetici ile çalışan barışını sağlayan bir yapıda olması önemlidir. Çünkü çatışmaların ve çekişmelerin en az düzeyde yaşanması bu barışın sağlanması ile mümkün olabilir (Urhan, 2014: 73-74).

#### 2.4.2.6. Örgüt İçi İletişim

Örgütsel bağlamda iletişim, örgütteki gündelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla örgüt içi ve dışı unsurlarla bilgi ve düşünce alışverişi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde iletişimin amacı, çalışanların ortak çıkarları doğrultusunda ilişki kurmaları ve bu ilişkilerin korunmasıdır. Bilgi, düşünce, emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgütsel davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Kurum içinde kurulmuş iyi bir iletişim ağı yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında etkilidir. Çalışanlar, yöneticilerinin kendisinden neler beklediği konusunda bilgi sahibi olmayı isterler. Örgütün etkin bir iletişim ağına sahip olması, çalışanların kendilerini daha güvende hissetmesine ve işlerini daha rahat şekilde yapmalarını sağlayacaktır. Örgüt içi iletişim seviyesinin yüksek olması, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayacağı ifade edilmektedir (Tınaztepe, 2012: 55).

Başarılı bir örgüt içi iletişim örgütsel bağlılığın sürekli olması ve gelişme göstermesi için gereklidir. Çalışanların değişime ve gelişime karşı en az düzeyde direnç göstermesi için güvenli bir ortamda çalışması ve kendini güvende hissetmesi gerekmektedir. Örgüt içi iletişim, hataların en aza indirgenmesini sağlayarak

maliyetlerin düşmesine katkıda bulunur. Örgüt içi iletişim, çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına, yüksek performans sergilemelerini ve müşteri ilişkilerinin gelişmesini sağlayacaktır (Demirel vd., 2011: 35).

#### **2.4.2.7. Terfi ve Ödül Sistemi**

Ödül, çalışanın verdiği emek ve gösterdiği başarı sonucunda örgüt tarafından verilmektedir. İşletmeler, çalışanların başarılarını ödüllendirmek amacıyla maaş artışı, ek ödeme, prim vb. şekilde maddi olan ve takdir, teşekkür, terfi, yetki verme vb. maddi olmayan seçeneklere başvurmaktadırlar. Maddi ödüllerin manevi ödüllere göre daha etkili ve daha uzun süreli bir motivasyon sağladığı düşünülmektedir. Maddi olmayan ödüller maddi olan ödüllere ulaşmak için çalışanı teşvik etmektedir. Sembolik olarak aldığı maddi ödül, ekonomik yönde tatmin sağlamaktadır. İnsanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme oranını maddi kazancının düzeyi belirlemektedir (Gündoğan, 2009: 36).

Ödül sisteminin aynı zamanda şeffaf olması çalışanlar arasında çatışmaların önüne geçilmesi açısından önemlidir. Ödül ve terfi sisteminin varlığı aynı zamanda çalışana neyi yapıp neyi yapamayacağını göstereceği için çalışanların doğru yönde yönlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan, grup çalışması gibi birlikte yapılan çalışmalarda ödülün bir tek kişiyi kapsayan şekilde olması çalışanlar arasında çatışmaya ve motivasyon kaybına sebep olabilmektedir. Yönetim tarafından işten çıkarma tehdidi gibi davranışların tercih edilmesi yerine ödül ve terfi sisteminin tercih edilmesi çalışanların gelişimi açısından öneme sahiptir. Çalışana başarısı ile doğru orantılı olarak verilen ödülün beklentiye yönelik olması örgütsel bağlılığın gelişmesi açısından gereklidir. Aynı zamanda etkin ve verimli bir çalışma gösteren başarılı çalışanların elde tutulması açısından da önemlidir. Adil ve uygun bir ödüllendirme ve terfi sistemine sahip bir işletme, rakiplerinde bulunan nitelikli çalışanların dikkatini çektiği gibi çalışma isteğinin oluşmasını da sağlamaktadır (Usta, 2012: 110).

#### **2.4.2.8. Stres**

Stres kavramı, Türk Dil Kurumunun tanımına göre ruhsal gerilim olarak ifade edilmektedir. İş stresi ise çalışanların işyerinde algıladığı, değerlendirdiği olumsuz ve zorlu iş taleplerine olan cevapların oluşturduğu süreci ifade etmektedir. İş stresinin örgüt çalışanlarının üzerindeki etkisi yapılan araştırmalarda olumsuz görülmektedir. İş stresi, çalışanlarda devamsızlık yapma, konsantrasyon eksikliği, performans düşüklüğü

ve işten ayrılma gibi çeşitli olumsuz etkiler yaratmaktadır. Yüksek seviyelerdeki stres, çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarına ve bazı durumlarda ise yeterince tatmin olamamalarına sebep olmaktadır. Ayrıca sinirlilik, depresyon, kısa süreli dikkat dağınıklığı ve zayıf hafıza gibi etkileri de görülmektedir. Dinlenme, egzersiz yapma, iyi beslenme ve uyku gibi bazı sağlıklı teşvikler stres azaltıcı etkiye sahip olduğu kadar performans gelişimini de katkı sağlayıcı bir etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılık ile stres arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur (Sökmen ve Şimşek, 2016: 610).

İş stresi, çalışandan talep edilen işin tamamlanmasında yetenek, bilgi ve beceri gibi sahip olduğu yetkinliklerin ve kaynakların yetersiz kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Talebin karşılanamaması durumunda kişilerin örgütsel ve bireysel hedeflerine ulaşmada engel oluşturması nedeniyle örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 239).

#### **2.4.2.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Çalışanın örgütteki rolünü belirleyen değişkenler örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Bu değişkenlerin doğru yönetilmemesi, rol çatışması ve rol belirsizliğine sebep olabilmektedir. Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklentilerinin uyuşmamasıdır. Rol belirsizliği ise örgütün çalışana işletmedeki rolüne yönelik beklentilerinin sınırlarını tam olarak bildirmemesinden kaynaklanan bir durumu ifade etmektedir (Demirgil, 2008: 28).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının yaşanması gerginlik ve düşük iş tatmini gibi durumlara sebep olmaktadır. Ayrıca birçok araştırma, rol belirsizliği ve çatışması ile performans arasında olumsuz ve zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir (Tubre ve Collins, 2000: 156).

İş ve aile rolleri insanların en önemli üstlendiği rollerdir ve en büyük çatışma ve belirsizliklerini bu rollerde verdikleri kararlarda yaşamaktadırlar. Çalışanlar, tüm hayatlarını bu roller çerçevesinde yaşamaktadırlar. Kişiler, iş ve aile sorumluluklarına göre kararlarını belirlemektedirler. Çalışanların iş ile baba gibi rolleri aynı anda üstlenmesi sebebiyle rol çatışmaları yaşanmaktadır. Çalışanların bu durumu yaşaması, hayatlarında birçok sorunla karşı karşıya kalmalarına, mutsuz olmalarına ve aile ile örgütteki görevleri arasında sıkışmalarına sebep olmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5-6).

#### 2.4.2.10. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütsel ve bireysel olarak önem arz etmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir bağlantı kurarak örgütsel bağlılığı etkiler. Örgüt kültürü, çalışanlarda bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlar. Örgüt kimliği, çalışanlarda örgütsel bağlılığın sağlanması ve güçlenmesi için gereklidir. Örgütsel bağlılık ile çalışanın örgütsel amaçlara katılımının teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel çıktılar ve performans üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt kültürüne ait öğelerin çalışanlar tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi, örgütsel bağlılık gerçekleşmesi için gereklidir. Örgüte ait değer ve hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesinin motivasyonu arttırdığı gibi aynı zamanda hedeflerin gerçekleşmesinde gösterdiği çabayı da arttırdığı belirtilmektedir. Ayrıca örgütlerin farklı toplumsal çevrede yetişen ve yaşayan bireyleri bir araya getirdiği ve farklı bölgelerde faaliyet gösterdiği de göz önüne alınırsa bu kadar farklı inançlar, kurallar ve düşünceler ile bu kadar farklı tutum ve davranışların bir arada olması bir takım çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürü sosyal bir yapıştırıcı olup bu farklılıkların bir arada belli bir amaç uğruna hareket etmesini sağlayacaktır. Örgüt kültürü, işyerinde çalışanların kendi sosyal hayatlarında benimsediği kültürden üstün olarak görülmektedir. Bu bakış açısının benimsenmesi çatışmaların en az düzeyde yaşanması yönünde katkı sağlayacaktır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 61).

Örgüt kültürü, örgüt içindeki çalışanların algılamalarını şekillendirmekte ve sorunlar karşısında örgütün kültürüne göre yorumlamalarını sağlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü çalışanların hangi davranış ve tutumlarda bulunması gerektiğini öğreterek, ortak bir dil, düşünce ve duygu içinde belli bir altyapı oluşturmaktadır (Polat ve Meyda, 2011: 154).

Örgüt içi iletişim ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin yürütülmesinde örgüt kültürünün üstlendiği rol çok önemlidir. Kültür birliği sağlaması nedeniyle “biz” duygusunun oluşmasında etkilidir ve örgütsel bağlılığının düzeyinin yükselmesine katkı sağlar (Demir ve Öztürk, 2011: 21).

#### 2.4.2.11. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bireyin bulunduğu örgütteki uygulamalara ilişkin algıladığı adalettir. Çalışanlar, üyesi olduğu işletmede kendi durumu ile diğer çalışanların durumunu karşılaştırmaktadır. İşletmelerde, kuralların kişi ayırt etmeksizin eşit



uygulanmasına, eşit konumda ise eşit ücret ödenmesini ve izinler gibi benzer konularda eşit haklara sahip olması ve sosyal imkânlardan da eşit olarak yararlandırılması örgütsel adaletin sağlanması açısından önemlidir. Ancak, adalet algılamasının odak noktasında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırması yer almamaktadır. Ayrıca işyerinde bireyler arasındaki etkileşim sonucunda örgüt kurallarının uygulanış biçimi ve örgütsel adaletin sağlanma yöntemi, çalışanların bulunduğu kurumdaki örgütsel adaletle bakış açısının şekillenmesinde etkilidir. Yönetici tutum ve davranışlarının örgütsel adaletin sağlanmasında etkili olması ve örgütsel adalet ile kurduğu ilişki örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Örgütte kalma eğiliminin belirleyicisi olan örgütsel bağlılığın oluşmasında yönetimin davranışları ve aldığı kararlar etkili olmaktadır. Örgütsel adaletin olduğunun çalışanlar tarafından düşünülmesi örgütsel bağlılığa olumlu yönde katkı sağlarken işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azalttığı öngörülmektedir. Örgütsel bağlılığın artırılmasında örgütsel adaletin belirleyici olduğu ve yönetici etik davranışlarının da çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletle olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir (Uğurlu ve Üstüner, 2011: 436).

Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik katkısının boyutları anlaşıldıkça örgütsel adaletin sağlanmasına yönelik faaliyetler arttırılmaktadır. Örgütsel adaletin sağlanmadığı iş ortamında maddi kazanımlar örgütsel bütünleşme için yeterli gelmemektedir. Örgütsel adalet algısının çalışanlar tarafından kabul gören bir yapıda olması, stratejiler geliştirilmesi ve politikalar üretilmesi örgütsel uyumun sağlanması için gereklidir. Aldığı ücretin yaptığı işin karşılığı olmadığını düşünen çalışanların örgütsel adaletle olan inancı zayıflamaktadır. Örgütsel adaletin sağlanmaması durumunda oluşan stres, kızgınlık, öfke ve kırgınlık gibi olumsuz durumlar örgütsel adalet düzeyine göre değişkenlik göstermektedir. Örgüt içinde adaletin sağlanmadığına yönelik oluşan eğilim, çalışanların davranış, tutum, ait olma ve enerji kaybı yaşamasına sebep olmaktadır. Bu durumların oluşması çalışanlarda tükenmişlik hissi ve örgütsel bağlılıklarında zayıflık oluşmasına sebep olmaktadır (Yeniçeri vd., 2009: 89).

#### **2.4.2.12. Örgütsel Destek**

Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını arttırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder. Destekleyici bir örgüt, çalışanlarına bağlıdır. Örgüt destek teorisyenlerine göre, yüksek örgütsel destek çalışanlarda etkili çalışma davranışlarını ortaya çıkarır. Örgütsel destek sayesinde

çalışan kendisini güvende hissedecektir. Örgütsel desteğin olduğuna inanan çalışan işlerine daha sıkı bağlanır ve işten ayrılmayı düşünmez. Örgütsel destek, günümüzde çalışanların en önemli haklarından biri haline gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, örgüt içindeki bireylerin önemsenmesini gerektirmektedir. Personelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine iş hayatında ve özel hayatında destek olunması daha yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır. Eğer çalışanların öneri ve şikâyetleri dinlenilmez ve dikkate alınmaz ise çalışanlar kabul görmediklerini düşünürler. Bu durum, örgüt ile çalışan arasında oluşan psikolojik anlamın ve örgütsel bağlılığın yok olmasına sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Sosyal değişim teorisine dayandırılan ve psikolojik alanlara konu olan örgütsel destek, iş ve iş dışından gelen taleplerin çalışan tarafından karşılanmakta zorluk çektiği durumlarda ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal değişim kuramı açık olarak ifade edilmeyen ama ihlal edildiğinde büyük sorunlara yol açan yazılı olmayan kurallar dizisidir. Örgüt tarafından çalışana yönelik yapılan yatırımların değişim başlatması ve değişimi devam ettirmesi için çalışanın doğru algılanılması gerekmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 185).

#### **2.4.2.13. Örgüt İklimi**

Örgütsel iklim, yönetici iklim ve yürütme iklimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Yönetici iklim, iş çevresinde değişmeyen özelliklere sahip olarak yöneticiler tarafından yönetilen, yöneticilerin davranışlarını etkileyen ve iş dünyasının kendine has özelliklerine göre oluşan bir kavramdır. Yürütme iklimi ise örgüt ikliminin yönetici davranışlarını etkileyen özelliğini geniş bir açıda ele almaktadır. Örgüt iklimi, işletmeyi kuşatmış olan atmosfer olarak çalışanların moral seviyelerini etkilemekte ve işletmeye karşı olan hislerini, niyetlerini ve aidiyet derecelerini göstermektedir. Örgüt iklimi, işletmede çalışanlarca doğrudan ya da dolaylı biçimde algılanan ve çalışanların performanslarını, davranışlarını, motivasyonlarını etkilemekte olan özellikler bütünüdür (Varışlı, 2019: 119).

Gün geçtikçe örgütsel değişim çalışmaları, örgütün alt birimlerini olumlu yönde birbirine bağladığı ya da değişimi kabul etmeye ve desteklemeye hazır olmaya yönelik tutumlar sergilediği belirtilmektedir. Örgütler astların değişimi gösterdiği bilişsel bir durum olarak kişisel beklentilere, tutumlara ve eğilimlere dayalı davranış ve tutumları teşvik etmektedir. Örgütsel değişim zihinsel bir değişim olup, dünya görüşü ve örgütsel değişim programlarına ilişkin bir dizi beklenti oluşturur (Ememe, 2017: 64).

#### 2.4.2.14. Örgütsel Güven

Örgütsel güven başarılı işletmenin en önemli unsurlarından biridir. Doney, Cannon ve Mullen örgütsel bağlılığı, örgüt içindeki parçalara güvenmek ve örgütün bir parçası olmayı gönüllü şekilde istemek olarak tanımlamaktadır. Örgütsel güven, çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı iletişim ve etkileşimle karakterize olan bir eylemdir. Örgütsel güven faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarına yönelik kuvvetli bir inanç söz konusudur. Shockley-Zalabak ve diğerleri ise örgütsel güveni, örgütsel roller, ilişkiler, beklentiler ve karşılıklı bağımlılıklara göre kurumdaki bireylerin davranışlarına ve niyetlerine olan pozitif beklenti ve inançlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan yüksek düzeyde örgütsel güvenin çalışmada yüksek iş tatminini sağladığını ve böylece çalışanın daha üretken olması yönünde teşvik olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel güven, çalışanın motivasyonunun sağlanmasında ve etkili bir ekip çalışmasında bulunmasında destekleyicidir. Örgütlerin, açık ve güvenilir bir iletişim ağını benimsemesi sonucunda işten ayrılmaların önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel güveni yüksek olan bir çalışan bulunduğu kuruma katkıda bulunmak için beklenenden fazla çaba göstereceği öngörülmektedir (Top, 2012: 261).

Örgütsel güvenin oluşması için örgütün uzun süreli bir deneyime ihtiyacı vardır. Örgütsel güven sağlanmadan örgütsel bağlılıktan söz etmek mümkün değildir. Kurumsallaşmanın ileri düzeyde olduğu ve kuralların çalışanlardan üstün olduğu yapılarda örgütsel güvenin oluşması mümkün olabilmektedir. Örgütsel güveni teşkil eden başka bir faktör ise sendikal faaliyetlerdir. Kişilerin örgüte güvenebilmesi için örgütün iş güvenliği ve maaş konusunda garanti vermesi gerekmektedir. Çalışanların bulunduğu örgüte duyduğu güven düzeyi ile doğru orantılı olarak müşteriler de örgüte güven duymaktadırlar. Bu yüzden çalışanların güvenini sağlamak ilk öncelik olmalıdır.

#### 2.4.2.15. Ücret Düzeyi

Çalışanların emeğinin karşılığı olan ücreti tam olarak aldığını düşünmesi, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Maaş miktarının artması, genel olarak örgütsel bağlılığı ve işe olan ilgiyi arttırdığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, yapılan araştırmalarda örgütlerin kar paylaşımında bulunması, çalışanların tutum ve davranışlarında iyileşme, daha fazla çaba içinde olduğu ve örgütlerin maliyetlerinin daha fazla önemsendiği bir çalışma ortamının oluşturduğu ifade edilmektedir (Çilingir, 2014: 84).

İşin karşılığı olarak aldığı para çalışana yeterli gelmiyorsa bireyler daha yüksek düzeylerde maaş alabileceği işlere yönelmeyi tercih etmeye kendilerini mecbur

hissetmektedirler. Böyle durumlardaki çalışanlar, işe kendini bağımlı hissetmemekte ve bulunduğu işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünmektedirler. Adil ve dengeli olarak yapılan personel ödemeleri genelde örgütsel bağlılığı yüksek düzeylerde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Terfi olanakları, emekli aylığı ve sağlık imkanları gibi örgütteki maddi ödüller de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden örgütsel bağlılığı artırıcı özelliğe sahiptir (Gündoğan, 2009: 31).

#### **2.4.2.16. Takım Çalışması**

Günümüz piyasa koşullarında örgütler, rakiplerine mücadele etmek için bireysel yetenekler yerine takım çalışmasına güvenmektedir. Takım çalışması, çalışanların motivasyonlarının artmasında etkili olması nedeniyle yenilikleri daha hızlı öğrenmelerini, daha stratejik planlar yapmalarına ve daha paylaşımcı bir duruş sergilemelerine ve takım psikolojisi ile iş arkadaşlarına ve yaptığı işe karşı olumlu tutumlar geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Bunun sonucunda da daha kaliteli ve verimli işler çıkartan çalışanın, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinde artış görülecektir (Demirgil, 2008: 60-61).

Takım içinde ortaklaşa alınan kararlar ve yöneticinin desteklediği bireysel kararlar örgütsel bağlılığın pozitif yönde gelişiminde etkili olur. Takım çalışması aynı zamanda çalışanların arasında yeni bilgilerin alışverişini sağlayarak birlik ve dayanışma içinde hareket etmesini sağlar. Ayrıca çalışanın kendisini grubun bir üyesi olarak hissetmesi ile oluşan yüksek motivasyon sonucu yüksek moral ile çalışanlar örgüte daha çok bağlılık duyacağı ifade edilmektedir (Şimşek, 2013: 49).

#### **2.4.2.17. Denetim (Nezaret)**

Örgütlerde yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimi ve işin nezaret edilme şekli işgörenlerin sorumluluk algılarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı benimseyen, sürekli denetim uygulayan ve çalışanları karar alma sürecine dahil etmeyen yönetim kademesinin bu tutum ve davranışlarını bahane eden çalışanlar tüm yükü ve sorumluluğu yönetime atmaktalar ve işe olan ilgilerini azaltmaktadırlar. Bunun yerine örgüt, daha katılımcı ve sorumluluk almaya yönelik bir yönetim tarzı sergileyerek çalışanlarda daha yüksek düzeylerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık oluşmasına katkı sağlayacaktır (Samadov, 2006: 108).

Denetim, örgütlerde sürekli olmalı fakat çalışanlara bunu hissettirmeyen bir yapıda olmalıdır. Ayrıca örgüt içinde denetim sadece üstler tarafından değil çift taraflı

olması gereken bir durumdur. Her üst birim bir alt birimini denetlerken aynı zamanda alt birimlerde üst birimleri denetlemelidir. Denetimin doğru ve amacına uygun olması için önceden haber verilmeden yapılması gerekmektedir.

### **2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında bulunduğu şehir, bölge ve ülkeye göre şekil alan birçok örgüt dışı faktörden söz etmek mümkündür. Bunlardan en önemlileri sendikanın varlığı, profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarıdır. Ayrıca ülkenin işsizlik durumu ve sosyo-ekonomik durumu da örgüte olan bağlılığı etkileyen diğer örgüt dışı değişkenlerdir. Toplumda işsizliğin yüksek seviyelerde olması kişilerin önceliklerini değiştirmektedir ve ülkenin sosyo-ekonomik yapısı da örgütün çevre ile olan ilişkilerinde ve önceliklerinde belirleyicidir. Piyasada oluşan bu belirsizlik sebebiyle yatırımların azalmasından kaynaklı olarak az sayıda alternatif iş bulunması sonucunda kişilerin mevcutta bulunduğu şirkete daha yüksek seviyelerde bağlılık hissedeceği öngörülmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 263).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler aşağıdaki alt başlıklarda belirtilmektedir:

#### **2.4.3.1. Sendikanın Varlığı**

Sendikaya bağlılık, bir örgüt olan sendika bakımından örgütsel bağlılığın bir alt türü olarak değerlendirilmektedir. Şirket çalışanlarının bulunduğu sektördeki üyesi olduğu sendika ile arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Sendikaların hedef kitlesi, çalışan bireyler olduğu için işletme açısından örgütsel bağlılığın dikkate alınması ve önemsenmesi gerekmektedir. Şirket tarafından tek taraflı bir bakış açısı yerine geneli kapsayıcı bir değerlendirme yapılmalıdır. Genel olarak bakıldığında işçiler, çalıştığı kurumların sendikalı veya sendikasız olmasına yönelik farklı davranış eğilimlerinde bulunabilmektedir. Birey, hem kuruma hem sendikaya bağlılık gösterebilir fakat bağlılık düzeyleri aynı olmayabilir. Bireyler, bağlılık gösterdikleri tarafa enerji ve zamanı daha fazla harcama eğilimindedirler. Bireylerin örgüte ait olma hissi duymaları, üye olma ve bir örgüte bağlanma ihtiyaçları vardır. Çalışana bir örgüte üye olmanın verdiği güç ile üstlendiği görev ve sorumluluk, üyesi olduğu örgütün çıkarlarını gözeten davranışlarda bulunmasını ve örgüt için çalışmaya yönelik istekli olmasını sağlar. Çalışanın örgüte üye olmayı önemsemesi örgüte bağlılık düzeyini belirler (Köse, 2017: 68).

Sendika, çalışanların maaş, emeklilik, sağlık, yan haklar ve çalışma koşullarının iş kanunlarının emrettiği şekilde korunmasını ve işveren ve yöneticiler tarafından bu hakların önemszenmesini sağlayan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kapitalist sistem, en az maliyet ile en fazla kazancın sağlanmasına yönelik faaliyetleri içermesi sebebiyle bu haklar şirket yönetimleri tarafından birçok kez yok sayılmaktadır. İşçi haklarının doğru şekilde uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesi ve uygulanmadığı takdirde gerekli olan iş bırakma ve grev gibi eylemlere başvurulması sendikanın görevidir (Ertürk, 2011: 291-292).

#### **2.4.3.2. Profesyonellik**

Profesyonellik ile örgütsel bağlılık kavramı arasında örgütün izlediği politikalara göre değişkenlik gösteren bir bağlılık söz konusudur. Hukuk, tıp, mühendislik ve bazı teknik alanlarda profesyonel olan çalışanlar için mesleğine ve örgütüne yönelik bağlılık düzeyi değişkenlik göstermektedir. Hem mesleğe hem örgüte bağlı olması çalışanda kararsızlık oluşturmaktadır. Örgüt eğer mesleki gelişimine katkı sağlıyor ve kariyer beklentilerini bu yönde karşılıyorsa örgütsel bağlılık artar. Teknik konulardaki çalışanlara üst kademelere yükselmesini sağlayacak kariyer imkânları ve kariyer yolları sağlanırsa ve teknik çalışanların ücret beklentilerinin karşılanırsa örgütsel bağlılık düzeylerinin yukarı yönlü bir ivme kaydedeceği ifade edilmektedir (Altınbaş, 2008: 17).

Profesyonellik sadece uzmanlık gerektiren bir durum olmamakla birlikte aynı zamanda kazanılan deneyimlerin sonucunda oluşan bir yapıdır. Belli bir sektörde edilen müşteri ilişkileri, uygulama biçimi ve organizasyon yapısı gibi uzun süreler gerektiren deneyimler sonucunda oluşabilmektedir. Örgütler, çalışanların profesyonel olmasına yönelik destekleyici bir yapıdadır. Fakat profesyonellik düzeyinin yükselmesi örgütün çalışana bağlı hale gelmesine sebep olmaktadır. Kişiler ile sürekli iletişimde olmak ve uygulama biçimlerine yönelik bir altyapı oluşturmak örgütlerin çalışanlara bağlı hale gelmemesi için önem arz etmektedir (Çilingir, 2014: 85).

#### **2.4.3.3. Yeni İş Bulma Olanakları**

Bir çalışanın işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı etken yeni iş bulma ihtimalinin varlığıdır. Çalışanın yeni bir iş bulma ihtimali, örgütsel açıdan çalışanın değerini arttıran durum olsa da çalışanın alternatif işi seçme ihtimali örgütsel açıdan bir risk oluşturmaktadır. Alternatif iş bulma olasılığının belirleyicisi sadece çalışanın kişisel yetenek ve becerileri olmayıp örgütün bulunduğu

ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve bulunduğu sektörün küreselleşme içinde ulusal ve uluslararası değişkenlerle bağlı bir durum olduğu ifade edilmektedir. Örgüte bağlılık ile yeni iş bulma olasılığı ters orantılıdır. Fakat ülkelerin kriz dönemlerinde ise çalışanların bulunduğu kuruma bağlılığının arttığı görülmektedir. Çünkü kişinin aynı koşullarda yeni bir iş bulma olasılığı düşmektedir. Angle ve Perry' nin yaptıkları araştırmada çalışanın yaşının ilerlemesi ve düşük eğitim seviyesine sahip olması gibi etkenler yeni bir iş bulma ihtimalini zayıflatması sebebiyle mensubu olduğu örgüte olan bağlılığının artacağını ve mevcut konumunu korumaya çalışmak için çaba göstereceğine belirtmişlerdir. Çalışanların, yeni bir iş bulma girişimlerinde bulunmasının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği ve yeni bir iş bulma olasılığının eğitim düzeyi ile doğru orantılı olması sebebiyle eğitim düzeyi arttıkça çalışanların daha düşük seviyelerde bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (Seyhan, 2014: 60).

Yeni bir iş bulma olanakları ile ilgili araştırma genelde çalışanların günlük iş yoğunluğunda yönelecekleri bir durum değildir. Çalışanların alternatif iş olanaklarının farkına varması ve bu yönde çaba içinde olması için bulunduğu örgütten beklediği ve istediği konularda yeterli geri bildirimlerin yapılmaması gerekmektedir. Çalışanların beklentilerinin tespitine yönelik sık sık ve düzenli olarak çalışmalar yapılmalı ve diğer işi tercih eden çalışanın o örgütü neden seçtiğine dair bilgi edinilmeli ve çalışanın bu konudaki düşüncelerini kendisiyle iletişime geçilerek en kısa zamanda öğrenilmelidir.

## 2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması örgüte daha uzun süreli ve güven veren bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların iş tatmini artmakta ve daha yüksek performans sergilemektedirler. Örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın örgüte en önemli katkısı, çalışanların yenilik ve yaratıcılık yönünden daha fazla çaba harcamaları ve sundukları performans ile çalışanların daha verimli olmalarıdır. Ayrıca örgütsel bağlılık, çalışanların alternatif işlere yönelmesini minimum düzeye indirmektedir (Altınbaş, 2008: 20).

Bugüne kadar örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda işveren odaklı sonuçlara odaklanılmıştır. Fakat günümüzde ise örgütsel bağlılığı etkileyen stres, rol belirsizliği ve iş-aile çatışması gibi çalışan ile ilgili değişkenlerin etkilerinin sonuçlarına odaklanan araştırmaların ön plana çıktığı görülmektedir (Doğan, 2017: 35).

Aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi örgütsel bağlılığın düzeyine göre bireyi ve örgütü etkileyen olumlu veya olumsuz birçok olası sonuç ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2.1. Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları**

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Düşük Bağlılık Düzeyi</b>	Bireylerin kabiliyet, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansının engellenmesi, iş görenin zararını sınırlama, morali yükseltme yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek personel devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
<b>İlmli Bağlılık Düzeyi</b>	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev, etkin bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme fırsatları sınırlı olabilme durumu, parçalı bağlılıklar arası kolay olmayan uzlaşma	Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı personel devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarında sınırlama, örgütsel ve örgütsel olmayan istemlerin dengelenmesi örgütsel etkilikte düşüş
<b>Yüksek Bağlılık Düzeyi</b>	Bireysel mesleki gelişme beklentileri karşılama, davranışın örgüt olarak ödüllendirilmesi, Bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı aktiviteler için sınırlı zaman ve enerji	Güven ve Dengeli iş gücü için işgören, daha yüksek üretim için örgüt istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı etik olmayan eylemlere girişme

**Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 53**

Örgütsel bağlılık, örgütün birbiriyle çelişen veya ilişkili iç ve dış dinamiklerinin etkisiyle düşük, ılımlı veya yüksek düzeyde oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi aşağıdaki alt başlıklarda belirtilmektedir:

### 2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Çalışanın, üyesi olduğu örgüt ile bağının zayıf olması nedeniyle örgütsel hedefleri karşılamaya yönelik istekli olmaması düşük örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Allen ve Meyer'in de üç boyutlu sınıflandırmada ifade ettiği gibi



“devamlılık bağlılığın karşılığıdır.” Bu düzeydeki bağlılıkta olan çalışanın devam etmesinin sebebi, işyerindeki emek ve maliyetlerini koruma çabasıdır. Bağlılık düzeyinin düşük olması örgüt tarafından istenen bir durum değildir. Düşük bağlılık örgütsel açıdan risk oluşturmaktadır. Düşük bağlılıktaki çalışanların örgütte kalma eğilimleri düşüktür. Ayrıca düşük bağlılıktaki çalışanların takım çalışması gibi uygulamalarda uyumlu olmadıkları ve çatışmalara sebep oldukları görülmektedir (Zorlu, 2017: 73).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık yaşayan çalışanların örgütün itibar kaybı yaşamasına ve müşteri kaybına sebep olacak davranışlarda bulunma olasılığı yüksektir. Düşük düzeyde bağlılık yaşayan çalışanların örgütsel değişimlere uyum sağlamada zorluk yaşadıkları belirtilmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında bu çalışanların örgüt yönetiminin otoritesini zayıflatıcı ve örgüt yönetiminin kararlarına sorgulayıcı eylem ve davranışlarda buldukları görülmektedir (Gürsel, 2017: 21).

Günümüz koşullarında rekabetin artması ve teknolojinin hızlı gelişmesi sebebiyle eğitim verilen veya yetişmiş çalışanların kaybedilmesi örgüte büyük zararlar verdiği gibi düzeltmesi zor durumlar oluşturabilmektedir. Bu gibi durumların oluşmaması için örgütsel bağlılığın, çalışanların beklentileri gözetilerek geliştirilmesi ve karşılanması gerekmektedir.

### **2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

Örgütte bulunan çalışanın tecrübe ve deneyiminin fazla olması fakat örgüte olan bağlılığın tam olarak gelişmediği yani çalışanın örgütün hedef, kültür, politika, faaliyet ve amaçlarını kabullenmesine rağmen kendisini örgütün tam bir üyesi olarak hissedememesi durumunu ifade etmektedir. İlimli örgütsel bağlılık sergileyen çalışanların kendini geliştirmeye kapalı olması fakat mevcut yetenek ve becerilerini koruma çabası içerisinde olduğu görülmektedir. Bu düzeydeki çalışanlar örgütün işine uyum sağlarken bir yandan da kendi kimliğini korumaya çalışmaktadır. Ayrıca çalışanlarda örgüt ile toplum arasında kalmaları sebebiyle örgütsel verimliliğin düşmesine sebep olan davranışlar ve tutumlar görülebilmektedir (Güldiken, 2018: 65).

İlimli örgütsel bağlılık çalışanların tatmin düzeylerinde belirgin bir artış sağlamaktadır. Örgüt ile çalışanın hedef ve değerlerinin uyduğu hallerde ise çalışana seçim imkânı sunulmakta ve uygun bir karar verme üstünlüğü tanınmaktadır. Böylece dengeli bir bağlılık oluşmaktadır (Hiçkorkmaz, 2016: 51).

### 2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde iş görenler, buldukları örgütün amaç ve değerlerini kendi değerleri olarak kabul edip örgütün bir parçası olarak kendilerini görmektedirler. Allen ve Meyer'a göre yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık olarak nitelendirilmektedir. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyan bu çalışanlar örgütün bir parçası olmayı bir mecburiyet olarak görmediği gibi aynı zamanda örgütün hedef ve amaçlarının gerçekleşmesine yönelik elinden gelen tüm gayret ve çabayı göstermektedirler. Yüksek bağlılık gösteren çalışanlar, örgütte kalma yönünde aşırı isteklidirler. Performansları örgütsel bağlılıklarına doğru orantılı olarak yüksektir. Bu seviyede bağlılık bazı durumlarda çalışanın gelişmesinin kısıtlanmasına sebep olabilmektedir. Çalışanın işyerinde verdiği emek karşılığında yetki veya ücret ile örgüt tarafından ödüllendirilmesi gerekmektedir. Fakat bazı durumlarda örgüt tarafından verilen terfi ve ödüle rağmen çalışanın gelişiminde durağanlık görülebilmektedir. Genelde aşırı stres ortamlarında oluşan bu durum çalışanın performansında düşüklük yaşanmasına ve buna bağlı olarak da verimliliğinin azalmasına sebep olmaktadır (Yeğin, 2018: 49).

Ayrıca bazı durumlarda yanlış sadakat biçimi, çalışanları örgüt adına yasal ve etik olmayan davranışlara sürükleyebilmektedir. Bu durum hem örgüte hem de çalışana zarar vermekte ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Güldiken, 2017: 42).

Örgütler başarılı olabilmek için çalışanların sadakatlerini kazanmalıdır. Çalışanın sadakatini kazanılması için ise örgüte karşı bağlılık hissetmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek veya düşük olması örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olmasını sağlayan en önemli etken güven duygusudur. Güven duygusunun sağlanması, bireysel ve örgütsel açıdan birçok fayda sağlamaktadır. Örgütün gücünü çalışanların bağlılığı belirlemektedir. Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için ücret ve yan haklar ile ilgili konularda kaygılanmamaları gerekmektedir. Yüksek bağlılık düzeyinde örgütsel bağlılığın sağlanması için kurumsallaşma şarttır. Örgütün devamlılığı için çalışanların minimum düzeyde iş bırakma eğiliminde olması gerekmektedir. Örgütün çalışanlardan ve çalışanlarında örgütten beklentilerini karşılıklı olarak sağlaması, örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı ve güçlendirdiği belirtilmektedir. Ayrıca, örgütte gerilime sebep olan noktaların tespit edilip çözüme kavuşturulması örgütsel birliktelik için önem arz etmektedir (Derin ve Demirel, 2012: 510).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörü Hakkında Bilgiler

Bankalar, sermayenin yatırım ve üretim olarak piyasada değerlendirilmesini sağlayan bireysel veya ticari olarak kredi ihtiyacını karşılayan kurumlardır. Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesinden dolayı bankacılık sistemi robotlaşmaya doğru gitmektedir. Dijital bankacılığın hızla ilerlediği sektörde artık teknoloji sayesinde maliyetlerin düşürülmesi amaçlanmakta ve çalışanlara minimum düzeyde ihtiyaç duyulan düzenlemelere gidilmektedir. Diğer taraftan da Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların sayısının fazla olması sebebiyle rekabetin çok sert yaşandığı bankacılık sektörünün satış kabiliyetleri yüksek olan çalışanlara da duyulan ihtiyacı her geçen gün artmaktadır.

Bankalar, kuruluşunu, işleyişini ve müşteri ile kurduğu ilişkilerini bankalar kanununa göre şekillendirmiş olup faaliyetleri Bankalar Denetleme ve Düzenleme Kurulu tarafından kontrol edilmektedir. Her geçen gün büyüyen bankacılık sektörünün çalışanlara olan bakışı ve çalışanlarda aradığı özellikler değişmekte olup teknolojik gelişmeler çalışan ihtiyacının belirleyicisi olmaktadır.

Bankaların işleyişine yön veren parasal işlemlerin ve politikaların belirleyicisi olan Merkez Bankası özerk olarak yönetilmekte olup kendi kararlarını alma ve uygulama yetkisine sahiptir. Aynı şekilde birçok banka merkez bir yönetime sahip olsa da şubeler kendi içinde özerk bir yapıya sahip olup şube müdürleri işveren pozisyonunda görev almaktadırlar.

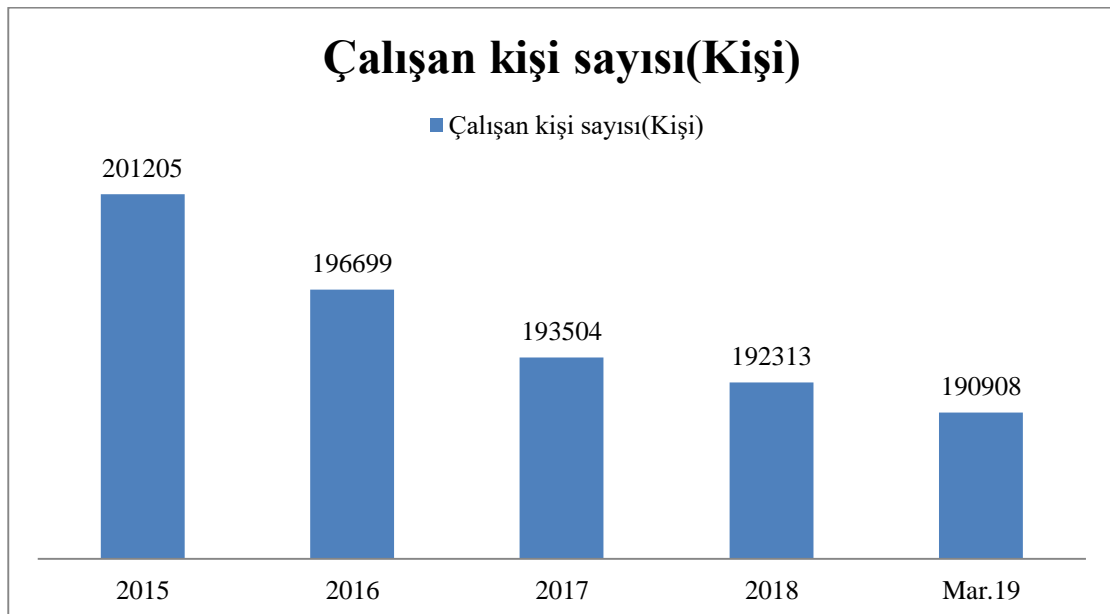
Günümüzde ekonomik dengelerin iyice hassaslaşmasından ve dünyadaki finansal gelişmelerin politik gelişmelerden etkilenmesinden dolayı oluşan krizlerde bankacılık sektörünün sağlam tutulması tüm sektörün ayakta kalması açısından ülke politikası halini almıştır. Çünkü birbirine bağlı olan üretim sektörü hem iç hem dış tedarikçilerden edinilen ürün ve hizmetlerle ayakta durmaktalar ve bankaların sağladığı krediler ile büyümelerini sağlayabilmektedirler. Bu yüzden bankacılık sektörü krizden etkilenmesi en son göze alınabilecek bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz ortamların en büyük etkilenenleri çalışanlar olduğu için çalışanların iş güvencesini sağlayabileceği

kuruluşlara ve sektörlerle yönelmesi gayet doğal bir süreçtir. Bu nedenle kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en büyük faktörlerin başında iş güvencesi ve ücret garantisi gelmektedir.

Bankacılık sektörü, genel itibariyle denetlenmesi en kolay sektör olarak karşımıza çıkması sebebiyle çalışanların maaşlarını alamaması veya işlerini kolay kaybetmeleri gibi durumların yaşanması diğer sektörlerle göre daha az görülmektedir. Bankacılık sektöründe sendikalaşmanın gelişmiş olması, bu hakların korunması ve gözetilmesi yönünden önem taşımaktadır. Çalışanların sendikal faaliyetlerin yürütüldüğü kurumlarda çalışmaya daha istekli ve hevesli olması da bu durumun bir getirisi. Çünkü rekabet koşulları nedeniyle oluşan yönetici baskıları, alınan riskin oluşturduğu stres ortamı, çalışma saatlerinin uzunluğu ve satış baskısı gibi durumların çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerin en az düzeyde oluşması için sendikanın güçlü olması şarttır.

Bankacılık sisteminde Mart 2019 itibariyle 53 banka faaliyet göstermiştir. Mevduat bankaları sayısı 34, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13, katılım bankaları sayısı 6'dır. Emlak Katılım Bankası A.Ş. , 26 Şubat 2019 tarihinde faaliyet izni almış ve 21 Mart 2019 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. Türkiye genelinde çalışan sayısı ve şube sayısının gelişimine ilişkin tablolar aşağıda yer almaktadır.

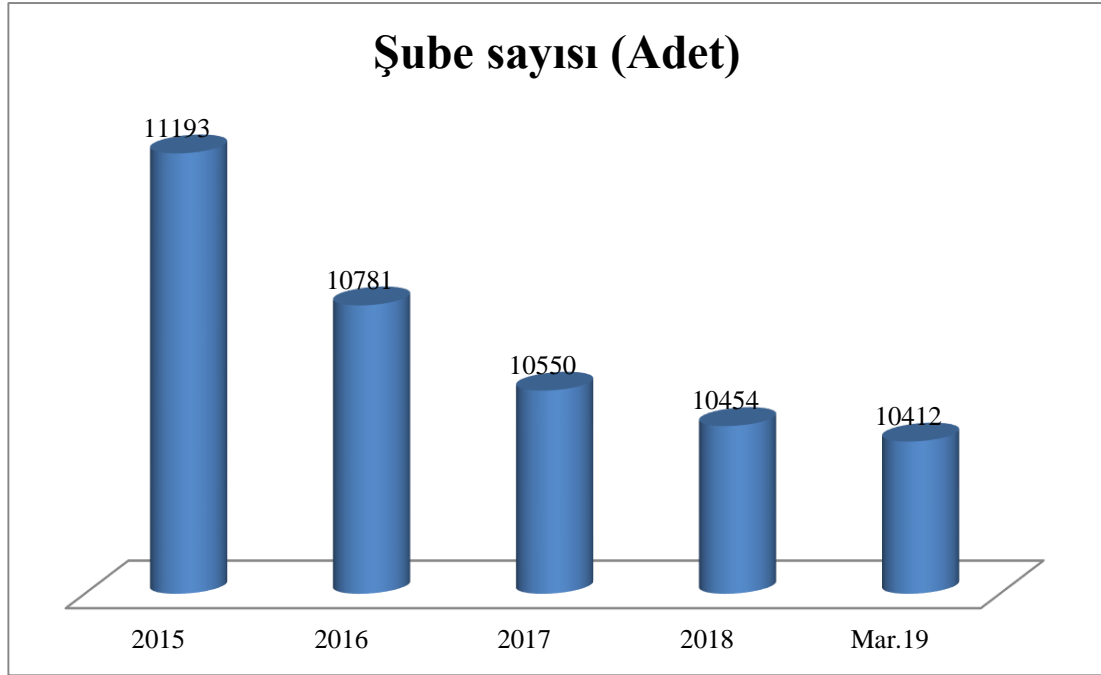
**Şekli 3.1. : Bankalarda Çalışan Kişi Sayısı**



**Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği Mart-2019**

Bankaların çalışan sayısının şube sayısı ile doğru orantılı olarak azalmasının sebebi ise günümüzde dijitalleşme ve robotlaşma sürecinin hızlanmasıdır. Bankaların daha az maliyet için bankamatik, mobil bankacılık vs. gibi uygulamalara yöneldiği ve bu uygulamalara büyük yatırımlar yaptığı görülmektedir.

**Şekil 3.2. : Türkiye'deki Bankaların Şube Sayıları**



**Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği Mart-2019**

Grafiklerde de görüldüğü gibi robotlaşmanın ve dijitalleşmenin etkisiyle her geçen gün banka çalışan sayısı ve şube sayısı doğru orantılı olarak azalmaktadır. Türkiye genelinde 31 Aralık 2018 verilerine göre 46.590 Atm, 2.792.176 pos cihazı ve 2.792.735 üye işyeri bulunmakta olup Mart 2019 itibariyle aktif dijital bankacılık müşteri sayısı 46 milyona ulaşmıştır (Türkiye Bankalar Birliği, 2018).

### **3.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri açısından örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık tutumlarında farklılıkların olup olmadığının belirlenmesidir.

Örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma bulunmasına rağmen aralarındaki ilişkinin incelendiği araştırma sayısı oldukça sınırlıdır.

Araştırmanın alt amaçları ise personelin çalışma süreleri, unvanları, maaşları ve bankayı seçme nedeni açısından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında anlamlı farklılıkların olup olmadığının tespit edilmesidir. Ayrıca katılımcıların cinsiyet, maaş ve bankayı seçme nedenleri açısından örgütsel bağlılık tutumlarında farklılıkların belirlenmesidir.

Araştırma, örgütsel bağlılığın sağlanması amacıyla örgütler tarafından uygulanan örgütsel kariyer yönetimi faaliyetlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini değerlendirmektedir. Ayrıca, kariyer yönetimi faaliyetlerine örgütsel açıdan bakması ve kariyer uygulamalarının çalışanların beklentilerine göre şekillenmesinin sağlayacağı faydanın incelenmesi yönünden diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması daha yüksek performans ile daha verimli olması açısından önemlidir.

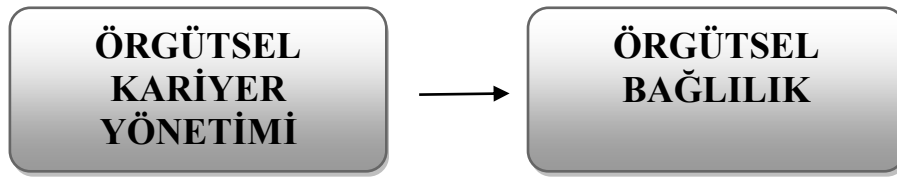
Örgütsel bağlılığın uzun süreli ve kalıcı olması, ancak örgütsel kariyer yönetimi ile mümkün olabilir. Örgüt kültürünün oluşması ve örgütün devamlılığın sağlanması için örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyacı duyulmaktadır. İnsan faktörünün örgütsel devamlılığın sağlanmasındaki etkisi sebebiyle de örgütsel kaynaklardan karşılanması gerekmektedir. Çünkü rekabetin çok olması ve bilginin çok önemli bir konuma gelmesi sebebiyle örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin bu ihtiyacı örgütsel kaynaklardan karşılaması için örgütsel kariyer yönetimi faaliyetlerini arttırması gerekmektedir.

Örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarında çalışanların beklentilerinin tespit edilmesi sayesinde örgütsel hedefler ile bireysel hedeflerin ortak bir noktada buluşması sağlanacaktır. Böylece örgütsel hedeflere uyum sağlayan çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi artacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Bu araştırmada betimsel (tanımlayıcı) model kullanılarak katılımcıların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmadan durumları hakkında görüşlerine başvurulmuştur. Betimleme modeli (tanımlayıcı model), geçmişte ya da halen mevcut bir durumu olduğu gibi resmetmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın modeli aşağıda gösterilmektedir.



**Şekil 3.3. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Modeli**

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında doğru orantı vardır. Bankacılık sektöründeki bir çalışanın uzun süre boyunca aynı şirkette çalışma olasılığı düşük olmasından dolayı, çalışanlar kendilerini daha iyi geliştirebilecekleri ve kişisel gelişimlerini en çok destekleyen şirketleri tercih ettikleri görülmektedir. Kariyer faaliyetleri arttıkça çalışanların bulunduğu örgütte bir gelecek görmesi beklenmektedir. Kariyer yönetimi uygulamalarını iyi şekilde gerçekleştiren işletmelerde personel örgütte uzun süreli olarak çalışmak isteyecek ve örgüte bağlılığı da yüksek olacaktır. Bu nedenlerle örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu düşünülmektedir.

**H<sub>2</sub>:** Personelin çalışma süreleri açısından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.

Çalışma süresi arttıkça çalışanların kariyer planlarına yönelik beklentilerinin azalması sebebiyle örgütsel kariyer yönetimine bakış açılarının çalışma süresi ile ters orantılı bir ilişki içerisinde olduğu beklenmektedir. Diğer bir tabirle gençlerin yani çalışma süreleri az olan kişilerin örgütsel kariyer beklentileri daha yüksektir.

**H<sub>3</sub>:** Personelin unvanlar bakımından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.

İşletmelerde çalışanların unvanlarının terfilerle artmasıyla kişilerin kariyer beklentilerinin de arttığı beklenmektedir. Üst kademelerdeki yöneticilerin örgütsel

kariyer tutumlarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Çalışanların unvanları ile kariyer yönetimi arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların cinsiyetleri açısından örgütsel bağlılık tutumlarında farklılık vardır.

Kadınların ve erkeklerin toplumdaki rollerinin farklı olması sebebiyle alternatif işlere yönelmede aynı düzeyde risk almadıkları görülmektedir. Kadınların erkeklere göre daha az risk aldıkları görülmekte olup örgütsel bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu beklenmektedir.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların bankacılığı bırakma eğilimleri açısından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.

Örgütlerin çalışanlarından en iyi verimliliği alabilmeleri için kariyer yönetimi uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. Kariyer beklentileri ve planları gerçekleşen çalışanların performanslarının daha yüksek olacağı öngörülmektedir. Fakat bankacılık sektörünün yüksek riskli, aşırı stresli ve yoğun bir çalışma temposunun olması nedeniyle çalışanların çoğu kez tükenmişlik yaşadığı ve bankacılığı bırakma eğiliminde buldukları görülmektedir. Bu eğilimin minimum düzeyde oluşması için çalışanların kariyer algılarının yüksek olması gerekmektedir. Bu hipotez, örgütsel kariyer yönetimi faaliyetlerinin iş bırakma eğiliminde farklılık oluşturduğunu ileri sürmektedir.

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların maaşları açısından örgütsel bağlılık tutumlarında farklılık vardır.

Çalışanların örgüte olan bağlılığının ücret düzeyine göre oluşan farklılığın tespiti amaçlanmaktadır. Bu hipotezde çalışanların aldığı maaş arttıkça örgüte olan bağlılıklarının artacağı ileri sürülmektedir.

**H<sub>7</sub>:** Çalışanların maaşları açısından kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.

Çalışanların aldığı ücretin kariyer beklentileri ile doğru orantılı olarak beklentilerini karşılaması beklenmektedir. Kariyer yönetimi faaliyetlerinin çalışanın algısında farklılık oluşup oluşmadığı ve eğer oluşuyorsa bu farklılığın neden kaynaklandığı tespit etmek amaçlanmaktadır. Kariyer beklentileri içinde alınan maaşın ne kadar önemli olduğunun tespiti amaçlanmaktadır.

**H<sub>8</sub>:** Çalışanların bankayı seçme nedenleri açısından örgütsel bağlılık tutumlarında farklılık vardır.

Kişilerin meslek seçimine genelde kendi istekleri ile yaptıkları fakat deneyimsiz olmaları sebebiyle bu kararı alırken bulunduğu aile, bulunduğu ekonomik koşullar gibi



durumların etkisinde iş tercihinde buldukları görülmektedir. Çalışanların iş seçiminde etkili olan kendi veya çevrenin örgütsel bağlılık düzeyindeki farklılığın tespiti amaçlanmaktadır.

### **3.4. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Denizli ili merkezinde faaliyette bulunan banka şubeleri oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliğindeki 31 Aralık 2018 istatistiklerine göre Denizli’de faaliyet gösteren banka sayısı 21 olup toplamda 143 adet şube ve 1954 çalışan bulunmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2018). Araştırmanın örneklemini ise anket yapılmasını kabul eden 11 bankanın 20 şubesinden oluşmaktadır. Araştırma banka sektöründe çalışan memur, yetkili ve yönetmen olarak görev yapan çalışanları kapsamaktadır.

Araştırma yapılan bankalar şunlardır: İş Bankası, Halk Bankası, Yapı Kredi Bankası, Akbank, Vakıfbank, TEB, KuveytTürk, Odeobank, HCBS, Ziraat Bankası ve Garanti BBVA.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evreni temsil edecek örneklem sayısının 224 olarak tespit edilmesiyle (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50) hazırlanan veri seti 350 kişiye dağıtılmış ancak geçerli 207 veri setine ulaşılmıştır. Bunun sebebi, banka çalışanlarının yoğun bir çalışma içinde olmalarından ve çok fazla anketin gelmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

### **3.5. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışmasının ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 16 soru sorulmuştur. Anket çalışmasının birinci bölümünde örgütsel kariyer yönetimi ölçeğinde 15 ifade yer almaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi ölçeği (Küçük, 2012, Dinçer, 2015, Albayrak, 2007, Atlıkan, 2015, ve Çörtük, 2009)’ ün çalışmalarında kullanılan ölçekler göz önünde bulundurularak bankacılık sektörüne uyarlanmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği ise Dağlı ile Akdoğan’ın kullandıkları Meyer Allen Örgütsel Bağlılık ölçeğinde yer alan 18 ifade bankacılık sektörünün yoğunluğu göz önünde bulundurularak 15 ifadeye düşürülmüş ve ifadeler bankacılık sektörüne

uyarlanmıştır (Akdoğan, 2014: 142; Dağlı, 2018:1777). Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır.

Araştırmada frekans, yüzde, korelasyon analizi, T-testi, Anova testi ve faktör analizi yapılmış olup güvenirlilik ve geçerlilik testleri yapılmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Cevaplayıcıların soruları doğru algıladıkları varsayılmıştır. Araştırma Denizli il merkezindeki banka çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada gözlem metodu kullanılmamış, çalışanların yoğun çalışması ve zaman, enerji sarfiyatı gibi nedenlerle anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada yer alan personel, memur, yetkili ve yönetmen olmak üzere üç kademedede sınırlandırılmıştır. Sadece bankacı olarak görev alan çalışanlarla sınırlı kalmıştır. Bankanın sigorta, bireysel emeklilik vb. diğer birimleri ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Banka şubelerinin aşırı yoğun olması ve kurumsal prosedürler nedeniyle bazı bankaların çalışanlarına ulaşamamıştır ve 11 banka ile sınırlı kalmıştır.

### **3.7. Bulgular**

Araştırmada çalışanlardan toplanan anketlere ait verilerin analizi sonucu oluşan bulgular ile ilgili bilgiler, yorumlar ve açıklamalar yer almaktadır. Örneklem grubuna ilişkin demografik özellikler, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ölçeği tanımlayıcı istatistikler aşağıda belirtilmektedir

#### **3.7.1. Demografik Bulgular**

Tablo 3.1' de gösterildiği gibi banka çalışanlarının %58'ini kadın çalışanlar %42'sini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yaş değişkeni dört farklı grupta incelenmektedir. Yaş gruplarına göre dağılım da %60'ine yakın 31-40 yaş aralığında olduğu görülürken 25-30 yaş aralığı %16,9 iken 41-45 yaş aralığı %23,2 oranında olduğu görülmektedir. Ankete dönüş yapanların %77,3'ünün evli geri kalanlarının da bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %32,4'nün çocuk sahibi olmadığı %44,4'nün bir çocuk sahibi olduğu ve %23,2'sinin iki çocuk sahibi olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında %80,2'lik kısmının lisans mezunu olduğu

geri kalanların %7,7'lik kısmının lise, %12,1'lik kısmının da yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Doktora yapan çalışan bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum ve çocuk durumlarına ilişkin dağılımlar tablo 3.1.'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.1. Demografik Bulgular**

	Frekans	Yüzde%
<b>CİNSİYET</b>		
Kadın	120	58
Erkek	87	42
Toplam	<b>207</b>	<b>100</b>
<b>YAŞ</b>		
25-30	35	16,9
31-35	75	36,2
36-40	49	23,7
41-45	48	23,2
Toplam	<b>207</b>	<b>100</b>
<b>MEDENİ DURUM</b>		
Evli	160	77,3
Bekâr	47	22,7
Toplam	<b>207</b>	<b>100</b>
<b>ÇOCUK SAYISI</b>		
Yok	67	32,4
1	92	44,4
2	48	23,2
Toplam	<b>207</b>	<b>100</b>
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
Lise	16	7,7
Lisans	166	80,2
Yüksek Lisans	25	12,1
Doktora	-	-
Toplam	<b>207</b>	<b>100</b>

Tablo 3.2.' de gösterildiği gibi cevaplayıcıların %15,9'nun beş yıl ve daha az süredir çalıştığı %29'luk kısmının 6-10 aralığında çalıştığı yine %29'luk kısmının 11-15 yıl aralığında ve en son olarak 15-20 yıl aralığında çalışanların oranının %26,1 olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların %76,4'lük kısmını memur ve yetkili oluştururken yönetici konumunda olan kişi sayısının %23,6 olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların ücret ortalamaları genelde 2000-4000 arasında olduğu belirlenmiş olup 5000 TL ve üstü ücret alan çalışan oranının %25,6 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin çalışma süreleri, unvan ve aldıkları ücretlere ilişkin bulgular Tablo 3.2. 'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.2. Çalışma Süreleri, Ünvan ve Ücret İlgili Bulgular**

Çalışma süresi (Yıl)	Frekans	Yüzde%
0-5	33	15,9
6-10	60	29,0
11-15	60	29,0
16-20	54	26,1
Toplam	<b>207</b>	<b>100</b>
<b>Ünvan</b>		
Memur	85	41,1
Yetkili	73	35,3
Yönetmen	49	23,6
Toplam	<b>207</b>	<b>100</b>
<b>Ortalama ücret (TL)</b>		
2.000-3.000	44	21,3
3.001-4.000	56	27,1
4.001-5.000	54	26,1
5.001 ve Üstü	53	25,6
Toplam	<b>207</b>	<b>100</b>

Banka çalışanlarının % 55,6'sının kendi isteği ile bankacılık mesleğini seçtiği, % 22,7'sinin ailenin etkisi ile seçtiği ve % 21,7'lik kısmının ise ekonomik nedenlere bağlı olarak bankacılık mesleğini tercih ettiği görülmektedir.

Bankacılık mesleği çalışanlarının % 50'den fazlasının ara sıra işi bırakmayı ve % 23,1'nin ise sık sık işi bırakmayı %23,2 kısmının ise işi hiç bırakmayı düşünmedikleri tespit edilmiştir. Bankacılık mesleğini, çalışanların % 50'sinden fazlası kısmen saygın olduğunu düşünmektedir.

Bankacılık mesleğine başlamadan önce aldıkları mesleki eğitimde ise % 50'den fazlasının aldıkları mesleki eğitimin kısmen uygulayabildikleri görülmektedir. %50'den fazlasının ise kısmen mesleğinden memnun olduğu görülmektedir. Bulduğu bankanın toplumsal olarak imajına sağladığı katkının olduğunu düşünen çalışan sayısı ise % 58,5'dir.

Araştırmaya katılan çalışanların %86,5 oranında sendikalı, geri kalanların sendikasız olduğu görülmektedir. Sendikal faaliyetlerin kısmen faydalı olduğunu düşünen % 43, kesinlikle faydalı olduğunu düşünen %33,8 ve faydalı olduğunu düşünmeyen kişi oranı %23,2 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.3.' de katılımcıların bankacılık sektörüyle ilgili sorulara verdikleri cevapların yüzdeleri gösterilmektedir.

**Tablo 3.3. Bankacılığa Genel Bakış Açısı İle İlgili Bulgular**

<b>1. Bankacılığı seçme nedeniniz nedir?</b>	Frekans	Yüzde %
a) Kendi isteğim	115	55,6
b) Aile	47	22,7
c) Ekonomik Nedenler	45	21,7
<b>2. Bankacılığı bırakmayı düşünüyor musunuz?</b>		
a) Sık sık düşünüyorum	49	23,7
b) Ara sıra düşünüyorum	110	53,1
c) Hiç Düşünmüyorum	48	23,2
<b>3. Bankacılığı toplumsal açıdan saygın bir meslek olarak görüyor musunuz?</b>		
a) Çok saygın	9	4,3
b) Saygın	63	30,4
c) Kısmen Saygın	106	51,2
d) Hiç saygın değil	29	14
<b>4. Bankacılık ile ilgili olarak mesleki eğitimde edindiğiniz bilgileri uygulayabildiniz mi?</b>		
a) Uyguladım	62	30,0
b) Kısmen uyguladım	120	58,0
c) Hiç uygulamadım	25	12,1
<b>5. Bankacılık hakkındaki genel kanaatiniz nedir?</b>		
a) Memnunum	56	27,1
b) Kısmen Memnunum	118	57,0
c) Hiç Memnun değilim	33	15,9
<b>6. Çalıştığınız Bankanın imajının toplumdaki saygınlığınıza katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?</b>		
a) Düşünüyorum	121	58,5
b) Kısmen düşünüyorum	76	36,7
c) Hiç düşünmüyorum	10	4,8
<b>7. Bankanızın sendikası var mı?</b>		
a) Evet	179	86,5
b) Hayır	28	13,5
<b>8. Genel olarak sendikal faaliyetlerin çalışanın faydasına olduğunu düşünüyor musunuz?</b>		
a) Kesinlikle faydalı	70	33,8
b) Kısmen faydalı	89	43
c) Hiç faydalı değil	48	23,2

### 3.7.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Örgütsel kariyer yönetimi tutumları ve örgütsel bağlılık tutumları ile ilgili sorulan soruların güvenilirlik ve geçerlilikleri testleri yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test etmek amaçlı faktör analizleri yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin ortalamalarına ilişkin bulgular verilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri yüksek ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

### 3.7.2.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği Bulguları

Örgütsel kariyer yönetimi ölçeğın geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Örgütsel kariyer yönetimi ölçeğine ilişkin geçerlilik analizinde varimaks rotasyon yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 15 maddeden oluşan ölçek 9. ve 12. maddelerin faktör yükleri ,40 dan düşük olduğu için ölçekten çıkarılmış ve 13 madde ölçeklendirilmiştir. Diğer maddelerin yükleri, 50' den yüksek olarak bulunmuştur. Elde edilen KMO değeri ,944 ve Bartlett's Test of Sphericity 1780,151, df 78 ve anlamlılık ,000 olarak bulunmuştur.

Elde edilen faktör analizi sonucu 13 madde tek boyut altında toplanmış ve açıklanan toplam varyans %57 olarak bulunmuştur. 13 maddeden oluşan bu ölçeğın güvenilirliği (Cronbach's Alpha değeri) 0.92 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğın çarpıklık ve basıklık değeri (Skewness ve Kurtosis) değeri -2 ve + 2 arasında bulunduğundan (Akgül ve Çevik, 2003: 95) dağılımın normal dağılım şeklinde gerçekleştiği için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Örgütsel kariyer yönetimine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.4. Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

	<b>Faktör Yükleri</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>
1. Bankamızdaki kariyer uygulamalarından genel olarak memnunum. (Terfi, ödüllendirme vs.)	,639	2,90	1,313
2. Bankamızdaki işe alım ve alıştırma süreçlerinin başarılı yürütüldüğünü düşünüyorum.	,493	3,20	1,229
3. Bankamız kariyer gelişimine yönelik sağlanan imkânları yeterli buluyorum.	,703	2,97	1,259
4. Yaptığım işin nitelikli olması benim için önemli değildir ben aldığım paraya bakarım.	,846	2,12	1,277
5. Bankamızda yükselme sınavlarının adil ve güvenilir olduğunu düşünüyorum	,637	3,05	1,380
6. İnsan kaynakları yönetimini başarılı ve samimi buluyorum.	,686	2,93	1,273
7. Kariyer yollarının çalışanların bilgi ve becerilerine göre belirlendiğini düşünüyorum.	,713	2,62	1,333
8. Bankamızın kariyer yollarının yeterli ve objektif olduğunu düşünüyorum.	,744	2,73	1,326
9. Kariyerimde benden istenilenleri yaptığım sürece ilerleyebileceğimi düşünüyorum.	,569	3,11	1,337
10. Bireysel kariyer hedeflerimin örgütsel kariyer hedefleriyle uyduğunu düşünüyorum.	,553	3,14	1,211
11. Bulduğum bankanın çalışanını önemseyen bir kurumsal yapıda olduğunu ve çalışana adil ve dürüst davrandığını düşünüyorum.	,648	3,14	1,257
12. Kişisel ve Kariyer gelişimim açısından bankama çok şey borçluyum.	,625	3,27	1,189
13. Kariyer planlamamın yapıldığını düşünüyorum ve bu benim stresimi azaltıyor.	,669	2,56	1,282

Örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili çalışanların algısını ölçmek için 15 soru kullanılmıştır. Bu maddeler çalışanların örgütsel kariyer beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme oranını ölçmek için kullanılmıştır. Ortalamaya bakıldığında en yüksek ortalamaya 14. Soru alırken en düşük ortalamayı 4. Soru almıştır. Yaptığı işin nitelikli olmasını genelde önemseyen banka çalışanları bulunduğu bankaya kariyeri ile ilgili borçlu olduklarını düşünmektedirler.

### 3.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Bulguları

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği, 70 den düşük olduğu için 2, 4, 5, 6, 12 ve 15. maddeler ölçekten çıkarılmış ve ölçeğin 0,74 güvenilirliğe ulaşması temin edilmiştir. Yapılan çarpıklık ve basıklık analizinde ise dağılımın normal dağılıma uyduğu tespit edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ise KMO Örneklem yeterliliği ,768 Barlet testi 353,097, df 36 ve anlamlılık ,000 olarak bulunmuştur. Faktör yükleri de 0,40 dan yüksek olarak bulunmuştur. Açıklanan toplam varyans, 58 ve maddeler iki boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar duysal bağlılık ve devam bağlılığı olarak isimlendirilmiştir.

**Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları**

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
1. Yaptığım işin karşılığında aldığım maaşın yeterli olduğunu düşünüyorum	,596	
2. Bankamın imajı ve bana kazandırdığı beceriler sayesinde işi bıraksam dahi kolaylıkla iş bulabilirim.	,665	
3. Başka bir işin benim için daha avantajlı olacağını bilsem dahi bankamı bırakmazdım	,689	
4. Aileme karşı sorumluluğum olmasaydı eğer bu bankaya tahammül edemezdim.	,703	
5. Bankamdan şuanda ayrılısam bankama ve çalışma arkadaşlarıma karşı suçluluk duygusuna kapılırım.	,655	
1. Artık başka bir işte çalışabileceğimi düşünmüyorum		,777
2. Sendikanın, çalışanların haklarını koruduğunu ve çalışanların yanında olduğunu düşünüyorum.		,645
3. Kariyerimin geri kalanını bu bankada geçirmek bana mutluluk verir.		,552
4. Bankam bağlılığımı hak etmiyor.		,520

Varimaks Rotasyon metodu kullanılmıştır.

Duygusal bağlılık yönünden en yüksek oranı aileye karşı duyulan sorumluluk alırken devam bağlılığında başka bir işte çalışabileceğini düşünmeyen kişilerin oranı en yüksek çıkmıştır. Bankaya duyduğu bağlılığın karşılığını almadığını düşünen çalışan

sayısı düzeyi ve çalışma arkadaşlarına karşı bağlılık düzeyi en düşük faktör yükü çıkmıştır.

**Tablo 3.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Faktör Yükleri	$\bar{X}$	SS
1. Yaptığım işin karşılığında aldığım maaşın yeterli olduğunu düşünüyorum	,461	2,31	1,315
2. Artık başka bir işte çalışabileceğimi düşünmüyorum.	,605	2,84	1,302
3. Sendikanın, çalışanların haklarını koruduğunu ve çalışanların yanında olduğunu düşünüyorum.	,416	2,97	1,341
4. Bankamın imajı ve bana kazandırdığı beceriler sayesinde işi bıraksam dahi kolaylıkla iş bulabilirim.	,473	2,77	1,314
5. Başka bir işin benim için daha avantajlı olacağını bilsem dahi bankamı bırakamazdım.	,487	3,31	1,071
6. Kariyerimin geri kalanını bu bankada geçirmek bana mutluluk verir.	,488	2,65	1,224
7. Aileme karşı sorumluluğum olmasaydı eğer bu bankaya tahammül edemezdim.	,626	3,21	1,244
8. Bankamdan şuanda ayrılısam bankama ve çalışma arkadaşlarıma karşı suçluluk duygusuna kapılırdım.	,434	3,26	1,281
9. Bankam bağlılığımı hak etmiyor.	,422	2,15	1,234

### 3.8. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışanların hedefleri doğrultusunda kariyerlerinde ilerlemeleri örgütsel bağlılığın oluşmasında ve kalıcı olmasında etkilidir. Fakat örgütsel bağlılığın kalıcı ve uzun süreli olabilmesi için çalışanın kariyer geliştirme faaliyetleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Çalışanların bir üst kademeye yükselmelerinde, kariyerlerini doğru yönlendirmede ve eksikliklerini gidermelerinde örgütlerin kariyer yönetimi uygulamalarında çalışanın beklentilerine yönelik kararlar almaları gerekmektedir. Bu doğrultuda örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve demografik özelliklere göre farklılıklarının tespiti amacıyla hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezlerin kanıtlamak amacıyla test analizlere başvurulmuştur. Hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

**H<sub>1</sub>: Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık ile olan korelasyon değeri 0,702 olduğu görülmektedir. Bu ilişki tablo 3.7.' de görüldüğü gibi olumlu yüksek düzeydedir. (sig:;000;  $p < 0,05$ ) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlıdır.. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık korelasyon değeri 0,729 olduğu görülmektedir. Bu



ilişki yüksek düzeyde(  $r=,729$ , sig:.,000;  $p<0,05$ ) olduğundan yüksek derecede bir ilişki olup anlamlıdır.

Ayrıca devam bağlılığı ile örgütsel kariyer yönetimi arasında orta derecede ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

**Tablo 3.7. Örgütsel Kariyer Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi**

		1	2	3	4
1) Örgütsel Kariyer Yönetimi	Pearson Korelasyonu	1	,702**	,729**	,466**
	Anlamlılık düzeyi (Çift Yönlü)		,000	,000	,000
	N	207	207	207	207
2) Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,702**	1	,881**	,843**
	Anlamlılık düzeyi (Çift Yönlü)	,000		,000	,000
	N	207	207	207	207
3) Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,729**	,881**	1	,489**
	Anlamlılık düzeyi (Çift Yönlü)	,000	,000		,000
	N	207	207	207	207
4) Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyonu	,466**	,843**	,489**	1
	Anlamlılık düzeyi (Çift Yönlü)	,000	,000	,000	
	N	207	207	207	207

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Yönlü).

**H<sub>2</sub>**: Personelin çalışma süreleri açısından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.

Personelin çalışma süreleri bakımından örgütsel kariyer yönetimi tutumları incelendiğinde (sig:.,045;  $p<0,05$ ) olmasından dolayı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık tablo 3.8.' de görülmektedir.

**Tablo 3.8. Personelin Çalışma Süreleri Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Farklılıkları**

ANOVA					
Örgütsel Kariyer Yönetimi Ortalaması					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	6,822	3	2,274	2,729	,045
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	169,171	203	,833		
Toplam	175,993	206			

H<sub>2</sub> kabul edilmiştir. Çalışma süreleri açısından gruplar arası farklılıklar bulunmaktadır. Gruplar arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere yapılan Post-Hoc çoklu karşılaştırma analizinde Tukey analizi kullanılmış olup bu farklılığın Tablo 3.9.' da görüldüğü gibi 0-5 yıl ile 6-10 yıl arasında çalışma sürelerine sahip gruplardan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.9. Çalışma Süreleri Açısından Örgütsel Kariyer Tutumlarında Tukey Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

(I) Çalışma süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (p)
0-5 yıl	6-10 yıl	,48671	,19784	,049
	11-15 yıl	,40979	,19784	,166
	16-20 yıl	,16136	,20171	,854
6-10 yıl	0-5 yıl	-,48671	,19784	,049
	11-15 yıl	-,07692	,16667	,967
	16-20 yıl	-,32536	,17124	,231
11-15 yıl	0-5 yıl	-,40979	,19784	,166
	6-10 yıl	,07692	,16667	,967
	16-20 yıl	-,24843	,17124	,469
16-20 yıl	0-5 yıl	-,16136	,20171	,854
	6-10 yıl	,32536	,17124	,231
	11-15 yıl	,24843	,17124	,469

Çalışma sürelerinin ortalamalarına bakıldığında çalışanların kariyer algılarının 0-5 yıl arasında ortalamanın üstünde ve katılıyorum düzeyine ( $\bar{X}=3,20$ ) yakın bir seviyede gerçekleştiği tespit edilirken 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların kariyer yönetimi puanlarında ( $\bar{X}=2,80$ ) bir düşüş tespit edilmiştir.

**Tablo 3.10. Personelin Çalışma Süreleri Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Tutumunun Ortalamaları**

Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS
0-5 yıl	33	3,20	1,052
6-10 yıl	60	2,72	,844
11-15 yıl	60	2,80	,860
16-20 yıl	54	3,04	,951
Total	207	2,90	,924

**H<sub>3</sub>:** Personelin ünvanları açısından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.

Personelin çalışma süreleri bakımından örgütsel kariyer yönetimi tutumları incelendiğinde Tablo 3.11' de (sig: ,293;  $p<0,05$ ) olmasından dolayı anlamlı farklılık tespit edilememiştir. H<sub>3</sub> reddedilmiştir.

**Tablo 3.11. Ünvanlar Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Tutumlarındaki Farklılık**

ANOVA					
Örgütsel Kariyer Yönetimi					
	Kareler toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	2,106	2	1,053	1,235	,293
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	173,887	204	,852		
Toplam	175,993	206			

Çalışanların ünvanları açısından kariyer yönetimi tutumlarını tespit amaçlı yapılan Anova testi sonucunda (sig: ,293;  $p < 0,05$ ) olması nedeniyle anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ve hipotez reddedilmiştir.

Ünvanlar açısından aritmetik ortalamalar aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 3.12. Ünvanları Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Ortalamaları**

Ünvanlar	N	$\bar{X}$	SS
Memur	85	3,02	,944
Yetkili	73	2,80	,894
Yönetici	49	2,86	,928
Toplam	207	2,90	,924

Tablo 3.12' ye bakıldığında çalışanların ünvanları açısından kariyer yönetimi ortalamaları memurların en yüksek ( $\bar{X}=3,02$ ) olduğu tespit edilirken yetkililerin en düşük ( $\bar{X}=2,80$ ) olduğu tespit edilmiştir.

**H<sub>4</sub>: Çalışanların cinsiyeti açısından örgütsel bağlılık tutumlarında farklılık vardır.**

**Tablo 3.13. Cinsiyet Açısından Örgütsel Bağlılık Farklılıkları**

		F	p	t	df	Anlamlılık düzeyi (Çift Yönlü)
Örgütsel Bağlılık	Varyansların eşit olarak varsayımı					
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			-,453	197,547	,651
Duygusal Bağlılık	Varyansların eşit olarak varsayımı	2,267	,134	-,276	205	,783
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			-,281	196,779	,779
Devam Bağlılığı	Varyansların eşit olarak varsayımı	3,134	,078	-,505	205	,614
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			-,514	196,272	,608

Çalışanların cinsiyetleri açısından örgütsel bağlılıklarında Tablo 3.13.'de belirtildiği gibi yapılan T testinde herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.  $H_4$  reddedilmiştir.

Ortalamalara bakıldığında kadınların örgütsel bağlılıkları erkeklere göre daha düşük olarak tespit edilmiştir. Erkeklerin duygusal ve devam bağlılığı ortalamaları kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.14. Cinsiyet Açısından Tanımlayıcı İstatistikler**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS
Örgütsel Bağlılık	Kadın	120	2,84	,760
	Erkek	87	2,89	,667
Duygusal Bağlılık	Kadın	120	3,12	,933
	Erkek	87	3,16	,828
Devam Bağlılığı	Kadın	120	2,56	,819
	Erkek	87	2,62	,731

**$H_5$ :Çalışanların bankacılığı bırakma eğilimleri açısından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.**

Tablo 3.15.' e bakıldığında örgütsel kariyer yönetimi açısından (sig:0,000  $p<0,05$ ) olması sebebiyle anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.15. Çalışanların Bankacılığı Bırakma Eğilimleri Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Tutumlarının Anova Testi**

ANOVA					
Örgütsel Kariyer Yönetimi					
	Kareler toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	42,414	2	21,207	32,387	,000
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	133,580	204	,655		
Toplam	175,993	206			

Bağımlı değişkenin örgütsel kariyer yönetimi kabul edildiği testte çalışanların iş bırakma eğilimlerinin kariyer yönetimi tutumlarına göre bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Tablo 3.16. Personelin İşi Bırakma Eğilimi Örgütsel Kariyer Yönetimi Tutumlarında Tukey Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Kariyer yönetimi				
Tukey HSD				
(I) Bankacılığı Bırakma Eğilimi	(J) Bankacılığı Bırakma Eğilimi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (p)
Sık sık düşünüyorum	Ara sıra düşünüyorum	-,65564*	,13898	,000
	Hiç düşünmüyorum	-1,32257*	,16433	,000
Ara sıra düşünüyorum	Sık sık düşünüyorum	,65564*	,13898	,000
	Hiç düşünmüyorum	-,66693*	,13998	,000
Hiç düşünmüyorum	Sık sık düşünüyorum	1,32257*	,16433	,000
	Ara sıra düşünüyorum	,66693*	,13998	,000

Ortalama Fark 0.05 Düzeyinde Anlamlı

Bankacılığı bırakma eğilimlerinin anlamlı farklılığın kaynağını tespit amaçlı Tablo 3.16' da Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın ise sık sık bankacılığı bırakmayı düşünen gruplar ile bankacılığı bırakmayı hiç düşünmeyen gruplardan kaynaklandığı görülmektedir.

**Tablo 3.17. Bankacılığı Bırakma Eğilimi açısından Örgüt Tanımlayıcı İstatistikleri**

	N	$\bar{X}$	SS
Sık sık düşünüyorum	49	2,25	,687
Ara sıra düşünüyorum	110	2,90	,839
Hiç düşünmüyorum	48	3,57	,851
Toplam	207	2,90	,924

Tablo 3.17' de sık sık bankacılığı bırakmayı düşünen çalışan sayısının kariyer yönetimi tutumlarının ortalamasının ( $\bar{X}=2,25$ ) en düşük olduğu ve bankacılığı hiç bırakmayı düşünmeyenlerin ortalaması ise ( $\bar{X}=3,57$ ) katılıyorum düzeyine yakın ve en yüksek olduğu görülmektedir. Ara sıra iş bırakmayı düşünenlerin ise ( $\bar{X}=2,90$ ) ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

**H<sub>6</sub>: Çalışanların maaşları açısından örgütsel bağlılık tutumlarında farklılık vardır.**

Çalışanların maaşları bakımından örgütsel bağlılık yönünden farklılık olup olmadığı tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve bulgulara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 3.18. Maaşları Açısından Örgütsel Bağlılık Farklılıkları**

ANOVA					
Örgütsel Bağlılık					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	4,205	3	1,402	2,763	,043
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	103,002	203	,507		
Toplam	107,207	206			

Tablo 3.18.' de görüldüğü gibi banka çalışanlarının maaşları bakımından örgütsel bağlılık (sig:0,043  $p<0.05$ ) olması nedeniyle maaşları bakımından çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarında anlamlı farklılık bulunmuştur.  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.19. Maaşları Açısından Tanımlayıcı İstatistikler**

Maaş	N	$\bar{X}$	SS
2000-3001 TL	44	2,93	,755
3001-4000 TL	56	2,65	,703
4001-5001TL	54	2,86	,708
5001 TL ve üstü	53	3,03	,687
Toplam	207	2,86	,721

Tablo 3.19' a bakıldığında 3000-4001 TL arası ücret alan çalışanların örgütsel bağlılık ortalamalarının en düşük ( $\bar{X}=2,65$ ) olduğu ve 5001 TL ve üstü ücret alan çalışanların örgütsel bağlılıklarının en yüksek olduğu ( $\bar{X}=3,03$ ) tespit edilmiştir.

**H<sub>7</sub>: Çalışanların maaşları açısından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.**

Çalışanların kariyer yönetimi bakımından farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve bulgulara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3.20.' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan banka çalışanlarının maaşları bakımından örgütsel kariyer yönetimi (sig:0,050  $p<0.05$ ) olması nedeniyle maaşları bakımından çalışanların örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında anlamlı farklılık bulunmuştur.  $H_7$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.20. Maaşlar Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Farklılığı**

ANOVA					
Örgütsel Kariyer Yönetimi					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	6,275	3	2,092	2,502	,050
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	169,718	203	,836		
Toplam	175,993	206			

**H<sub>8</sub>: Çalışanların bankayı seçme nedenleri açısından örgütsel bağlılık tutumlarında farklılık vardır.**

Bankayı seçme nedeni açısından örgütsel bağlılık tutumlarından ANOVA Testi uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.21. Bankacılığı Seçme Nedenleri Açısından Örgütsel Bağlılık Farklılıkları**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Örgütsel Bağlılık	Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	7,127	2	3,564	7,264	,001
	Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	100,080	204	,491		
	Toplam	107,207	206			
Duygusal Bağlılık	Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	9,667	2	4,834	6,440	,002
	Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	153,120	204	,751		
	Toplam	162,787	206			
Devam Bağlılığı	Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	5,021	2	2,511	4,232	,016
	Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	121,031	204	,593		
	Toplam	126,052	206			

Örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık (sig: ,001 ve 0,02  $P < 0.05$ ) olmasından dolayı anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca, devam bağlılığında da (sig: ,016

$P < 0.05$ ) olmasından dolayı bankayı seçme nedeninde farklılık tespit edilmiş ve  $H_8$  kabul edilmiştir.

**Tablo 3.22. Çalışanların Bankacılığı Seçme Nedenleri Açısından Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

		N	$\bar{X}$	SS
Örgütsel Bağlılık	Kendi isteği	115	3,03	,724
	Aile	47	2,65	,758
	Ekonomik nedenler	45	2,66	,560
	Toplam	207	2,86	,721
Duygusal Bağlılık	Kendi isteği	115	3,33	,864
	Aile	47	2,80	,995
	Ekonomik nedenler	45	2,89	,712
	Toplam	207	3,14	,888
Devam Bağlılığı	Kendi isteği	115	2,72	,810
	Aile	47	2,39	,770
	Ekonomik nedenler	45	2,44	,654
	Toplam	207	2,58	,782

Tablo 3.22' de kendi isteği ile bankacılığı seçenlerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılık düzeylerinin ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir. Aile seçeneği grubunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.23. Çalışanların Bankacılığı Seçme Nedenleri Açısından Örgütsel Bağlılık Tutumlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Çoklu karşılaştırma					
Tukey HSD					
Bağımlı Değişken	(I) Bankacılığı seçme	(J) Bankacılığı seçme	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (p)
Örgütsel Bağlılık	Kendi İsteği	Aile	,38142*	,12126	,005
		Ekonomik nedenler	,36473*	,12316	,010
	Aile	Kendi isteği	-,38142*	,12126	,005
		Ekonomik nedenler	-,01669	,14608	,993
	Ekonomik nedenler	Kendi isteği	-,36473*	,12316	,010
		Aile	,01669	,14608	,993
Duygusal Bağlılık	Kendi İsteği	Aile	,42738*	,14999	,013
		Ekonomik nedenler	,44251*	,15234	,011
	Aile	Kendi isteği	-,42738*	,14999	,013
		Ekonomik nedenler	,01513	,18069	,996
	Ekonomik nedenler	Kendi isteği	-,44251*	,15234	,011
		Aile	-,01513	,18069	,996
Devam Bağlılığı	Kendi İsteği	Aile	,33547*	,13335	,034
		Ekonomik nedenler	,28696	,13544	,089
	aile	Kendi isteği	-,33547*	,13335	,034
		Ekonomik nedenler	-,04851	,16065	,951
	Ekonomik nedenler	Kendi isteği	-,28696	,13544	,089
		Aile	,04851	,16065	,951



Tablo 3.21.' de Anova Testinde oluşan farklılığın nedenini tespit amaçlı Tablo 3.23' de Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Çalışanların bankayı kendi isteği ile seçenlerinin ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir. Aile tercihi ise en az tercih edilen seçenek olduğu tespit edilmiştir. Kendi isteği ile seçenlerin ortalamasının en yüksek olduğu ve ekonomik nedenlerle seçenlerin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Bu analize göre gruplar arasındaki farklılık, kendi isteği ile bankayı seçenler ve aile isteği ile bankalarda çalışmayı seçenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Kendi isteği ile seçenlerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılık puanları daha yüksektir.

Yapılan hipotez testleri sonucunda hipotezlerin kabul ve ret durumları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 3.24. Hipotezlerin Analiz Sonuçları**

Hipotezler	Sonuç
<b>H<sub>1</sub></b> : Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2</sub></b> : Personelin çalışma süreleri bakımından kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3</sub></b> : Personelin Ünvanlar bakımından kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.	<b>Ret</b>
<b>H<sub>4</sub></b> : Çalışanların cinsiyetleri açısından örgütsel bağlılık tutumlarında farklılık vardır.	<b>Ret</b>
<b>H<sub>5</sub></b> : Çalışanların bankacılığı bırakma eğilimi açısından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>6</sub></b> : Çalışanların maaşları açısından örgütsel bağlılık tutumlarında farklılık vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>7</sub></b> : Çalışanların maaşları açısından örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında farklılık vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>8</sub></b> : Çalışanların bankayı seçme nedenleri açısından örgütsel bağlılık tutumlarında farklılık vardır.	<b>Kabul</b>

Hipotez testlerinin sonucuna bakıldığında H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri reddedilirken H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

## TARTIŞMA

Dinçer'in çalışmasında, kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelenmiştir. Kariyer yönetimi faaliyetlerinin örgütsel bağlılığa pozitif yönde katkı sağladığını belirtmiştir. Ayrıca çalışanların bağlılığı arttıkça sergiledikleri performans ve örgüte sağladıkları katkının artacağı tespit edilmiştir (Dinçer, 2015: 97).

Engiz'in araştırmasında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile ilgili tespitlerinde çalışanların kariyer gelişimine yönelik kariyer planlarının örgütsel planlar ile uyumlu olması, örgüte olan bağlılık düzeyinin artmasına ve işten ayrılmaların azalmasını sağlayacağı yönündedir. Tatmin oldukları bir işte çalışmalarını yine örgütsel bağlılığı arttıran bir durumdur ve çalışanların kendilerine verilen iş ile ilgili gerekli olan bilgilendirmenin yapılması, örgütsel bağlılığın sağlanarak kariyer planları yapması açısından önemlidir (Engiz, 2009: 157).

Çörtük'ün yaptığı çalışmada; çalışanların kariyerleri ilgili planlama ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi ve önemsenmesi, ayrıca beklentilerine yönelik uygulamalara gidilmesi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemekte ve arttırmaktadır. Çünkü çalışanların beklentileri, kariyer planlarını şekillendirmektedir. Bu planların örgütsel planlarla uyumlu hale gelmesi için bireysel beklentilerin tespit edilmesi gerekmektedir. Çalışanların verimliliklerinin yüksek olması için beklentilerinin dikkate alınması önem arz etmektedir. Kariyer beklentilerinin önemsenmediği bir sistemin uzun vadede başarılı olması mümkün değildir (Çörtük, 2009:119).

Çalışanların çalışma süreleri ile kariyer yönetimi algıları arasında çalışanların işe başladıkları ilk yıllarda yüksek bir algı olması, Çilingir'in çalışmasında da tespit edilmiştir. Çalışanın ilk yıllarda bu tutumun daha yüksek seviyelerde olduğu ve bunun sebebinin çalışanların ilk mesleki eğitim döneminde örgütün uyguladığı işe alım sürecinin etkisi olduğu düşünülmektedir (Çilingir, 2014: 121).

Albayrak'ın araştırmasının sonuçlarına göre, kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel bağlılık tutumlarının ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise erkeklerin sosyal yaşamdaki rolünün getirdiği sorumluluk duygusundan kaynaklandığı söylenebilir (Albayrak, 2007: 88).

İleri ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada yine aynı şekilde erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları ve işin önemli ve nitelikli

olması yine örgütsel bağlılık düzeylerini yükselten bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır (İleri, vd., 2009: 91).

Kabadayı'nın araştırmasında çalışanlara yönelik uygulanan kariyer yönetimi faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı arttırdığını ve kurumda sağlanan eşit yükselme imkânlarının çalışanın bağlılığını arttıran bir etki olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda çalışanını kaybetmek istemeyen örgütlerin kariyer yönetimi faaliyetlerini önemsemesi ve geliştirmesi gerekmektedir (Kabadayı, 2013: 168).

Küçük' ün çalışmasında örgütsel kariyer yönetimi tutumlarının maaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların kariyer tutumlarında aldıkları maaşın etkin rol oynadığı ve maaşa bağlı olarak değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir (Küçük, 2012: 84).

Örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmasına karşın piyasa koşullarının sürekli değişmesi ve istihdam sürelerinin uzun süreli bir yapılanma içerisinde olamaması sebebiyle, firmalar kurumsal yapılanma ve alt yapı oluşumunu sağlayarak çalışanın hızlı bir şekilde çalışma düzenine uyum sağlamasına yönelik mesleki eğitimlere önem vermeye başlamışlardır. Ayrıca çalışanların kendilerini geliştirebileceği ve örgütten ayrılrsa dahi iş bulmasına yönelik beceriler kazandıran firmaları tercih ettikleri ve imajı yönünden piyasada geçerliliği olan firmalarda çalışmak istedikleri görülmektedir.

Arabacı' nın yaptığı çalışmada çalışanın kariyer yönetimi tutumları ile ilgili kariyer gelişimini destekleyen ve çalışana güven veren bir örgütsel yapıya sahip olması, ayrıca ücret düzeyleri, çalışana geri bildirim yapılması, fikirlerinin alınması gibi örgütsel bağlılığı olumlu yönde katkı sağlayan etkenlerin çalışanların iş bırakma eğilimlerini azalttığı ileri sürülmektedir (Arabacı, 2019: 115).

Araştırmalara genel olarak bakıldığında kariyer yönetimi faaliyetlerinin olumlu ve pozitif yönde örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olduğu ve demografik özelliklere göre çalışanların kariyer tutumları ve örgütsel bağlılık tutumlarında farklılıkların tespit edildiği görülmektedir. Kadınlara yönelik sunulan kariyer fırsatları ile erkeklere sunulan kariyer fırsatlarındaki eşitlik yapılan analizler sonucunda cinsiyet yönünden örgütsel kariyer yönetimi faaliyetlerine yönelik bir farklılık olmadığını göstermektedir.

## SONUÇ

Sosyal yaşamın en önemli kısmını oluşturan çalışma hayatı, insanların toplumdaki statüsünü, hobilerini, alışkanlıklarını ve sosyal çevresini belirlemektedir. İnsanların işlerini seçmelerinde aile, ekonomik durum ve sosyal çevre gibi birçok dışsal faktör etkili olmaktadır. İçsel olarak ise kişinin bilgi, beceri, deneyim ve yetenekleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır. Aynı şekilde şirketler de personel seçimini iş kolunun ihtiyaç duyduğu özelliklere göre yapmaktadır. Şirketlerin genel olarak işe alım sürecinden sonra çalışanı, deneme sürecine tabi tuttukları görülmektedir. Bu deneme süreci çalışan ve şirket açısından çift taraflı bir deneme süreci olarak değerlendirilmelidir. Şirketler ve personel bu süreçte beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını karşılıklı değerlendirirler. Şirketlerin maliyet ve zaman kaybının önüne geçilmesi için bu sürecin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Örgüt ile çalışan arasındaki bağlılık düzeyi karşılıklı beklentilerin karşılanması ve uyumlu hale gelmesinden geçmektedir. İşletmeler, kariyer yolları ve planlamalarını çalışanların beklentilerini göre şekillendirmesi ile çalışanın bağlılık düzeylerini arttırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu bağlılığın uzun süreli ve kalıcı hale gelmesi için işletme tarafından çalışanların kariyer geliştirme uygulamaları ile desteklenmesi gerekmektedir.

Örgütsel kariyer yönetimi ile çalışanların potansiyellerini kullanabileceği bir örgütsel yapılanma amaçlanmaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerde geri bildirim yapılması ile gelişimleri desteklenmelidir. Böylece örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikteki çalışanlar örgüt içinden karşılanabilecektir. Çalışanların, potansiyellerini kullanabileceği ve geliştirebileceği şirketlere yönelmesi beklenen bir durumdur. Şirketlerin çalışanlara yönelik uyguladığı geliştirme faaliyetleri, çalışan örgütten ayrılrsa dahi kullanabileceği özellikler taşıması gerekmektedir. Çünkü teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve internet kullanımının yaygınlaşması nedeniyle alışkanlıklar sürekli bir değişkenlik göstermektedir. Üretim ve hizmet faaliyetlerinin yönünü alışkanlıklar ve beklentiler belirlemektedir. Şirketlerin bu değişimlerle doğru orantılı bir şekilde personel ihtiyacının niteliği de değişmektedir. Bu yüzden örgütlerin uzun süreli istihdam sağlamaları zorlaşmaktadır. İşletmelerin piyasa koşulları ile mücadele edebilmesi için örgütsel bağlılık düzeyi artırılmalıdır. İşletmeler, yüksek performans sergileyen verimli çalışanlara ulaşmak için örgütsel bağlılığı destekleyici faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu

noktada örgütsel kariyer yönetimi faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesi ve örgütün tüm çalışanlarını kapsayan bir yapıda olması önem arz etmektedir.

Denizli bankalarında örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymak için yapılan araştırmanın bulgularına aşağıda değinilmektedir;

Banka çalışanlarının bulunduğu bankanın kariyer uygulamalarından genel olarak memnun oldukları belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre örgütlerin banka çalışanlarının örgütsel bağlılığını sağlaması yönünde yeterli kariyer uygulamalarında buldukları görülmektedir.

Çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında, örgütsel kariyer yönetimi tutumlarında altı ile on yıl arasında kariyer beklentilerinin azalmasından dolayı çok fazla bir düşüş tespit edilmiştir. Fakat on birinci yıldan itibaren örgütsel kariyer tutumlarında bir artış görülmekte olup bunun emeklilik hakkı sebebiyle oluşan bir artış olduğu düşünülmektedir. Çalışanların ilk yıllarda kariyer beklentilerinin yüksek olması sebebiyle kariyer tutumu oranları yüksek çıkmaktadır.

Banka çalışanlarının cinsiyet açısından örgütsel bağlılık tutumlarına bakıldığında bir farklılık görülmemektedir. Kadın çalışanların bankacılık sektöründe oldukça tercih edildiği görülmektedir. Erkek çalışanların ailedeki sorumluluklarından dolayı duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bankaların kadınlara yönelik uyguladığı esnek çalışma saatleri kadınların iş hayatındaki yerini ve önemini arttırmıştır.

Çalışanların bankacılığı seçme nedenleri açısından bakıldığında, kendi isteği ve aile isteği ile seçenlerin fazla olduğu görülmektedir. Bu genelde toplumun bankacılığa bakış açısı ve bankaların topluma verdiği güven ile alakalı bir durumdur. Genel olarak bakıldığında ailenin yönlendirmesi ile bankacılığı seçenlerin sayısının fazla olduğu ve kendi isteği ile seçenlerin bankanın sağladığı kariyer imkânlarının açık ve güvenilir olmasından kaynaklandığı ve bu seçeneklerin ‘‘katılıyorum‘’ düzeyine yakın olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca kariyer yönetimi faaliyetlerinin toplumdaki algının oluşmasında etkili olduğu görülmektedir. Bankayı seçmede toplumda oluşan iş güvencesi algısı da ailenin etken rol almasına neden olmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimi açısından maaşın etkisi ile doğru orantılı olarak şekillendiği görülmektedir. Maaş ödemelerinin bankalarda düzenli olması sebebiyle maaş düzeyi arttıkça çalışanların bağlılıkları arttığı görülmektedir. Ayrıca kariyer yönetimi tutumlarının da aynı şekilde maaş ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Çünkü kariyerinde ilerleme sağlayan çalışanların aynı şekilde maaş beklentilerinin arttığı görülmektedir.

Çalışanların bankacılığı bırakma eğilimlerine göre kariyer tutumlarının farklılık gösterdiği ve kariyer tutumlarının hiç işi bırakma eğiliminde olmayanların ortalamasının yüksek olduğu ve örgütsel kariyer yönetimi tutumlarının işi bırakma eğiliminin azalmasına yönelik etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca ara sıra işi bırakmayı düşünen çalışan sayısının fazla olduğu görülmektedir.

Elde edilen veriler doğrultusunda sunulabilecek öneriler şu şekildedir:

Yöneticilere, çalışanların kariyer beklentilerinin gerçekleşmesine yönelik daha fazla çaba içinde olmalarını ve mentorlük rolünü daha fazla benimseyerek çalışanlara daha fazla geri bildirim ile hatalarının düzeltilmesine yönelik çalışmalarda bulunmaları önerilmektedir. Çalışanların performans değerlendirmesini bir sınav mantığından çok eksikliklerini görme ve kendini geliştirme uygulaması olarak görmeleri yöneticiler tarafından sağlanmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimine kariyer yolları daha fazla olan ve çalışanların kariyer beklentilerine göre şekil alan bir yapıda olması önerilmektedir. Kariyer planlamasının yapıldığını düşünen çalışan daha fazla bağlılık göstermesi nedeniyle daha verimli çalışacağı söylenilebilir. Yetişen çalışanların elde tutulması için çalışanların kariyer beklentilerinin bilinmesi ve tespiti amacıyla daha fazla çalışan memnuniyetini ölçen çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara kariyer engelleri ve kariyer beklentilerinin tespiti amaçlı araştırma yapmaları önerilmektedir. Banka şubelerinde bulunan çalışanların kariyer ile ilgili kaygılarının tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca örgütlerin kariyer başlangıcı eğitimlerinde örgütsel hedef, misyon ve vizyon gibi kavramlara yönelik ne düzeyde bilgilendirme yaptığı ve çalışanların kariyer yolları ile ilgili ne düzeyde bilgilendirme yapıldığının tespiti amaçlı çalışmalar yapılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Adekola B. (2011, Mayıs). “Career Planning And Careermanagement As Correlates For Career Development And Job Satisfaction A Case Study Of Nigerian Bank Employees”, *Australian Journal of Business and Management Research*, Cilt:1/2.<https://pdfs.semanticscholar.org/fd83/c0c0207819be0cd69069350ff6dcd4e67af9.pdf> (27.07.2019).
- Akdoğan, H. (2014). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Analiz*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Akgül A., Çevik O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’ te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara.
- Akyay U., Algül F. (2018). “Yeni Kariyer Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Social Sciences Studies Journal*, (ISSN:2587-1587), <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1074> (31.03.2019).
- Alaçam, B. (2014). *Akademisyen Hemşirelerin Kariyer Engelleri*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aldemir C., Ataol A., Budak G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Altay, M. (2018). *Çalışma Yaşamının Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Bitirme Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altun N., Bahçecik N. (2009). “Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi”, *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, Cilt: 2/2.
- Arabacı, M. (2019). *Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arifoğlu, S. (2015). *Türkiye İlaç Sanayisinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Çalışma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishers, London and Philadelphia.

- Aslan, G. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atasever, S. B. (2018). *Yetenek Yönetimi Ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Atlıkan, F. (2015). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, Kalite ve Etkinliğe Etkisi Üzerine Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, B. E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aydıntan B., Kördeve M. K. (2016). “Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *Gazi İşletme Dergisi*, Cilt: 2/3, 27-48.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bayram L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma”Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Cilt: 59.
- Bell, C. R. (1998). *Yetiştiren Yöneticiler*, (çev. Bahar Ulusoglu Darn), Kalder Yayınları, İstanbul.
- Bilgiç H. F. (2017, Eylül). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi”, *Bitlis Eren Üniversitesi İ.İ.B.F. Akademik İz Düşüm Dergisi*, Cilt:2/3, 35-49.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, BETA Yayını, İstanbul.
- Bridgstock R. (2009). “The Graduate Attributes We’ve Overlooked: Enhancinggraduateemployability Through Career Management Skills”, *Higher Education Research & Development*, Cilt: 28/1, 31-34. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07294360802444347> (27.07.2019).
- Brownell J. (1994). “Women in Hospitality Management: General Managers’ Perceptions of Factors Related to Career Development”, *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), 101-117. <https://core.ac.uk/download/pdf/145016953.pdf> (27.07.2019).
- Büyükyılmaz O., Karakule İ., Karataş İ., (2018). “Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *Çankırı*



*Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8/1, 1-29.

- Cerit, Ö. U. (2007). *İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ceylan C., Bayram N. (2006, Nisan). Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenli Değişkenli Çoklu Regrasyon ile Analizi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:20/1.
- Cole, G. (2002). *Personnel and Human Resource Management*, Thomson, London.
- Çakmak, K. Ö. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktor Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin M., Kayır H. (2010). “Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler”, *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, Cilt: 45/1, 40-64.
- Çilingir, N. (2014). *Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Çolakoğlu Ü., Ayyıldız T., Cengiz S. (2009, Bahar). “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:20/1, 77-89.
- Çöl G., Gül H. (2005, Nisan). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19/1.
- Çörtük, S. (2009). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kütahya İlköğretim Okullarında Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dağlı A., Elçiçek Z., Han B. (2018). “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 17/68, 1765-1777, [www.esosder.org](http://www.esosder.org) (20.04.2019).
- Demir C., Öztürk U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 26/1, 17-41.
- Demirel Y., Seçkin Z., Özçınar M.F. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 20/2, 33-48.
- Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Deniz M., Ünal A. (2007). “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *E-Journal Of New World Sciences Academy 2007*, Cilt:2/2.
- Derin N., Demirel E.T. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 17/2, 509-530.
- Dikili A. (2012). “Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17/2, 473-484.
- Dilsiz, M. Ş. (2011). *Kariyer Yönetimi Ve Kırıkkale’deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi ), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Dinçer, A. G. (2015). *Kariyer Planlaması Algısının Banka Çalışanlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Özel Bir Banka ile ilgili Örnek Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- Doğan S., Kılıç S. (2007, Temmuz-Aralık). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 29, 37-61.
- Doğan, M. Y. (2017). *Ortaokul Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, ( Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Dolgun, U. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, EKİN Yayınevi, Bursa.
- Durna U., Eren V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2) 2005, 210-219.
- Dündar, G. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Dündar, G. İ. (1995). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Efeoğlu İ.E., Özgen H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16/2, 237-254.
- Eisenberger R., Fasola P., Davis-LaMastro V. (1990). “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:75/1, 51-59.
- Elmalı, M. (2015). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği)*, (Basılmamış Yüksek

Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ememe J. (2017). “Leadership Strategies for Managing Change in the Nigerian Banking Industry”, *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations> (26.07.2019).

Engiz, G., (2009). *Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, BETA Yayını, İstanbul.

Eryiğit, N. (2007). *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Esmer Y., Yüksel M. (2017, Temmuz-Ağustos). “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık; Teorik Bir Çerçeve”, *Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 62..

Fındıkçı, İ. (2006) *İnsan kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Finnigan, J. (1995). *Doğru İşe Doğru Eleman*, (çev. Mehmet Kılıç), Rota Yayın Tanıtım, İstanbul.

Geylan, R. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Geylan, R. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Gidici, E. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Bitirme Tezi), Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Gül H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2/1.

Güldiken, A. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik İlişkisi İle İlgili Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güldiken, Y. (2017). *Kurum Kültürünün Benimsenmesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Olan Rolünün Değerlendirilmesi: Eskişehir İlinde Bir Özel Okulda Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Güllüce A. Ç., İşcan Ö. F. (2010, Ekim). “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, Cilt: 5/2, 7-29.
- Gülova A. A., Demirsoy Ö. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Cilt:3/3, 49-76. [www.berjournal.com](http://www.berjournal.com) (02.05.2019).
- Gümüştekin G. E., Gültekin F. (2009, Nisan). “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 23, 147-158.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*, (Basılmamış Uzman Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Günel Ö. D. (2009). “Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10/2, 199-219.
- Güner F., Çiçek H. ve Can A. (2014). “Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:6/3, 59-76.
- Güngör, U. (2016). *Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz G., Kumkale İ. ve Oğuzhan A., (2013) “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma”, <https://docplayer.biz.tr/3919691-Session-7c-sektorel-sorunlar-791.html>, (14.10.2019).
- Gürsel, Ü. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve Yenilik Yönetimi İlişkisi: Mutfak Personeli Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Herriot, P. (1992). *The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs*, SAGE Publications, London.
- Hiçkorkmaz, Ş. (2016). *Mobbing Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi (İzmit İlçesi Kamu Çalışanları Örneği)*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Homayounfard H., Safakish G. (2016). “A Human Resource Evaluation Toolkit For Mega Size Industrial Projects”, *Procedia Social and Behavioral Science*, 226, 209-217. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816308679> (26.07.2019).
- Hoş C., Oksay A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 20/4, 1-24.

- Ibarra, H. (2010). *Harvard Business Review-Zor Zamanlarda Kariyerinizi Yönetmek: Yanlış Kariyerde Nasıl Takılıp Kalınır?*, (çev. İlker Gülfidan), Mess Yayın, İstanbul.
- İleri H., Karaman A., Engiz G. (2009). Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt: 12/1-2.
- İnan İ. (2017, Ocak). “İş Yükü Algısı ve Kariyer Bağlılığının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10/1, 184-198.
- İrmiş A., Kök S. B. (2000). “İnsan Kaynakları Açısından Kariyer Yönetimi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Kabadayı, S. (2013). *Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kahraman, H. B. (2017). *Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Alguların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalaycıoğlu, E. (2018). *Kariyer Uyum Yeteneğinin Çalışanların İş Performansına Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Kanbur A., Salihoğlu G. H. (2014). “Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3/2.
- Karaca, A. (2016). *İçsel Ve Dışsal Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Karakuş, S. (2016). *Öğretmenlerin Bireysel Kariyer Yönetimi Gerçekleştirme Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Karapınar E., Kocabaş S. (2019, Mart). *Business Life Aylık İş Hayatı ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 9/99.
- Kaya, A. (2018). *Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Test Edilmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Keçecioglu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Koçer S. (2015). “Ulusal Basın Köşe Yazarlarının Kariyerlerinin Sınırsız Kariyer Yaklaşımı Açısından İncelenmesi”, *Global Media Journal TR Edition*, Cilt: 6/11.
- Kordon, E. (2006). *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Öğrencileri İçin Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Köse S. (2017). “Sendikal Bağlılık ve Bir Alan Araştırması”, *Asya’dan Avrupa’ya Akademik Sosyal Araştırmalar Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, 67-81. <https://orcid.org/0000-0001-7751-3240>.
- Köşker, S. (2016). *Kamu Kurumlarında Yaşanan Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuru, F. K. (2009). *Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçük, M. (2012). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanlarının Üzerindeki Etkinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Küçüközkan Y. (2015, Güz). “Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki; Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1/1.
- Levinson, H. (2004). *Harvard Business Review-Kariyer Yönetimi: İkinci Bir Kariyer*, (çev. Murat Çetinbakış), Mess Yayın, İstanbul.
- Marquis B.L., Huston C.J. (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing Theory and Application*, Lippincott Williams & Wilkins, China.
- Mavisu, H. (2010). *Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Meşe G., Sürvegil O. (2007, Temmuz). “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, *Mevzuat Dergisi*, Cilt: 10/115. <https://www.mevzuatdergisi.com/2007/07a/01.htm> (29.07.2019).

- Noe R.A. (1996). "Is career management related to employee development and performance?", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt:17, 119-133. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1099](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1099) (27.07.2019).
- O'Neil D., Bilimoria D. (2005, Mayıs). "Women's Career Development Phases: Idealism, Endurance, And Reinvention", *Career Development International*, Cilt:10/3. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431994900329> (27.07.2019).
- Omotayo O. A., Oladele I. O., Adenike A. (2013). "Glass-Ceiling and Female Career Advancement: A Study of the Nigeria Police", *ANVESH A Journal of Managemen*, Cilt:6/1. <https://core.ac.uk/download/pdf/18294954.pdf> (26.07.2019).
- Onay M., Vezneli Z. (2012). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* Cilt: 4/1.
- Osipow S.H. (1999). "Assessing Career Indecision", *Journal of Vocational Behavior*, 147-154. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879199917049> (27.07.2019).
- Özden M. C. (2015). "Üniversite Yönetmelikleri Çerçevesinde Kariyer Merkezlerinin Amaç ve Faaliyetleri", *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2/7, 145-169.
- Özdevecioğlu M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:18/2 113 -130.
- Özdevecioğlu M., Aktaş A. (2007, Ocak-Haziran). "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:28, 1-20
- Özgen H., Öztürk A., Yalçın A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Özkaya M. O., Kocakoç İ. D., Kara E. (2006). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13/2.
- Özutku H. (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37/2, 79-97.
- Paltalı, İ. H. (2017). *Çift Kariyerli Ailelerde Yaşanılan Sorunlar*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Panos G., Pouliakas K., Zangelidis A. (2011, Ağustos). "Multiple Job Holding as a Strategy for Skills Diversification and Labour Market Mobility", *The CER Working Paper Series on Entrepreneurship and Innovation*, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1984075](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1984075) (27.07.2019).

- Payne S.C., Huffman A.H. (2005). "A Longitudinal Examination Of The Influence Of Mentoring On Organizational Commitment And Turnover" *Academy of Management Journal*, Cilt:48/1, 158-168. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMJ.2005.15993166> (27.07.2019).
- Pilavcı, D. (2007). *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Polat M., Meyda H. C. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25/1.
- Sabuncuoglu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, Furkan Ofset, Bursa.
- Sabuncu, Ş. (2015). *Eğitim Kurumlarında Uygulanan Kariyer Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Kazan İlçesi Örneği)*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M.V. (2008). *Örgüt Psikolojisi*, Alfa Aktüel Basım, Bursa.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarıkaya, G. S. (2018). *İşgören Kaygı Düzeyinin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Aracılık Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sarsılmaz, İ. (2018). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Şirketleri Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schein E. H. (1996). "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century", *MIT Sloan School of Management* <http://www.sloan.mit.edu/res/wp/10009.html> (26.07.2019).
- Seçer B., Çınar E. (2011). "Bireycilik Ve Yeni Kariyer Yönelimleri", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:18/2.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Seymen O. A. (2004). "Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:XXIII Sayı:1, 79-114.



- Sıgır Ü. (2007). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı/No 2:261-278.
- Snell S., Bohlander G. (2007). *Human Resource Management*, Thomson Higher Education, USA.
- Sökmen A., Şimşek T. (2016). “Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18/3, 606-620.
- Sturges J., Guest D., Conway N. ve Davey K.M. (2002). “A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates In The First Ten Years At Work”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731–748. [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com) (26.07.2019).
- Sürvegil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahinöz, S. (2006). *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, B. (2013). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşlıyan M., Arı N.Ü., Duzman B. (2011). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İ.İ.B.F. Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3/2.
- Tınaztepe C, (2012). “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”, *Yeditepe Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4/1.
- Top M. (2012). “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 41/2, 258-277.
- Tubre T.C., Collins J. M. (2000). “Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance”, *Journal of Management*, Cilt:26/1, 155–169. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630002600104> (27.07.2019).
- Tuna, M. (1996). *Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turgut T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25/3-4.

- Turunç Ö., Çelik M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F YÖNETİM VE EKONOMİ Dergisi* Cilt:17/2.
- Türkiye Bankacılar Birliği, (2019, Mayıs). “Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan, ve Şube Sayıları Mart 2019”, TBB ve DT13, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) , 1-3.
- Türkkan, E. (2017). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurlu C. T., Üstüner M. (2011). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:41, 434-448.
- Urhan, S. (2014) *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Usta, I. (2012). *Otel İşletmelerinde Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ünler E. (2006). “Örgütsel Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, *Yeditepe Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4/1.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri*, (Basılmamış Dönem Projesi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Varışlı N. (2019). “Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkileri”, *International Journal Of Academic Value Studies*, Cilt: 5/1, 114-123.
- Yaramış M., Çinkır Ş. (2014, Eylül). “Ankara Üniversitesi’nde Çalışan Kadrolu İdari Personelin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 31, 42-66.
- Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management: Developing Your Talent*, Elsevier-Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Yazıcıoğlu Y., Erdoğan S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yeğin, A. (2018). *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeniçeri Ö., Demirel Y., Seçkin Z. (2009, Haziran). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, 11/16.

- Yıldırım, H. (2011), *Lider Etkinliğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Belek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yılmaz, Y. (2018). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Kamu Kurumlarında İncelenmesi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yumuşak S., Çoban M. (2012). “Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:18. <http://dx.doi.org/10.11611/JMER23> (15.11.2018).
- Yurdatapan, S. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zorlu, Z. C. (2017). *Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Çalışanlarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## **EKLER**

**EK:1: ANKET FORMU**

<b>ARAŞTIRMA ANKETİ</b>	
<i>Değerli meslektaşlarım,</i>	
<i>Bu anket çalışması Prof.Dr. Celaleddin SERİNKAN danışmanlığında Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışmasında yararlanılmak üzere düzenlenmiştir. Bu anketin amacı Örgütsel Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa etkisini Bankacılık sektöründe ölçmektir. Sorularda isminiz istenmeyecektir o yüzden içtenlikle soruları cevaplayabilirsiniz. Lütfen boş soru bırakmayınız. Verdiğiniz destek ile araştırmaya sağladığınız katkılar için teşekkür ederiz.</i>	
<i>Saygılarımızla,</i>	
<b>Serhad YURTSEVEN</b>	
<b>Yüksek Lisans Tez Öğrencisi (Bankacı)</b>	

<b>Sosyo-Demografik Özellikler</b>	
<b>Cinsiyetiniz</b>	: ( ) KADIN ( ) ERKEK
<b>Medeni Durumunuz</b>	: ( ) EVLİ ( ) BEKAR
<b>Yaşınız</b>	: ( ) 25'ten küçük ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46 ve üstü
<b>Eğitim Durumunuz</b>	: ( ) LİSE ( ) LİSANS ( ) YÜKSEK LİSANS ( ) DOKTORA
<b>Çocuk sayısı</b>	: ( ) YOK ( ) 1 ( ) 2 ( ) 2'den fazla
<b>Çalışma süreniz</b>	: ( ) 0-5 YIL ( ) 6-10 YIL ( ) 11-15 YIL ( ) 16-20 YIL ( ) 21-25 YIL ( ) 26 YIL VE ÜSTÜ
<b>Bankadaki ünvanınız</b>	: ( ) MEMUR ( ) YETKİLİ ( ) YÖNETMEN ( ) MÜDÜR YARDIMCISI ( ) MÜDÜR
<b>Aylık ortalama maaşınız</b>	: ( ) 2000-3000 TL ( ) 3000-4000TL ( ) 4000-5000 TL ( ) 5000 TL üstü

**1. Bankacılığı seçme nedeniniz nedir?**

a) Kendi İsteğim b) Aile c) ekonomik nedenler d) diğer.....

**2. Bankacılığı bırakmayı düşünüyor musunuz?**

a) Sık sık düşünüyorum b) Ara sıra düşünüyorum c) Hiç düşünmüyorum

**3. Bankacılığı toplumsal açıdan saygın bir meslek olarak görüyor musunuz?**

a) Çok saygın b) Saygın c) Kısmen saygın d) Hiç saygın değil

**4. Bankacılık ile ilgili olarak mesleki eğitimde edindiğiniz bilgileri uygulayabildiniz mi?**

a) Uygulayabiliyorum b) Kısmen uyguladım c) Hiç uygulayamadım

**5. Bankacılık hakkındaki genel kanaatiniz nedir?**

a) Bankacı olmaktan memnunum b) Kısmen memnunum c) Hiç memnun değilim

**6. Çalıştığınız Bankanın imajının toplumdaki saygınlığınıza katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?**

a)Düşünüyorum b) Kısmen düşünüyorum c)Hiç düşünmüyorum

**7. Bankanızın sendikası var mı?**

a)Evet b) Hayır

**8. Genel olarak sendikal faaliyetlerin çalışanın faydasına olduğunu düşünüyor musunuz?**

a) Kesinlikle düşünüyorum b) Çok faydalı olacağını düşünmüyorum c) Hiç düşünmüyorum

Aşağıda Bankacılığın çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olanını işaretleyiniz.

**(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Kısmen katılmıyorum, 3: Karasızım, 4: Kısmen Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum).**

<b>ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Bankamızdaki kariyer uygulamalarından genel olarak memnunum. (Terfi, ödüllendirme vs.)					
2. Bankamızdaki işe alım ve alıştırma süreçlerinin başarılı yürütüldüğünü düşünüyorum.					
3. Bankamız kariyer gelişimine yönelik sağlanan imkanları yeterli buluyorum.					
4. Yaptığım işin nitelikli olması benim için önemli değildir ben aldığım paraya bakarım.					
5. Bankamızda yükselme sınavlarının adil ve güvenilir olduğunu düşünüyorum					
6. İnsan kaynakları yönetimini başarılı ve samimi buluyorum.					
7. Kariyer yollarının çalışanların bilgi ve becerilerine göre belirlendiğini düşünüyorum.					
8. Bankamızın kariyer yollarının yeterli ve objektif olduğunu düşünüyorum.					
9. Kariyerimin engellendiğini hissediyorum.					
10. Kariyerimde benden istenilenleri yaptığım sürece ilerleyebileceğimi düşünüyorum.					
11. Bireysel kariyer hedeflerimin örgütsel kariyer hedefleriyle uyduğunu düşünüyorum.					
12. Eğer aynı koşullarda(ücret, yan haklar vs.) başka bir iş imkanım olsaydı hiç düşünmeden işten ayrılırdım.					
13. Bulduğum bankanın çalışanını önemseyen bir kurumsal yapıda olduğunu ve çalışana adil ve dürüst davrandığını düşünüyorum.					
14. Kişisel ve Kariyer gelişimim açısından bankama çok şey borçluyum.					
15. Kariyer planlamamın yapıldığını düşünüyorum ve bu benim stresimi azaltıyor.					

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Yaptığım işin karşılığında aldığım maaşın yeterli olduğunu düşünüyorum.					
2. Eğer kariyerimde yükselebileceğime inansaydım işime daha özverili yaklaşırdım.					
3. Artık başka bir işte çalışabileceğimi düşünmüyorum.					
4. Eğer bu kuruma bu kadar emek vermeseydim işi bırakmayı düşünebilirdim.					
5. Bankanın sağladığı yan haklarından(sağlık vs.) memnunum ve olmasaydı					

bu işte kesinlikle çalışmazdım.					
6. Bankama karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
7. Şuan işten ayrılmayı düşünsem hayatımda birçok şey alt üst olur.					
8. Sendikanın, çalışanların haklarını koruduğunu ve çalışanların yanında olduğunu düşünüyorum.					
9. Bankamın imajı ve bana kazandırdığı beceriler sayesinde işi bıraksam dahi kolaylıkla iş bulabilirim.					
10. Başka bir işin benim için daha avantajlı olacağını bilsem dahi bankamı bırakamazdım.					
11. Kariyerimin geri kalanını bu bankada geçirmek bana mutluluk verir.					
12. Aileme karşı sorumluluğum olmasaydı eğer bu bankaya tahammül edemezdim.					
13. İş arkadaşlarımla ve yöneticimin beni önemsediklerini hissediyorum ve kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
14. Bankamdan şuanda ayrılısam bankama ve çalışma arkadaşlarıma karşı suçluluk duygusuna kapılırdım.					
15. Bankam bağlılığımı hak etmiyor.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİMLİK BİLGİLERİ

**Adı Soyadı** : Serhad Yurtseven  
**Doğum Yeri** : Trabzon  
**Doğum Tarihi** : 07.03.1986  
**E-posta** : sserhadd@gmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Lise** : Denizli Cumhuriyet Lisesi (Y.D.A) (2000-2004)  
**Lisans** : Süleyman Demirel Üniversitesi (2005-2010)  
**Yüksek Lisans** : Pamukkale Üniversitesi (2011-2019)

**Yabancı Dil ve Düzeyi:** Orta Seviye

**İş Deneyimi** : 2009-2010 Anketörlük  
2010-2011 Pazarlama ve Reklamcılık  
2011-2019 Bankacılık

**Araştırma Alanları** : Bankacılık Sektörü