

ÇALIŞANLARDA KARIYER TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ*

Yrd.Doç.Dr. Hüseyin İLERİ**

Yrd.Doç.Dr. Abdullah KARAMAN***

Gülsüm ENGİZ****

Özet

Örgütlerde, verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, insanın motivasyonuna yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. İşte bu yaklaşımlardan en güncel ve uygulamada en popüler olanlardan bir tanesi de kariyer planlaması ve yönetimidir. İnsanlar, günümüzde işletmeler tarafından ilk etapta ücret ve sosyal imkânlardan ziyade, kariyerlerinin gelişmelerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedir.

Kariyerle ilgili kazançlar, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasına ve farklı kariyer yolları izlemesine olanak sağlamanın yanı sıra ilginç ve harekete geçirici görevleri, daha iyi ücret, terfi veya benzeri ödülleri içermektedir. Kariyer planları ve hedefler, çalışanları gelişimleri için motive eder ve çalışanların gelecekteki pozisyonlara hazırlanmalarının yanı sıra buldukları pozisyonlarda da maksimum performans ile çalışmalarını sağlar. Bireysel kariyer planları ve kurumun çalışanlarına gösterdiği ilgi kuruma bağlılığı artırır.

Bu çalışma da çalışanlarda kariyer yönetimi, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi konuları incelenmiştir. Çalışma kapsamında sağlık sektöründe örnek olay çalışması yapılmış ve kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi analiz edilmiştir

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, Örgütsel Bağlılık

Abstract

After the realization that human is the most effective factor on efficiency of organizations, various approaches are developed day by day and also renewed. Here is just one of these recent and popular approaches, called as career planing and management. Nowadays, people demand a position which will provide a career development and a proper enviroment for this position, prior to salary and social security.

* Bu makale T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanan aynı başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Öğretim Üyesi

*** Selçuk Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokul Öğretim Üyesi

**** Selçuk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi

Beside making one to reach the career targets and allow different career paths, career acquisitions consist of motivating jobs, better wages, promoting or similar awards. Career plans and aims, make employees to perform with their maksimum capacity beside motivating employee to develop and preparefor future positions. Self career planning and care of the organisation to the employee, increase the commitment to organisation.

In this work, organisational commitment, career management and the effect of career management to organisational commitment were analyzed. With this scope, example event (case) studied in health sector and the effect of career management to organisational commitment was analyzed.

Key Words: Career Management, Organizational Commitment

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin çevresi daha hızlı değişmekte, yaşanan küreselleşme bu değişimin ivmesini arttırmaktadır. Değişime doğru yanıtları vermek, uyum kabiliyetini geliştirmek ve değişimi yöneterek gelişmek bu gün daha hassas analizleri, çalışmaları gerektirmektedir. Değişim sadece çevrenin makro ve fiziksel unsurlarında olmamakta, sosyal yapı, ihtiyaçlar, ilişkiler, kuramlar da değişmekte ve elbette gelişmektedir. 2000'li yılların insan ihtiyaçlarının, 1940 veya 1970'lerinkilerle aynı olduğunu asla düşünemeyiz. Gelir düzeyi farklılaşan bireyin harcamaları, eğitim düzeyi yükselen kişinin beklentileri, tatmin şekli, hayatı algılayışı farklılaşmaktadır. Bu değişim insanların örgütlerle olan ilişkilerini de değiştirmektedir.

Bu gün organizasyondaki birey, başarılı olmanın temel anahtarıdır. Bir maliyet unsuru değil, entelektüel birikim ve sermayedir; geliştirilmesi gereken örgütün en önemli unsurudur. Örgütteki insanın örgüte olan katkısını en üst düzeye çıkarmak günümüz modern yönetim anlayışının temel çalışma konularından biridir. Bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması, gerektiğinde davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, örgütteki insanın örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkilidir.

1. Kariyer Kavramı Ve Kariyerle İlgili Temel Konular

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranış dizisidir (Halil, 1994:306).

Bir başka tanıma göre kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanması anlamına gelir (Tortop, 1992:92).

Kariyer ile ilgili tüm tanımları incelediğimizde ortak noktalarının, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi

ve örgüt basamaklarından yukarıya doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülmektedir (Aytaç, 1997, 17).

Kariyer kavramının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- ✓ Kariyer kavramı, yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan bireylerle ilgili değildir. Daha esnek bir anlam taşımaktadır. Organizasyondaki yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi bir sekreterin hatta odacının da kariyerinin olabileceği söylenebilir.
- ✓ Kariyer kavramı, sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Yani örgütteki hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen personeli de kapsar.
- ✓ Kariyer kavramı, bir örgütte işe alma ve / veya alınma ile eş anlamlı değildir. Birden fazla örgütü ve birden fazla faaliyeti kapsayabilir.
- ✓ Bugün artık kariyer beklentileri, farklı yaşlarda olan çalışanlar için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Örneğin, 25 yaşındaki insanların kariyer beklentileri ile 45 yaşındaki insanların kariyer beklentileri farklıdır, çünkü ihtiyaçları aynı değildir.

Örgütsel kariyer yönetimi ise , iş gören ihtiyaçlarını tatmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekenleri planlama, stratejileri saptama ve bunları uygulama sürecidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1998:216).

Kariyer hem bireyin hem örgütün, kişinin iş yaşamındaki önemini vurgulamaktadır. Bireyin ihtiyaçlarını karşılama isteği, kariyerin kapsamını belirler, her ne kadar bu kapsam kişiden kişiye değişse de genelde belli ihtiyaçların giderilmesini içermektedir (Aytaç, 1997:1).

Kurum açısından, personeli kariyer planlamaları için motive etmekteki başarısızlık; boş pozisyonların tamamlanmasında ki zorluk, daha düşük personel, dada az bağlılık, eğitim ve geliştirme programlarına ayrılan fonların dikkatsiz ve özensiz kullanımı ile sonuçlanabilir. Birey açısından ise kariyer yönetimi, yetersiz yönetim şeklinde hayal kırıklığı, kurum içinde bireyin kendisini yetersiz hissetmesi ve uygun görevlendirme yapılmadığında kurum içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerle iş değişikliğine sebep olabilmektedir (Neo, 1999:329).

Kariyerin önemini anlamada 3 temel neden bulunur (Argüden, 1998:39):

- Kariyerin yönünü belirlemede proaktif bir yaklaşım kullanılması,

- Bireyler hayat dönemlerinde çeşitli kariyer aşamalarından geçeceklerinden dolayı yöneticiler çalışanların ve meslektaşlarının deneyimlerini anlamalıdır.
- Kariyer yönetimi karlı bir iştir ve insanı doğru yerde kullanarak iyi bir yatırım yapar.

Örgütsel kariyer yönetiminde temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması yanında bireylerin örgüt içinde gelişim ve ilerlemelerini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı vasıflı eleman gücünü şimdiden şekillendirmeyi de sağlamak olarak ifade edilebilir(Argüden, 1998:39).

Kariyer yönetiminin örgüte olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir(Erdöl, 2000:51):

- Şirketin geleceği için çalışanların becerilerini ve mevcut amaçlarını stoklamak,
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi analiz etmek, karşılamak,
- Bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak,
- Bireysel gelişim planları kanalı ile bireysel değişmeyi ve gelişmeyi kolaylaştırmak,
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve gizli beklentilerini açığa çıkarmak,
- Şirketin gelecekteki hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini uyumlaştırmak,
- Çalışanların beklentilerini anlayarak nitelikli işgücünün dışı transfer olmasını engellemek.

2.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı: “Örgüt amaçları ile bireyin amaçlarının gittikçe daha çok bütünleşmesi ve uygun duruma gelme süreci” olarak tanımlanmıştır (Hall, 1970:176).

Örgütsel bağlılık, bir kimsenin, örgütünün amaç ve değerlerine tarafı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. Bağlılık gösteren iş görenler içsel olarak güdülenirler (Balay, 2000:3).

Her organizasyon üyelerini örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalara örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir iş görenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgüte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Keleş, 2006:46).

Örgütsel bağlılık kriterleri tamamen aynı olmamakla beraber, kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını göstermede kullanılacak göstergeler şu şekilde gruplandırılabilir (İbicioğlu, 2000:14):

1. *Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma Derecesi*
2. *Fedakarlık ve Extra Katkı Derecesi*
3. *Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İsteği*
4. *Örgütsel Kimliği İle Kimliklenme*
5. *İçselleştirme*

2.1. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur. Performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genel olarak karışık ve ılımlı bulunmasına karşın; bağlılığın belli yerel odaklarının (denetçiler ve çalışma grupları gibi), rol davranışına ilişkin normları belirlemesi nedeniyle, performans ile ilişkisinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu ileri sürülmüştür. (Balay, 2000:83-85)

Örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları irdelenmiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılıktan söz edilebilir:

2.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.

Düşük örgütsel bağlılık söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlayamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir(Randall, 1987, 463).

2.1.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Örgüte ilimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Üst yönetim ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu bireyler, örgütün üst kademelerine geldiklerinde kimisi bağlılıkları kapsamında, kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar. Bu bağlılık düzeyinde çalışanların yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Çünkü, bu davranışlar örgütü beklenmeyen durumlardan koruyabilecek esnekliği sağlar. Ancak, bu düzeydeki çalışanlar topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Randall, 1987, 465).

2.1.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütle olan bütünleşme burada tamdır. Çalışanlar örgütle uyum halindedirler. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olmasının, örgütler tarafından istenen en önemli etmenlerden biri olduğu söylenebilir. Adil ödüllendirme, iş görenlerin güçlendirilmesi ve aynı zamanda yapılan işlerin entegrasyonu, bir başka deyişle, çalışanlar arasında iş birliğinin yaygınlaşması ve yönetim ile astlar arasında güvenilir bir ilişkinin oluşması gibi olumlu uygulamalar, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasını sağlayacaktır. Bu uygulamaların sonucunda ise, verimliliğin artması ve kaliteli üretimin gerçekleşmesi, bir taraftan çalışanların çalıştıkları işletmeye olumlu sonuçlar yaratırken, diğer taraftan da, çalışanlar tarafından olumsuz sonuçlar yaratabilirler. Başka bir deyişle kendisini işine adayın çalışanlar, ailesine ve kendisine zaman ayırmayacaklardır (Karatepe, Halıcı, 1998:45).

Yüksek düzeyde bağlılık, örgüt içinde pek çok olumlu sonuçlar ortaya çıkarır; her şeyden önce çalışanın örgütüne yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven duygusu verir. Bu güven verici iş gücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli bir şekilde ürün ortaya çıkarır(Randall, 1987, 465).

Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde bireyler, örgüt dışında daha aktif olabilirler. Yüksek bağlılığa sahip çalışanların,

örgütlerini örgüt dışındaki insanlara olumlu açılardan belirtmeleri daha muhtemeldir. Bu çalışanlar böylece, yüksek kaliteli iş görenlerin örgütte işe alınmasını sağlayabilirler.

Yüksek düzeyde bağımlı çalışanlar, örgütteki politikaların değişen şartlara göre yeniden gözden geçirilmesini sağlamak ve geçmiş uygulamalara göre değişiklikleri gerektiren stratejik fırsatların farkına varmada çok başarılı olmayabilirler(Mowday, 1982:142) .

3. Araştırmanın Amacı

Günümüz iş hayatında yaşanan değişim ve gelişmeler bir taraftan örgütlerin yapı ve işlevlerini etkilerken diğer taraftan da özellikle nitelikli personelin organizasyondan beklentilerinde önemli gelişmelere neden olmuştur. Bu kapsamda organizasyona önemli kazanımlar sağlayan nitelikli personelin örgütte tutulması ve tatmin edilmesi önemli hale gelmiştir. Söz konusu gerek nitelikli personelin beklentilerinin en üst düzeyde gerçekleştirilmesi ve gerekse örgütte tutulabilmesi bir bakıma çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ve organizasyon içindeki ilerleyişlerinin planlanmasıyla mümkün olabilecektir. Bu kapsamda, yirmi birinci yüzyıla girerken işletmelerin yeniden yapılanma ve yönetimi konularında önemli değişikliklerin olması iş yaşamında bireysel düzeyde kariyer planlaması ve gelişiminden çok, örgütsel düzeyde etkili kariyer yönetimine geçişi zorunlu hale getirmiştir. Bütün bu değişimler, insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde örgüt ve personelin gelecekteki konum ve işlevlerini de etkileyebilecektir. Bu bağlamda bu çalışma ile insan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütlerde etkin bir kariyer yönetiminin gerçekleştirilmesinin örgütsel bağlılığa etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

4. Araştırmanın Kapsamı Ve Kullanılan Yöntem

Bu araştırma ampirik bir çalışma niteliğinde olduğundan, uygulamalı araştırmalarda kullanılan araçlardan ilki olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında gerek bu konuda daha önceden yapılmış teorik çalışmalardan gerekse çalışmanın teorik kısmında yer alın konulardan hipotezlere uygun olarak test etmeye layık görülen kısımların soru haline dönüştürülmesinden yararlanılmıştır. Anket formu otuz sorudan oluşturulmuş ve Meyer-Allen tarafından geliştirilen 5 noktalı Likert tipi ölçek olan üç bileşenli "örgütsel bağlılık modeli" ölçeği kullanılmıştır. Bilindiği üzere Likert Sistemi 'Kesinlikle katılmıyorum', 'Katılmıyorum', 'Fikrim yok', 'Katılıyorum', 'Tamamen katılıyorum' şeklinde beşli cevap tekniği içeren bir sistemdir.

Anket formu sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmede çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS programında değerlendirilmiştir. Ankette kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığı ölçen sorulara

verilen cevaplar değerlendirilmiş ve daha sonra hipotezler sınanmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızda ankete sorularından elde edilen verileri değerlendirmek için iki ayrı grubun belli bir değişkene ait ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Aynı uygulama yöntemlerinin her birinin örnekleme yoluyla seçimi ayrı gruplara uygulanması sonucunda, bu yöntemlerden hangisinin etkili olduğunu anlamak, başka bir değişkenle yöntemler arasında etkililik yönünden bir fark olup olmadığını belirlemek için Anova Testi kullanılmıştır.

4.1.Araştırmanın Sınırlılıkları

Her alanda meydana gelen değişimin çalışanları da etkilediği, iş görenlerin bir işe sahip olmanın yanı sıra iş doyumuna sebep olan kendini gerçekleştirme ve sorumluluk alarak kendini gerçekleştirme çabası içinde oldukları, işletme içinde ilerleme olanaklarını kullanarak üst pozisyona yükselmek için çeşitli faaliyetler içinde oldukları, kariyer planlaması yapılan işletmelerde sadakatlerinin arttığı, kariyerlerinin geri kalan kısmını kariyer planlaması yapılan işletmede geçirmek istedikleri, kendilerini ilerleme olanakları gösterilen işletmeye ait hissettikleri varsayılmıştır.

4.2.Ana Kütle Ve Örneklem

Araştırmamız sağlık sektöründe Ankara'da hizmet veren Özel Kavaklıdere Umut Hastanesi'nde yapılmıştır. Hastanede çalışan 184 kişiden, 100 çalışan kişiye ulaşılarak, çalışanlarda kariyer tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini ölçen anket çalışması yapılmıştır.

5. Araştırma Bulgularının Analizi Ve Bulguların Değerlendirilmesi

İlk olarak anket sorularına verilen cevaplar SPSS programı yardımıyla Güvenilirlik Testi yapılarak, Ölçeğin Güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha 0,848 (%84,8) olarak bulunmuştur. Ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir. Araştırmada kullanılan ölçekler sırası ile incelendiğinde ölçeklerin güvenilirlik katsayıları aşağıdaki şekilde bulunmuştur.

Tablo- 5.1.: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

| Ölçek | Madde sayısı | Cronbach alpha değeri |
|--------------------------------|--------------|-----------------------|
| Kariyer yönetimi | 10 | 0,85 |
| Kariyer planlama ve geliştirme | 7 | 0,81 |
| Örgütsel bağlılık | 8 | 0,78 |

5.2. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Aşağıda Tablo 4.1.1'de görüldüğü gibidir.

Tablo- 5.2.1.: Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımları

| Cinsiyet | Sayı | Yüzde |
|-------------------|------------|--------------|
| Kadın | 56 | 56,0 |
| Erkek | 44 | 44,0 |
| Toplam | 100 | 100,0 |
| Yaş | | |
| 18-30 | 37 | 37,0 |
| 31-44 | 57 | 57,0 |
| 45 ve üzeri | 6 | 6,0 |
| Toplam | 100 | 100,0 |
| Eğitim | Sayı | Yüzde |
| İlköğretim Mezunu | 5 | 5,0 |
| Lise Mezunu | 58 | 58,0 |
| Üniversite Mezunu | 24 | 24,0 |
| Yüksek Lisans | 9 | 9,0 |
| Doktora | 4 | 4,0 |
| Toplam | 100 | 100,0 |
| Çalışma Süresi | Sayı | Yüzde |
| 1 yıldan az | 7 | 7,0 |
| 1-5 yıl | 30 | 30,0 |
| 6-10 yıl | 39 | 39,0 |
| 11-15 yıl | 21 | 21,0 |
| 16 yıl ve üzeri | 3 | 3,0 |
| Toplam | 100 | 100,0 |

Tablo- 5.2.1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %56'sı kadın ve %44'ü erkek şeklindedir. Araştırmaya katılanların %37'sini 18-30 yaş aralığındaki kişiler %57'sini 31-44 yaş, %6'sı ise 45 yaş ve üzeri kişilerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri ise % 5 i ilköğretim, %58'i lise, %24'ü üniversite, % 9'u yüksek lisans ve % 4'ü doktora mezunudur. Araştırmaya katılanların çalışma süreleri ise % 7'si 1 yıldan az, %30'u 1-5 yıl aralığında, % 39'u 6-10 yıl arasında, % 21'i 11-15 yıl aralığında, %3'ü 16 yıl ve üzeri işletmede çalışmış kişilerdir.

5.3. Kariyer Yönetimine İlişkin Bilgiler

İşletme çalışanlarının kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla aşağıda Tablo 5.3.1.'deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5

kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar Tablo 5.3.1.'de görüldüğü gibidir.

Tablo- 5.3.1.: Araştırmaya Katılanların Kariyer Yönetimine İlişkin Tutumları

| | Kariyer Yönetimi ilişkin ifadeler | \bar{X} | Std. Sap. |
|----|---|-----------------------------|------------------|
| 9 | Kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum | 4,40 | 0,72 |
| 8 | İşyerimde kariyer yönetimi yapılmakta, bu da işletmeye karşı sadakatimi artırmaktadır. | 4,32 | 0,68 |
| 5 | İşletmede çalışanlara yönelik kariyer planlama ve geliştirmesi uygulaması vardır. | 4,11 | 0,58 |
| 10 | İlerleme ve terfi olanakları memnun edicidir. | 4,11 | 0,75 |
| 6 | Açık pozisyonlara personel seçiminde bireyin kariyer hedefleri dikkate alınmaktadır | 3,98 | 0,72 |
| 2 | İşletmenizde çalışanların performansının değerlendirilmesine çok önem verilmekte, çok zaman ve çaba harcanmaktadır. | 3,88 | 0,83 |
| 7 | İşletmede kariyer planlama ve geliştirmeye bağlı olarak en yüksek terfi pozisyonuna gelebileceğimi söyleyebilirim. | 3,82 | 0,82 |
| 1 | İşe en uygun insanı seçmeye işletmede önem verilmektedir. | 3,71 | 1,06 |
| 3 | Terfiler ve maaş artırımları performans değerlemeye göre yapılmaktadır. | 3,51 | 0,83 |
| 4 | Çalışanlar arasında maaş farklılıkları bireylerin işletmeye katkıları arasındaki farklılıkları çoklukla yansıtmaktadır. | 3,44 | 0,73 |

Notlar: (i) n=100, (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=453,405$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Çalışanların kariyer yönetimine ilişkin tutumları incelendiğinde en önemli konu (4,40) ortalama ile çalışanların kendisini işletmenin bir parçası olarak görmeleridir. Çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri işletmede çalışanlara uygulanan kariyer yönetiminin etkisini bize göstermektedir. İşletmede kariyer planlama sürecinin etkili bir şekilde sürdüğü ve kariyer yönetimi uygulanarak kişilerin işletmeyi benimsediklerini bize göstermektedir. Çalışanların kariyer yönetimine tutumları incelendiğinde ikinci önemli konunun (4,32) ortalama ile işletmede kariyer yönetimi uygulamasının çalışanların işletmeye olan sadakatlerini artırmasıdır. Kariyer yönetimi yapılması çalışanların işletmeye bağlamakta ve işletmede çalışanların daha verimli çalışmasında rol oynamaktadır. Diğer maddelere bakacak olursak, Çalışanlara yönelik kariyer planlama ve geliştirmesi uygulaması vardır (4,11); ilerleme ve terfi olanakları memnun edicidir (4,11); açık pozisyonlara personel seçiminde bireyin kariyer hedefleri dikkate alınmaktadır (3,98); işletmenizde çalışanların performansının değerlendirilmesine çok önem verilmekte, çok zaman ve çaba harcanmaktadır (3,88); işletmede kariyer planlama ve geliştirmeye bağlı olarak en yüksek terfi pozisyonuna gelebileceğimi

söyleyebilirim (3,82); işe en uygun insanı seçmeye işletmede önem verilmektedir (3,71); terfiler ve maaş artırımları performans değerlemeye göre yapılmaktadır (3,51) ve çalışanlar arasında maaş farklılıkları bireylerin işletmeye katkıları arasındaki farklılıkları çoklukla yansıtmaktadır (3,44) şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırmaya katılanların kariyer yönetimine ilişkin tutumlarında cinsiyete göre bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 5.3.2'deki gibidir.

Araştırmaya katılanların kariyer yönetimine ilişkin tutumlarında yaş gruplarına göre bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 5.3.3'deki gibidir.

Tablo- 5.3.2.: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Kariyer Yönetimine İlişkin Tutumları

| İfadeler | Yaş Grupları | | | | | | Anova Testi | |
|--|-----------------|------|-----------------|------|----------------------|------|-------------|------|
| | 18-30 (n=37) | | 31-44 (n=57) | | 45 ve üzeri (n=6) | | | |
| | \bar{X} | S.S. | \bar{X} | S.S. | \bar{X} | S.S. | F | p |
| Terfiler ve maaş artırımları performans değerlemeye göre yapılmaktadır. | 3,51 | 0,87 | 3,60 | 0,75 | 2,67 | 1,03 | 3,541 | <,05 |
| İşletmede kariyer planlama ve geliştirmeye bağlı olarak en yüksek terfi pozisyonuna gelebileceğimi söyleyebilirim. | 3,51 | 0,80 | 4,00 | 0,78 | 4,00 | 0,89 | 4,369 | <,05 |

Notlar:(i) n=100; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır.; (iii) Parantez içindeki rakamlar gruba giren örnek sayısını göstermektedir.

Tablo 5.3.2. incelendiğinde “terfiler ve maaş artırımları performans değerlemeye göre yapılmaktadır” ve “işletmede kariyer planlama ve geliştirmeye bağlı olarak en yüksek terfi pozisyonuna gelebileceğimi söyleyebilirim” maddelerinde gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark elde edilmiştir.

Araştırmaya katılanların kariyer yönetimine ilişkin tutumlarında eğitim düzeylerine göre bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 5.3.3.'deki gibidir.

Tablo-5.3.3.: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Kariyer Yönetimine İlişkin Tutumları

| İfadeler | Eğitim Düzeyi | | | | | | Anova Testi | |
|--|-------------------------------|------|----------------------|------|--|------|-------------|------|
| | İlköğretim- Lise (n=63) | | Üniversite (n=24) | | Yüksek Lisans- Doktora (n=13) | | | |
| | \bar{X} | S.S. | \bar{X} | S.S. | \bar{X} | S.S. | F | p |
| Terfiler ve maaş artırımları performans değerlemeye göre yapılmaktadır. | 3,32 | 0,76 | 3,83 | 0,96 | 3,85 | 0,69 | 4,886 | <,05 |
| İşletmede çalışanlara yönelik kariyer planlama ve geliştirmesi uygulaması vardır. | 4,02 | 0,58 | 4,04 | 0,46 | 4,69 | 0,48 | 8,578 | <,05 |
| İşletmede kariyer planlama ve geliştirmeye bağlı olarak en yüksek terfi pozisyonuna gelebileceğimi söyleyebilirim. | 3,83 | 0,77 | 3,54 | 0,93 | 4,31 | 0,63 | 3,887 | <,05 |

Notlar:(i) n=100; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır.; (iii) Parantez içindeki rakamlar gruba giren örnek sayısını göstermektedir.

Tablo-5.3.3.incelendiğinde “terfiler ve maaş artırımları performans değerlemeye göre yapılmaktadır”, “işletmede çalışanlara yönelik kariyer planlama ve geliştirmesi uygulaması vardır” ve “işletmede kariyer planlama ve geliştirmeye bağlı olarak en yüksek terfi pozisyonuna gelebileceğimi söyleyebilirim” maddelerinde gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark görülmektedir.

5.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bilgiler

İşletme çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla aşağıda Tablo- 5.4.1.’deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar Tablo- 5.4.1’de görüldüğü gibidir.

Tablo- 5.4.1.: Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

| | Örgütsel Bağlılık ifadeleri | \bar{X} | Std. Sap. |
|----|---|-----------|-----------|
| 23 | Kariyer gelişiminde kişisel kariyer planıyla kurumun kariyer planının uyum içerisinde olması önemlidir. | 4,43 | 0,67 |
| 18 | İşletmede yaptığım iş tatmin edicidir. | 4,33 | 0,73 |
| 22 | Kariyer yönetimi için kariyer eğitiminin verilmesi gereklidir. | 4,31 | 0,68 |
| 19 | İşimdeki başarı durumum değerlendirilir ve sonuçları hakkında bilgi verilir. | 4,01 | 0,59 |
| 21 | Kariyer planlaması yapmak çalışanın işletmeden ayrılmamasında etkilidir. | 4,00 | 0,85 |
| 25 | Bu iş yerine çok şey borçluyum. | 3,74 | 0,84 |
| 24 | Bir işletmeden diğerine geçmeyi uygun bulmuyorum. | 3,67 | 1,04 |
| 20 | Bir insanın işyerine her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum. | 2,00 | 1,06 |

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde en önemli konu (4,43) ile kariyer gelişiminde kişisel kariyer planıyla kurumun kariyer planının uyum içerisinde olması önemlidir konusu gelmektedir. Çalışanların geleceklerini yönelik kariyerleri ile verecekleri kararları kurumun kendilerine sağladıkları kariyer olanakları ile örtüşmesi örgütsel bağlılık düzeyini de artıracak ve kurumdan ayrılma oranı azalacaktır. Çalışanların işletmede yaptıkları işlerden (4,33) ile tatmin oldukları görülmektedir. İşinden memnun ve tatmin olan bir çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi artacaktır. Bu işletmede aynı zamanda kişilerin yaptıkları işleri severek yaptıklarını göstermektedir. Daha sonra önemli madde olarak (4,31) ile kariyer yönetimi için kariyer eğitiminin önemli olduğu konusudur. İşletmede yapılan kariyer yönetimini çalışanların benimsemesi için öncelikle yapılan işin içeriğini bilmeleri ve bu konuda bilinçli olması gerekir. Kariyer yönetimi benimseyen çalışanların kurumdaki pozisyonları ve kişisel olarak kariyer planları ile ilgili daha sağlıklı kararlar vermelerine olanak sağlanır. Kariyer planlaması yapmak çalışanın işten ayrılmamamsında etkilidir (4,00)'dır. Küresel rekabet ve bilgi çağını yaşadığımız günümüzde çalışanlar daha iş olanakları ve kariyer hedeflerini gerçekleştirebilecekleri işletmeleri seçmektedir. Dolayısıyla kariyer planlaması yapmak çalışanların örgütsel bağlılığını artıracaktır. Bu iş yerine çok şey borçluyum (3,74); Bir işletmeden diğerine geçmeyi uygun bulmuyorum (3,67); Bir insanın işyerine her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum (2,00) ortalama ile sıralanmaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumlarında cinsiyete göre bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo-5.4.2.'deki gibidir.

Tablo-5.4.2.: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Tutumları

| İfadeler | Cinsiyet | | | | Mann-Whitney U Testi | |
|---|--------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------|
| | Kadın (n=56) | | Erkek (n=44) | | | |
| | \bar{X} | Std. Sap. | \bar{X} | Std. Sap. | Z | p |
| İşimdeki başarı durumum değerlendirilir ve sonuçları hakkında bilgi verilir. | 3,89 | 0,56 | 4,16 | 0,61 | -2,463 | <,05 |
| Kariyer planlaması yapmak çalışanın işletmeden ayrılmamasında etkilidir. | 3,80 | 0,84 | 4,25 | 0,81 | -2,843 | <,05 |
| Kariyer yönetimi için kariyer eğitiminin verilmesi gereklidir. | 4,16 | 0,73 | 4,50 | 0,55 | -2,301 | <,05 |
| Kariyer gelişiminde kişisel kariyer planıyla kurumun kariyer planının uyum içerisinde olması önemlidir. | 4,30 | 0,74 | 4,59 | 0,54 | -1,999 | <,05 |
| Bu iş yerine çok şey borçluyum. | 3,61 | 0,82 | 3,91 | 0,83 | -2,101 | <,05 |

Not: (i) n=100 (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren kişi sayısını göstermektedir.

Tablo-5.4.2. incelendiğinde “işimdeki başarı durumum değerlendirilir ve sonuçları hakkında bilgi verilir”, “kariyer planlaması yapmak çalışanın işletmeden ayrılmamasında etkilidir”, “kariyer yönetimi için kariyer eğitiminin verilmesi gereklidir”, “kariyer gelişiminde kişisel kariyer planıyla kurumun kariyer planının uyum içerisinde olması önemlidir” ve “bu iş yerine çok şey borçluyum” maddelerinde cinsiyete göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu ve erkek katılımcıların bağlılık düzeylerinin bayanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumlarında yaş gruplarına göre bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo- 5.4.3. 'deki gibidir.

Tablo-5.4.3.: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Tutumları

| İfade | Yaş Grupları | | | | | | Anova Testi | |
|--|--------------|------|--------------|------|-------------------|------|-------------|------|
| | 18-30 (n=37) | | 31-44 (n=57) | | 45 ve üzeri (n=6) | | | |
| | \bar{X} | S.S. | \bar{X} | S.S. | \bar{X} | S.S. | F | p |
| Bir insanın işyerine her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum. | 1,95 | 0,91 | 1,88 | 1,02 | 3,50 | 1,38 | 7,194 | <,05 |

Notlar:(i) n=100; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır.; (iii) Parantez içindeki rakamlar gruba giren örnek sayısını göstermektedir.

Tablo 5.4.3. incelendiğinde “bir insanın işyerine her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum” maddesinde gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumlarında eğitim düzeylerine göre bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo- 5.4.4. 'deki gibidir.

Tablo- 5.4.4.: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Tutumları

| İfade | Eğitim Düzeyi | | | | | | Anova Testi | |
|---|-------------------------------|------|----------------------|------|--|------|-------------|------|
| | İlköğretim- Lise (n=63) | | Üniversite (n=24) | | Yüksek Lisans- Doktora (n=13) | | | |
| | \bar{X} | S.S. | \bar{X} | S.S. | \bar{X} | S.S. | F | P |
| İşimdeki başarı durumum değerlendirilir ve sonuçları hakkında bilgi verilir. | 3,92 | 0,58 | 4,04 | 0,62 | 4,38 | 0,51 | 3,494 | <,05 |
| Kariyer planlaması yapmak çalışanın işletmeden ayrılmamasında etkilidir. | 3,87 | 0,89 | 4,42 | 0,58 | 3,85 | 0,90 | 4,004 | <,05 |
| Kariyer yönetimi için kariyer eğitiminin verilmesi gereklidir. | 4,17 | 0,71 | 4,46 | 0,59 | 4,69 | 0,48 | 4,157 | <,05 |
| Kariyer gelişiminde kişisel kariyer planıyla kurumun kariyer planının uyum içerisinde olması önemlidir. | 4,32 | 0,67 | 4,58 | 0,72 | 4,69 | 0,48 | 2,59 | <,05 |

Notlar:(i) n=100; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır.; (iii) Parantez içindeki rakamlar gruba giren örnek sayısını göstermektedir.

Tablo 5.4.4. incelendiğinde “işimdeki başarı durumum değerlendirilir ve sonuçları hakkında bilgi verilir”, “kariyer planlaması yapmak çalışanın işletmeden ayrılmamasında etkilidir”, “kariyer yönetimi için kariyer eğitiminin verilmesi gereklidir” ve “kariyer gelişiminde kişisel kariyer planıyla kurumun kariyer planının uyum içerisinde olması önemlidir” maddelerinde gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üçüncü dalga toplumu, Enformasyon toplumu veya Hizmetler Sınıfı Toplumu gibi değişik kavramlarla isimlendirilen bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu anlaşılmıştır. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi, örgüt ve çalışanların işbirliği ve sadakatine dayanan örgütsel bağlılığa duyulan ihtiyacı artırmaktadır.

Günümüzde örgütlerin yapı ve süreçlerini derinden etkileyen küreselleşme, işletmelerin ve bireylerin ayakta kalabilmeleri için her alanda rekabetçi konuma gelmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi ve örgütsel verimliliği arttırabilmeleri sadece yapı-süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, aynı zamanda ve en önemlisi insan kaynağını eğitmek, geliştirmek ve geleceğe hazırlamakla mümkün olabilecektir. Fakat, günümüzün belirsiz, sınırları kalkmış ve sürekli değişen dünyasında gerek işletmelerin ve gerekse bireylerin her alanda olduğu gibi kariyer planlama ve geliştirme konusunda da beklentilerinin sürekli değişmesine neden olabilmektedir. Bu kapsamda küreselleşen iş hayatında yeniden şekillenen farklı kariyer yolları ve yaklaşımları örgütlerin ve bireylerin geleceğe yönelik karar ve beklentilerini yönlendirmede önemli açılımlar sağlayabileceği ifade edilebilir

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri gibi durumlarda başarılı olabilmeleri için örgütsel bağlılık, örgüt yönetimlerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına neden olacaktır.

Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında yöneticilerin dikkate alması gereken yönetsel önlemler şunlar olabilir.

- Yönetim politika ve uygulamalarında adaletli olunması ve hiçbir çalışanın hakkının yenilmemesine dikkat edilmelidir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki yersiz, yetersiz ve yanlış uygulamalar çalışanların örgütlerine bağlılık göstermemelerinin temel nedenini teşkil etmektedir.
- Çalışanların beklentileri belirlenerek, bunları tatmin etmeye yönelik girişimlerde bulunulmalıdır. Böylece çalışanlar işleri sayesinde tatmin olduklarından işletmeye karşı verimliliklerini artıracaklardır.
- Örgütte çalışanların amaçları arasında uyumun adil bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu sayede örgüt içinde amaç çatışması yaşanmayacak ve verimli bir çalışma ortamı sağlanacaktır.

- Mutlaka başarılı çalışanları ödüllendiren bir ödül sistemi tesis edilmelidir. Bu sayede çalışmalarının karşılığını adaletli olarak elde eden çalışanlar işletmeye karşı güven duyacaklardır.
- Çalışanların performans değerlendirmeleri zamanında yapılmalı ve çalışanlara ildirilmelidir. Bu sayede çalışanlar verimlerinin farkında olup buna göre kendilerini geliştireceklerdir.
- Görev ve rol tanımları rol çatışmasına yol açmadan örgüte bağlılık duygusu oluşturacak biçimde açık ve anlaşılır biçimde ortaya konulmalıdır. Böylelikle çalışanlar ilerleyecekleri konulardan haberdar olduklarından performansları artacaktır.
- Çalışanların önemli kararlarda fikirleri alınmalı, onlara da söz hakkı tanınmalıdır. Kararlarına önem verildiği çalışan, kendini işletmenin bir parçası hissedecektir.
- Her bir çalışana birey olarak değer verildiği hissi kazandırılmalıdır. Bu sayede çalışan-işletme bağlılığı sağlanacaktır.
- Çalışanlara yaptıkları işin örgüt için ne denli önemli olduğu bilinci kazandırılmalıdır. Böylece çalışan kendine değer verildiğini görüp işletmesine daha sıkı bağlanacaktır.
- Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmeli ve bilgi ve becerilerine uygun işlerde çalıştırılmalıdır. Böylece çalışan ile yaptığı iş arasında uyum sağlanacak, çalışan yaptığı işten tatmin olacaktır.
- Görev ve sorumluluğa denk yetkiler verilmelidir. Aksi takdirde sadece görev verilip sorumluluk verilmediğinde çalışan yapmasını istenen işi gerekli verimde yapmayacaktır.
- Çalışanlara görevlerinin yerine getirilmesinde gerekli özerkliğin verilmesi gerekmektedir.

Kariyerin doğası ve biçimi hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmekte, evrim geçirmekte ve kariyer gelişimi bugün çok daha önemli bir hale gelmektedir. Bu anlamda işletmelerin insan kaynaklarına yatırım anlamında kabul edilen yeni kariyer yaklaşımlarını yakından takip etmeleri ve bu yaklaşımları çalışanların iş tatminini arttıracak şekilde örgüt yapılarıyla bütünleştirerek uygulamaları etkin ve rekabetçi bir örgüt yaratabilme yönünde seçilebilecek en iyi yol olarak gözükmektedir

Sonuç olarak, yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında örgütlerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sahip oldukları en önemli sermaye olan insan kaynağını etkin ve verimli biçimde kullanmaları gerekmektedir. Ekonomik ve siyasi istikrarsızlığın bir gelenek haline dönüştüğü ülkemizde sık sık yaşanan krizlerin neden olduğu pek çok örgütsel

problemlerden en az zararla kurtulabilmekte örgütsel bağlılık örgüt yönetimlerine önemli açılımlar sunabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aldemir C. A. Ataol ve G. Budak, **Personel Yönetimi**, 3.b., Barış Yayıncılık, İzmir, 1998
- Argüden M., **Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması**, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1998
- Aytaç Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1997
- Balay Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım 2000
- Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 1994
- Erdöl C., **Kariyer Planlama Sistemi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2000
- Hall, Douglas T.; Benjamin Schneider ve H. T. Nygren. “**Personal Factors in Organizational Identification**”. *Administrative Science Quarterly*, Vol.: 15, Issue: 2, (Jun, 1970)
- İbicioğlu H., **Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı: 1, 2000
- Karatepe O. ve Halıcı A., **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme**, 6. Ulusal Yönetim Kongresi, 1998
- Keleş, Hatice, Necla Çelik , **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**, Konya, 2006
- Mowday, Richard T.; Lyman W. Porter ve Richard M. Steers. **Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. New York: Academic Press, 1982
- Noe, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Çeviren Prof.Dr.Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1999
- Nelson Debra ve J. Quick, **Organizational Behaviour**, New York: West Publishing Company, 1997

Randall, D.M., **Commitment And Organization: The Organization Nan Revisited**, Academy Management Review, 1987

Tortop Nuri, **Personel Yönetimi**, TODAİE, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, 1992