

ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞİM SÜRECİ

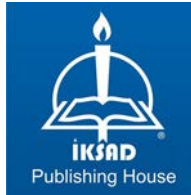
Dr. Aslıhan KAYA



İKSAD
Publishing House

ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞİM SÜRECİ¹

Dr. Aslıhan KAYA



¹ Bu çalışma “*Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi*” isimli Doktora Tezinden üretilmiştir (KAYA, Aslıhan, Doktora Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum/Türkiye, 2018).

Copyright © 2019 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed, or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording, or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,
except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic
Development And Social
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksad.net

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2019©

ISBN: 978-625-7029-31-5

Cover Design: İbrahim Kaya

November / 2019

Ankara / Turkey

Size = 16 x 24 cm

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1	4
ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞİMİ.....	4
Kariyer Kavramı.....	8
Kariyer Gelişimi	13
Kariyer Gelişimi Kavramı.....	13
Kariyer Gelişimi Teorileri.....	16
Kariyer Gelişimi Süreci.....	21
Kariyer Planlama.....	24
Kariyer Yönetimi.....	28
Kariyer Gelişimi Programları.....	32
Kariyer Gelişimi Süreci Örneği: Yer Hizmetleri Kuruluşları....	47
BÖLÜM 2.....	52
ÇALIŞANLARIN KARIYER BAĞLILIĞI, MEMNUNİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI.....	52
Kariyer Bağlılığı.....	52
Kariyer Memnuniyeti.....	55
Örgütsel Bağlılık.....	58
BÖLÜM 3.....	68
ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	68
SONUÇ.....	78
KAYNAKÇA.....	82

GİRİŞ

İş dünyasında ekonomik, teknolojik, politik ve kültürel alanlarda yaşanan baş döndürücü gelişmeler, örgütleri sürekli bir değişim içinde olmaya zorlamaktadır. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için örgütler küçülmek, birleşmelere girmek, iş süreçlerini ve departmanlarını sürekli yeniden dizayn etmek, dış kaynaklardan yararlanmak gibi çeşitli uygulamalara yönelmektedirler (Greenhaus vd., 2000: 4). Örgütlerin en önemli ve yönetilmesi en zor kaynağı olan çalışanlar, giderek hızını arttırarak devam eden bu değişim sürecine uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Bu nedenle örgütler yeni düzene uyum sağlamada ve gelişme süreçlerinde insan unsuruna odaklanmaktadır (Baruch, 2004: 58, Appelbaum vd., 2002: 142).

Örgütsel gelişimi etkileyen konular arasında; çalışanların yetiştirilmesi, geliştirilmesi, şeffaflık, çalışanlar arasında adaletin sağlanması, kendi kendini yönetme olanağının verilmesi, inanç ve değerlere saygı gibi konular yer almaktadır. Personelin gelişimine önem veren örgütler kendi örgütsel gelişimlerini de gerçekleştirebilmektedirler (Burke, 1997: 7).

Gelişimini sağlayan işletmeler, müşteri memnuniyeti ve devamlılığını sağlayarak, iş dünyasındaki rekabette öne çıkabilmektedirler. Bu hedefe ulaşmada ve performansı arttırmada örgütlerin sahip olması gereken varlıklar arasında entelektüel sermaye yer almaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 252). Önemi her geçen gün daha da artan ve örgütleri başarıya götüren entelektüel sermaye, sadece bilgiye sahip olmak demek değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmek, geliştirmek ve bilgiyi kullanarak rakipler karşısında

üstünlük kazanmak demektir (Ling, 2013: 938). Entelektüel sermayenin temel unsuru da çalışanlar yani insan sermayesidir (Görmüş, 2009: 63). İnsan sermayesi; çalışanların bilgisi, yeteneği, deneyimi, yenilikçi yapıda olması, sorunlara çözüm üretebilmesini ifade etmektedir (Wee ve Chua, 2014: 39).

Örgütler, çalışanların bağlılıklarını arttırarak onları uzun vadeli istihdam etmeye çalışmaktadır. Bu sayede çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerden ve değerlerden faydalanma süresini arttırmayı ve bu özellikleri örgütün yapısal sermayesi haline getirmek istemektedirler (Görmüş, 2009: 64). Ancak hassas yapısı nedeniyle örgütlerin geçirdiği değişim sürecinden önemli ölçüde etkilenen çalışanları uzun süre aynı örgütte tutmak, onlardan en etkin şekilde verim almak ve dolayısıyla örgütün performansını arttırabilmek giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle kurumsal hedeflere ulaşabilmeyi sağlayacak insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelim giderek artmaktadır (Espin vd., 2015: 22). Araştırmalar örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) birimleri tarafından sunulan hizmetlerin örgütsel bağlılığı arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir (Buck ve Watson, 2002; Huselid, 1995). Ayrıca çalışanlara kariyer gelişimi olanaklarının sunulmasının hem örgüte nitelikli işgücü kazanımı, değişime daha kolay uyum sağlama, özveriyle çalışan işgücüne sahip olma ve yüksek performans gibi pozitif yansımaları olmakta hem de çalışanların kendi gelişimlerine katkı sağlamaktadır (Hirsh, 2007: 4; CEDEFOP, 2008: 13).

Bu çalışmada kariyer gelişimi bir süreç olarak ele alınmaktadır. Kariyer geliştirme olanaklarının varlığı ile örgütsel bağlılığın arttırılabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgütlerin sunduğu kariyer gelişiminin yanı sıra çalışanların kariyerlerine verdiği önem ve bağlılıkları, kariyerlerinden memnuniyet düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları bu çalışmada araştırılan unsurlar olmuştur. Kariyerinden memnun olan çalışanlar ile kariyer bağlılığı yüksek olanların, kariyer gelişimi olanağı sunan örgüte karşı gösterdikleri bağlılığının yüksek olacağı değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmalarda özellikle kariyer gelişimine ilişkin olanaklarına önem veren ve çalışanlarına İKY birimi aracılığıyla bu olanakları sağlayan örgütlerde, personelin işe yönelik performansının ve örgüte olan bağlılığının arttığı yönünde pozitif sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Sturges vd., 2005: 822).

BÖLÜM 1:

ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞİMİ

Geçmişte çalışanların örgüt içindeki çalışmalarıyla ilgili resmi işlemleri yürütmek amacıyla oluşturulan personel departmanları, örgütlerde insan unsuruna verilen değerin ve çalışanlardan en yüksek verimin alınması yönünde görüşlerin artmasıyla yetersiz kalmaya başlamış, yerlerini yavaş yavaş niteliği değişen İKY departmanlarına devretmiştir (Sadullah, 2013: 2; Tortop vd., 2013: 12). 1980’lerde “personel yönetimi” kavramı yerine kullanılmaya başlanılan “insan kaynakları yönetimi” kavramı ile bu birimlerin örgütsel hedeflere ulaşmada daha stratejik roller üstlendiği görülmektedir (Cowling, 2011: 2; Larsen ve Brewster, 2003: 233).

Personel yönetimi ile İKY arasındaki farkları ortaya koyduğu çalışmasında Guest (1987), İKY birimlerinin çalışan performansını ve çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmada önemli bir yeri olduğunu belirtmektedir. Pfeffer (1994), iş yaşamına ilişkin dergilerin ve yapılan akademik çalışmaların incelenmesi ile çeşitli kuruluşlar ve uzmanlarla yapılan görüşmeler sonucunda hazırladığı çalışmasında örgütleri başarıya ulaştıran uygulamaları 13 başlık altında toplamıştır. Bu uygulamalar arasında; işe alımda liyakat, çalışanlara iş güvencesi sağlama, ücretlerde artış, çalışanlara hisse verme, bilgi paylaşımı, iletişimi arttırma, kendi kendini yöneten takımlar oluşturma, personel güçlendirme, eğitim ve yeteneklerin geliştirilmesi, örgüt içinden terfi gibi unsurların yer aldığı görülmektedir.

Çalışanların örgütlerin en değerli varlığı olarak görülmeğe başlanması ve bu varlıktan en yüksek verimin elde edilmesi düşüncesiyle 90'lı yılların ortasından itibaren İKY'nin performansa ilişkin etkinliği ve üstlendiği görevlerin sayısı arttırılmıştır (Boselie, 2013: 18). Artık çalışanların memnuniyetinin ön planda olduğu bir yönetim tarzıyla hareket eden, ast-üst tüm kademedeki çalışanların işe alımından başlanarak, eğitimi, geliştirilmesi, motive edilmesi, performans ölçümlerinin yapılarak başarılarının değerlendirilmesi, kariyer planlanması ve gelişmelerinin takip edilmesi gibi çeşitli unsurlarda önemli roller üstlenen bir İKY söz konusu olmuştur (Overton, 2007: 2). Etkin bir İKY sayesinde de çalışan performansı arttırılabilmekte, örgüt hedeflerine ulaşılabilenekte ve rekabette üstünlük sağlanabilmektedir (Wright ve McMahan, 1992; Arthur, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Youndt vd, 1996; Delery ve Doty, 1996; Boselie vd, 2005; Zhao ve Du, 2012; Herington vd., 2013).

İKY ile performans arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında Guest (1997), çalışanların performansını arttırmak, onlardan yüksek verim almak ve düşük iş devir hızına sahip olmak için İKY birimlerinin bazı uygulamalardan yararlanabileceğini belirtmiş ve bu uygulamaları şu şekilde sıralamıştır:

- İletişimi kolaylaştırarak, ast ve üst kademelerdeki tüm çalışanların örgütün ortak hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlamak, takım çalışması ve geniş iş tanımları ile esnek çalışma yapısını oluşturmak,

- İş güvencesi, örgüt içi bireysel ödüllendirme sistemleri ile çalışanlarla sosyal ilişkileri geliştirmek ve çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak,
- Çalışanların yetenek ve becerilerinin kalitesini arttırmak için nitelikli işe alım süreci gerçekleştirerek, çalışanlara sosyalleşme olanağı ile eğitim ve gelişim programları sunmak.

İş dünyasının önemli bir sermayesi olan çalışanların, örgüte bağlı olması ve bu bağlılığın sürdürülebilir olması için İKY birimleri pozitif bir örgüt iklimi oluşturmaya ve nitelikli personeli elde etmeye çalışmaktadırlar. İşe girişten itibaren personelin yakından takip edilerek, en uygun işe yerleştirilmesi, eğitilmesi, değerlendirmeler yapılarak geliştirilmesi İKY birimlerinin önemli görevleri arasındadır. Sunulan bu hizmetler sayesinde, çalışanların tutum ve davranışları şekillendirilmeye, iş ortamındaki ilişkiler geliştirilmeye, dolayısıyla da işten ayrılma niyeti azaltılmaya ve örgüte olan bağlılık arttırılmaya çalışılmaktadır (Chew ve Chan, 2008: 504). Kariyer gelişim olanakları da bu amaca ulaşabilmek için bir araç olarak kullanılabilir.

Kariyer gelişimi olanakları ile örgütten maddi ve manevi bir takım kazançlar elde edeceklerine inanan çalışanlar, örgütlerinde uzun dönemli olarak kalmayı düşünmekte ve daha yüksek bir performans sergilemektedirler. Bu bağlamda İKY uzmanları, örgütlerin özellikle nitelikli çalışanlarını yitirmelerinde en önemli etkenin kariyer gelişim olanaklarının ya hiç sağlanmamasını ya da kariyer olanaklarının yetersizliğini göstermektedirler (Derven, 2015: 63).

Lawson ve Hepp (2001), örgüt için rakipleri tarafından benzerinin yapılamayacağı bir değer olan çalışanların, İKY uygulamaları sayesinde örgüte olan bağlılıklarının arttırılabileceğini, dolayısıyla örgütün rekabet gücünü sürdürerek mali yapısı üzerinde önemli ve pozitif bir etkisi olacağını belirtmişlerdir. İKY'nin faaliyetlerine ilişkin yaptıkları çalışmada Delery ve Doty (1996), çalışanlara değer verilmesinin, örgüt içi kariyer olanaklarının geliştirilmesinin, verilen eğitimlerle bilgi ve becerileri geliştirilen çalışanların bu olanaklardan faydalandırılmasının örgütler için önemine değinmektedir. Ayrıca örgütlerin uzun dönemli başarı sağlamasında kariyere ilişkin hizmetlerin (eğitim, kariyer basamakları, vb.) sunulmasının gerekliliğini belirtmiş, bu sayede çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttırılabileceğini ve personel devir hızının azaltılabileceğini vurgulamışlardır. Benzer bir çalışmada Edwards ve Bach (2013), örgütler için büyük önem taşıyan nitelikli çalışana sahip olabilme ve bu çalışanların örgütte sürekli kalmalarını sağlayabilmede kariyer geliştirme olanaklarının önemine değinmişlerdir. Rothwell ve Kazanas (2003) ise, kariyerin bireylerin iş hayatının temel yapısını oluşturan ve zamanla geliştirilmesi gereken bir unsur olduğunu; bu nedenle çalışanlarının kariyerlerine ilişkin politikalar geliştirmeyen İKY birimlerinin, örgütsel planlarında başarıya ulaşmasının olanaklı görülmediğini ifade etmişlerdir.

Kariyer Kavramı

Hughes'a (1937) göre kariyer, "bireylerin sosyal düzen ve işin gereklilikleri yönünde kendilerini yönlendirmeleridir". Baruch ve Rosenstein'a (1992) göre kariyer, "çalışanın bir ya da daha fazla sayıda örgütten edindiği deneyimler sayesinde geçirdiği gelişim sürecidir". Diğer bir tanımla kariyer, çalışanların iş yaşamları boyunca belirlenen bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma yolunda sürekli olarak katettikleri mesafe ve bu ilerleme sırasında edindikleri deneyimler olarak ifade edilmektedir (Hall vd., 1986: 4; Gunz ve Peiperl, 2007: 4; Tortop vd., 2013: 225).

Kariyerin hem objektif/dış yönü hem de sübjektif/iç yönü bulunmaktadır. Çalışanların "inanç ve değerleri" ile "beklenti ve istekleri", en az iş yerinde yapılan pozisyon düzenlemeleri ve toplam işgücü akışı kadar önemlidir. Bir çalışanın örgütteki yaşamını özel hayatından ayrı tutmak olası değildir (Herriot, 1992: 6). Bireylerin kariyere bağlı yetenekleri, gereksinimleri, değerleri ve ilgilerini yansıtan mesleki kişiliklerini; özel hayatlarında üstlendikleri görevleri, günlük işleri, alışkanlıkları, hobileri, okudukları ve katıldıkları faaliyetlerle şekillenmektedir. Bu nedenle çalışanların kariyerleriyle ilişkili yetenekleri, sosyal hayatlarının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Örgütler bu unsuru dikkate almalı ve çalışanların kariyerlerini geliştirirken işin gerekliliklerinin yanı sıra bireylerin kişisel özelliklerini, ilgilerini ve yeteneklerini göz önünde bulundurmalıdır (Savickas vd., 2009: 241).

Bireylerin kariyer başarısının örgütsel başarıya katkı sağladığını ifade eden Ng vd. (2005), kariyer başarısına etki eden unsurları dört

kategoride toplamışlardır. İnsan sermayesi, örgütsel destek, bireyin sosyo-demografik unsurları ve değişmez kişilik özellikleri olarak belirledikleri kategorilerde yer alan unsurları şu şekilde sıralamışlardır:

- İnsan Sermayesi: Örgütün yaşı, çalışma saatleri, çalışanın işe bağlılık düzeyi, örgütteki çalışma süresi, toplam iş deneyimi, terfi etme isteği, uluslararası çalışma deneyimi, eğitim seviyesi, kariyer planları, siyasi bilgi ve becerisi, sosyal çevresi (çalışanın görüştüğü bireylerin sayısı ve kalitesi);
- Örgütsel Destek: Üst yetkililerin kariyer desteği, danışman desteği, eğitim ve yetenek geliştirme olanakları, örgütsel kaynakların yeterliliği;
- Sosyo-Demografik Faktörler: Cinsiyet, ırk, medeni hal, yaş ve geldiği sosyal çevre;
- Değişmez Kişilik Özellikleri: Beş faktör kuramına dayalı kişilik özelliklerinin (duygusal dengesizlik, sorumluluk, dışadönüklük, yumuşak başlılık ve deneyime açıklık) yanı sıra yenilikçilik, kontrol odaklılık ve bilişsel yetenek.

Çağın bir gerekliliği haline gelen bilgiye sahip olma ve onu kullanma düşüncesi bireylerden örgütlere her kesimi etkilemektedir. Bireyler iş ve özel hayatlarından edindikleri bilgilerle yeni yetenekler geliştirmekte, yaşamlarını daha iyi yönetmekte, kariyer tercihlerini ve planlarını yaparken daha bilinçli hareket edebilmektedir (DEEWR, 2012: 3). Örgütler de bilgi sermayesi sayesinde diğerlerinden farklı olmayı başarabilmekte ve sürekliliklerini sağlayabilmektedirler. Bu

nedenle bilginin kaynağı olan insan unsuruna daha fazla önem vermekte, sahip oldukları personeli gereksinimler yönünde geliştirmekte, bilgi ve yetenek sahibi çalışanları da elde tutmaya ilişkin stratejiler geliştirmektedirler. Kariyer planlama ve kariyer yönetimi olanaklarını sunmanın yanı sıra yönetim ve liderlik becerilerini geliştirecek programlar yaparak yetenekli ve bilgili çalışanları kazanmaya ve elde tutmaya çalışmaktadırlar (Cummings ve Worley, 2009: 454).

Dünyadaki hızlı ekonomik ve teknolojik gelişmeler örgütleri önemli değişimlere yöneltmiştir. Rekabet üstünlüğünü arttırabilmek için değişken koşullara uyum sağlayabilmek önem kazanmıştır (Haiyan, 2010: 22). Değişken özelliklere sahip iş çevresi nedeniyle kariyerler de önceden tahmin edilemez, karmaşık ve çok yönlü gelişme gösteren bir hale gelmiştir. Değişime uyum sağlayamayan bireyler önemli kariyer fırsatlarını kaçırabilmektedir (Zhu vd., 2013: 458). Sürekli değişen örgütler çalışanlarını da değişime uyum sağlayabilmeleri ve uzun vadeli başarı gösterebilmeleri için geliştirmektedir (Wesarat vd., 2014: 102). Bu değişken koşullar nedeniyle kariyerin önemi giderek artmakta ve hem örgütler hem de çalışanlar açısından daha fazla dikkat gerektirmektedir (Arnold, 2001: 128). Örgütsel değişimler (satın almalar, birleşmeler, küçülmeler, işbirlikleri, dış kaynaklardan yararlanma, teknolojik gelişmelerin etkisi vb.) kariyer anlayışının geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak yeni bir boyut kazanmasına ve bu konuda farklı yaklaşımların geçerli olmasına neden olmuştur.

Sınırsız Kariyer Yaklaşımı: Değişimlerin etkisiyle sınırlı sayıda örgütte ve belli bir görevde kariyer anlayışı yerine, örgüte ve işin niteliğine bağlı olmayan sınırsız kariyer anlayışı geçerli olmaya başlamıştır (Erdoğmuş, 2003: 162; Bayram, 2010: 31). Sınırsız kariyer, bireyin bir örgütten veya işten bir diğerine geçebilmesini, üstlendiği rollerde değişiklik yapabilmesini ifade etmektedir. Bu sayede birey örgüt içinde çeşitli yönlerde (dikey, yatay, sarmal) hareket ederek öğrenme ve gelişme olanaklarından yararlanarak daha başarılı olabilmektedir (Kale ve Özer, 2012: 176).

Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı: Geçmişte çalışanların kariyer gelişimlerinden sadece örgütler sorumluyken, günümüzde sorumluluk bireylere doğru kaymış ve çalışanlarla örgütlerin birlikte yön verdikleri bir kariyer yönetimi söz konusu olmuştur (Baruch, 2006: 126). Çok yönlü kariyer yaklaşımı da bu esasa dayanmaktadır. Bireyin becerisi, ilgisi ve örgütteki değişmelerin etkisiyle sürekli değişim gösteren bir kariyer söz konusudur (Bayram, 2010: 33). Birey kariyerini kendi değerlerine göre yönlendirerek kariyer memnuniyeti, bireysel gelişim ve rahatlık gibi olumlu psikolojik sonuçlar elde edebilmektedir (Kale ve Özer, 2012: 175).

Esnek Kariyer Yaklaşımı: Çalışanlar değişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmeli, rekabet ortamında öne çıkabilmeyi sağlayan yeni yetenekler geliştirmelidir. Esnek kariyerli çalışanlar bunu daha kolay başarabilmektedir. Esnek kariyer yaklaşımı değişime ayak uydurma yolunda gelişim göstermeye istekli ve sürekli öğrenme çabası içinde olan çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme olanaklarının sunulmasını ifade etmektedir.

Kariyer gelişimine yönelik eğilimleri destekleyen ve esnek kariyer olanakları sağlayan örgütlere çalışanların bağlılığı sağlanabilmektedir (Erdoğan, 2003: 169).

Kariyer gelişimine ilişkin literatürde kariyer yolu, kariyer merdiveni ve kariyer basamakları gibi ifadeler de sıklıkla kullanılmaktadır (Otluoğlu, 2014: 222-223):

Kariyer Yolu: Örgüt içinde yapılan iş analizleri sonucunda ortaya konulan istihdam fırsatlarının, çalışanların özelliklerine uygun olarak belli bir sıraya konulması olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer Merdiveni: Tanım olarak kariyer yolu tanımına benzemekte ve çalışanların örgüt içinde ilerleyebilecekleri iş pozisyonlarının en temel seviyeden başlanarak en yüksek düzeye kadar olan sıralamasını ortaya koymaktadır.

Kariyer Basamakları: Kariyer merdiveninde belirtilen iş pozisyonlarını ifade etmektedir. Tırmanılan her basamak çalışanlara mevki, ücret ve yetki artışının yanı sıra üstlendikleri iş yükü, risk ve sorumluluk artışını da beraberinde getirmektedir.

Örgütler planlama yaparak kariyer yolları oluşturma ve kariyer merdivenleri geliştirme faaliyetlerinde bulunarak çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlamalıdır. Bu sayede gelişimleri sürekli takip edilen çalışanlara, örgütün gereksinimlerine uygun özelliklerin kazandırılması mümkün olabilmektedir (Soysal, 2007: 149).

Kariyer Gelişimi

Kariyer gelişimi düşüncesinin ortaya çıkışı 1909 yılına dayanmaktadır. Parson, planlama ve rehberlik hizmetleri kullanılarak, çalışanların ilgi ve yeteneklerinin, işin gereklilikleri yönünde geliştirilmesinin önemine değinmiştir. Ancak bu uygulama “kariyer gelişimi” değil “mesleki rehberlik” olarak isimlendirilmiştir (McDonald ve Hite, 2005: 419). “Kariyer gelişimi” tanımının ortaya çıkış süreci incelendiğinde 1950’lerden önce “gelişme” kavramının, 1960’lardan önce ise “kariyer” kavramının nadiren kullanıldığı görülmektedir. “Mesleki rehberlik”, “mesleki danışmanlık”, “kariyer rehberliği”, “kariyer danışmanlığı” gibi tanımların “kariyer gelişimi” yerine kullanıldığı görülmektedir. Kariyer gelişimi ile ilgili çalışmaların özellikle son elli yılda artış gösterdiği görülmektedir (Herr, 2001: 196). Özellikle geliştirilen teorilerle, bireylerin yaşamları süresince kariyer gelişimlerinin nasıl gerçekleştiği, hangi unsurlardan etkilenecek şekilde şekillendiği açıklanmaya ve bireylerin karmaşık davranışları daha anlaşılabilir hale getirilmeye çalışılmaktadır (Young vd., 2007: 5).

Kariyer Gelişimi Kavramı

Geleneksel yönetim anlayışında kariyer gelişimi denildiğinde, düzenli, durağan ve önceden tahmin edilebilen işlerde yapılan ve sadece bir örgütte gerçekleştirilen kariyer akla gelmekteydi. Kariyer planlama ve yönetimi süreci örgüt yapısı içinde belirlenen bir yolda ilerleme, uzmanlığın artmasıyla beraber ödüllendirme ve sorumlulukların artırılması olarak gerçekleştirilmekteydi (McDonald

ve Hite, 2005: 420). Geleneksel kariyer gelişim sistemleri de bireylerin çabasına dayalı, ödüllendirmenin az olduğu bir hiyerarşik sisteme dayanmakta ve basamakları tırmanmak çalışan için başarının göstergesi olarak kabul edilmekte ve yeterli görülmekteydi. Zamanla bu görüş değişime uğrayarak bireylerin görüş ve istekleri önem kazanmıştır (Baruch, 2006: 126).

Super (1957), kariyer gelişimi sürecinin sürekli değişen ve gelişen bir süreç olduğunu, bireylerin hem özel hem de iş hayatında edindikleri deneyimlerden etkilendiğini, bu nedenle bireylerin kariyer gelişimlerini değerlendirmede çeşitli unsurların etkili olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşıma göre, bireylerin yaşamlarını etkileyen sosyal, ekonomik ve çevresel unsurların yanı sıra beklentiler, yaş, cinsiyet, eğitim gibi bireysel özellikler de kariyer gelişimini (Patton ve McMahan, 2014: 6) ve kariyer tercihlerini etkilemektedir (Niles ve Harris-Bowsley, 2005: 42).

Çalışanların kariyer başarısına bakış açısının ve kariyer hedeflerinin bireylerin hayatta edindikleri deneyimlere göre farklı olabileceğinin ortaya çıkması, örgütleri çalışanların kariyer gelişimlerinde daha etkin bir rol almaya yöneltmiştir. 1990’larda küreselleşen iş dünyasının bireylerin kariyer tercihlerini dünyaya açılmak yönünde etkilemesi nedeniyle bu konu daha geniş anlamda ele alınmaya başlanmıştır. Bireylerin değişen kariyer tercihlerinin örgütlerin verimliliği üzerindeki etkilerinin incelendiği çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Puah ve Ananthram, 2006: 113).

Kavram olarak “kariyer gelişimi”, bireyin geliştirilmesi esasına dayalı olan, bireyin ve örgütün içinde bulunduğu şartlardan etkilenen

dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Vondracek vd., 1986: 5). Bu süreçte bireylerin yaşamlarına, işlerinde daha etkin olabilmeleri için sistematik destek sağlanmaktadır (Niles ve Harris-Bowlesby, 2005: 6).

Leibowitz vd. (1986) kariyer gelişimini; bireyin kariyer hedefleri ve örgütün işgücü gereksinimleri arasında bir denge sağlamak için düzenlenen, resmi, planlı çaba olarak tanımlamaktadır. Dengeyi kurmak ve uzun vadeli devam ettirebilmek için bireylerin karakteristik özellikleri, yetenekleri, istekleri ve beklentilerinin doğru tespitinin, bunların örgütün gereksinimleri ve hedeflerine yönelik olarak geliştirmesinin önemine değinmektedir.

Simonsen'e (1997) göre gelişme, bireylerin yeteneklerinde gerçekleşen ilerleme ve edindiği kazanımlardır. Kariyer gelişimi de, bireylerin iş ve yaşam hedeflerine ulaşma yolunda yapılan planlama ve çabaları içeren bir süreçtir. Kariyer gelişimi süreci ile çalışanların işe ilişkin yeteneklerinin geliştirilmesi ve en uygun işte görevlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Örgütün sunduğu olanaklar ve sağladığı destek sayesinde kariyer gelişimi gerçekleşebilmektedir (Appelbaum vd., 2002: 143). Bu nedenle kariyer gelişiminde örgütün işe ilişkin gereksinimleri ile bireylerin gereksinimleri eşleştirilerek, verimli ve iki taraf için de memnuniyet verici bir iş kariyeri sağlamak büyük önem taşımaktadır (Simonsen, 1997: 6; Gilley vd, 2002: 94; Overton, 2007: 13; Vallabhaneni, 2009: 113). Örgütler kariyer gelişimi çabaları sonucunda; performansı artmış, uzun vadeli istihdam edilebilen, örgüte bağlılığı yüksek, işten ayrılma isteği düşük olan işgücüyle, etkin bir başarı beklemektedir (Gilley vd, 2002: 94).

Kariyer Gelişimi Teorileri

Kariyer gelişiminin ortaya çıkışında etkili olan çeşitli teoriler vardır. Bu teorilerin literatürde farklı şekillerde sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir. Leung (2008), kariyer gelişiminin küresel bir disiplin olduğu için küresel geçerliliği olan teorilerle geliştirilmeye çalışıldığını ifade ettiği çalışmasında bu teorileri beş sınıfa ayırmıştır:

- Bireylerin kariyer seçimi ve gelişiminde çevreyle uyumunu inceleyen “İş-Uyum Teorisi”,
- Bireylerin kariyer ilgileri ve çevreyle uyumunun, kariyer danışmanlığı ve rehberliği ile sağlanmasına ilişkin Holland’ın “İş Ortamı ve Mesleki Kişilikler Teorisi”,
- Kariyer seçiminde ve gelişiminde, bireylerin kendi gelişimlerinin önemli rolü olduğunu öne süren, Super’ın “Kariyer Gelişimi Teorisi”,
- Kariyer gelişiminde bireylerin genlerinden gelen özelliklerinin yanı sıra çevrenin de etkisi olduğunu öne süren Gottfredson’un “Çevre ve Uyum Teorisi”,
- Bireylerin kariyer seçimlerinde bireysel yeterlilikleri ve beklentilerinin etkili olduğunu öne süren Krumboltz’un “Sosyal Bilinç Kariyer Teorisi”.

Hutchison ve Niles (2015) ise kariyer gelişimine ilişkin teorileri; birey-çevre uyumu, gelişimsel, sosyal öğrenme ve postmodern kariyer gelişimi teorileri olmak üzere dört ana başlık altında toplamıştır.

Birey-Çevre Uyumu: J. L. Holland'ın öne sürdüğü, bireyin kişilik yapısı ile iş ortamının uyumunu esas alan teoridir. İş ortamındaki kariyer tercihi ve gelişiminin bireylerin kişiliklerine uygun olmasının önemini vurgulamaktadır.

Gelişimsel: Donald E. Super tarafından ortaya atılan ve M. L. Savickas tarafından geliştirilen kariyer gelişimi teorisine göre bireyler sahip oldukları farklı özellikler nedeniyle farklı işlere yönelmektedirler. Ayrıca zaman geçtikçe kazandıkları deneyimler sayesinde istek, gereksinim ve beklentileri de değişim göstermektedir. Kariyer gelişimleri de bu değişimle birlikte değişmesi ve bireylerin özelliğine uygun olarak ilerlemesi gerektiği vurgulanmaktadır. L. S. Gottfredson da bireylerin doğuştan sahip oldukları özelliklerin yanı sıra içinde buldukları çevrenin ve edindikleri deneyimlerin, yani gelişimlerinin etkisiyle kariyer seçimi ve gelişimine yöneldiklerini öne sürmektedir.

Sosyal Öğrenme: A. Bandura'nın sosyal öğrenme teorisini esas alarak J.D. Krumboltz tarafından geliştirilen kariyer kararı vermede sosyal öğrenme teorisine göre, bireylerin kendilerine özgü öğrenme yetenekleri ve edindikleri deneyimler birlikte kariyer seçimi ve gelişimi sürecinde önemli rol oynamaktadır.

Postmodern: Postmodern kariyer gelişimi teorileri herkes için geçerli olabilecek bir doğru olmadığını, bireylere göre farklı kariyer gelişimlerinin söz konusu olduğunu öne sürmektedir. Young, Valach ve Collin'in kariyerin içeriğine ilişkin sundukları teoride, kariyer gelişimi sürecinde bireysel ve kültürel farklılıklara önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Blustein (2011), Richardson (2012),

Schultheiss (2009)'in de çalışmaları bu görüşü destekler niteliktedir (Patton ve McMahon, 2014: 7).

Patton ve McMahon (2014) sınıflandırmaların değişik şekillerde yapılmasının nedenini, teorileri geliştirenlerin kariyer gelişimine ilişkin farklı boyutları (bireysel/çevresel/işe ilişkin özellikler, yaşam süreci, hayatın getirdikleri, zihinsel kabiliyetler, öğrenme, kişiye özel tercihler vb.) esas almalarına bağlamaktadır. Bu nedenle kariyer gelişimine ilişkin teorilerin tek bir başlıkta toplanamayacağını belirtmiş ve tarihsel gelişim sürecini de dikkate alarak teorileri 5 kategori altında toplamıştır. Bu teoriler ve teorilerin gelişimine katkıda bulunan çalışmalar Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kariyer Gelişimi Teorileri

İÇERİK TEORİLERİ	
Kişisel özellik ve faktör teorisi	Parsons (1909)
Kişilik teorisi	Holland (1973, 1985, 1992, 1997); Nauta (2010, 2013)
Psikodinamik teori	Bordin (1990)
Değerler temelli teori	D. Brown (1996, 2002)
İşe uygunluk, birey-çevre uyumu teorisi	Dawis ve Lofquist (1984); Dawis (1996, 2002, 2005)
Beş faktör teorisi	McCrae ve John (1992); McCrae ve Costa (1996, 2008)
SÜREÇ TEORİLERİ	
Gelişimsel teori	Ginzberg vd. (1951); Ginzberg (1972, 1984)
Yaşam boyu, yaşamdaki roller teorisi	Super (1953, 1957, 1980, 1990, 1992, 1994); Super vd. (1996); Hartung (2013)
Eleme ve kabullenme teorisi	L. S. Gottfredson (1981, 1996, 2002, 2005)
Bireysel yaklaşım	Miller-Tiedeman ve Tiedeman (1990); Miller-Tiedeman (1999)
İÇERİK VE SÜREÇ TEORİLERİ	
Sosyal öğrenme kariyer teorisi	L. K. Mitchell ve Krumboltz (1990, 1996)
Rastlantısal öğrenme teorisi	Krumboltz (2009, 2011); Krumboltz vd. (2013)
Sosyal bilişsel kariyer teorisi	Lent vd. (1996, 2002); Lent ve Brown (2002); Lent (2005, 2013)
Bilişsel bilgi işleme yaklaşımı	Peterson vd. (1996); Peterson vd. (2002); Reardon vd. (2011); Sampson vd. (2004)
Gelişimsel-etkileşimsel yaklaşım	Vondracek vd. (1986); Vondracek ve Porfeli (2008)
Kariyere etkileşimsel yaklaşım	Young vd. (1996, 2002); Valach ve Young (2009); Young vd. (2014)
Kişilik gelişimi ve kariyer tercihi	Roe (1956); Roe ve Lunneborg (1990)

DAHA GENİŞ AÇIKLAMALAR

Kadınların kariyer gelişimi	Astin (1984); Hackett ve Betz, (1981); Betz (2005); Farmer (1985, 1997); Betz ve Fitzgerald (1987); Cook vd. (2002); Richardson ve Schaeffer (2013); Schultheiss (2009, 2013)
İrk ve etnik gruplar	Arbona (1996); D. Brown (2002); Hackett vd. (1991); E. J. Smith (1983)
Cinsel tercihler	Fitzgerald ve Betz (1994); K. Morgan ve L. Brown (1991)
Sosyal ve durumsal yaklaşımlar	Roberts (1977, 2005, 2012); Blau ve Duncan (1967); M. J. Miller (1983); Hotchkiss ve Borow (1996); Johnson ve Mortimer (2002)

YAPILANDIRMACI / SOSYAL YAPILANDIRMACI YAKLAŞIMLAR

Sistem teorisi yapısına dayalı	McMahon ve Patton (1995); Patton ve McMahon (1997, 1999, 2006)
Kariyer oluşturma teorisi	Savickas (2001, 2002, 2005, 2011, 2013)
Kaos teorisi	Pryor ve Bright (2003, 2011)
Ekolojik yaklaşım	Conyne ve Cook (2004)
Anlatımcı	Bujold (2004); L. Cochran (1997); McIlveen ve Patton (2007)
İlişkisel / Kültürel	Blustein (2001, 2006, 2011); Schultheiss (2009) Schultheiss (2013)

Kaynak: Patton ve McMahon (2014: 14-15)

Sampson vd. (2014) yaptığı içerik analizinde 2013 yılında 24 farklı dergide yayınlanmış 357 adet makaleyi incelemiş ve bu makalelerde kariyer gelişimine ilişkin 360 konunun ele alındığını belirlemişlerdir. En çok araştırılan teoriler arasında ilk üç sırayı

“yaşam boyu kariyer gelişimi teorisi”, “birey-çevre uyum teorisi” ve “kariyer gelişimi teorisi”nin aldığı görülmektedir. En sık çalışılan konular arasında; kariyer teorileri, kariyer geliştirme ve kariyer değerlendirme konuları yer almaktadır. Bu çalışmada literatürde önemle ele alınan kariyer gelişimi konusu Super (1957) ve Savickas’ın (2001) belirttiği gibi bireylerin iş ve yaşam gelişimleri ile birlikte gelişen bir süreç olarak ele alınmıştır.

Kariyer Gelişimi Süreci

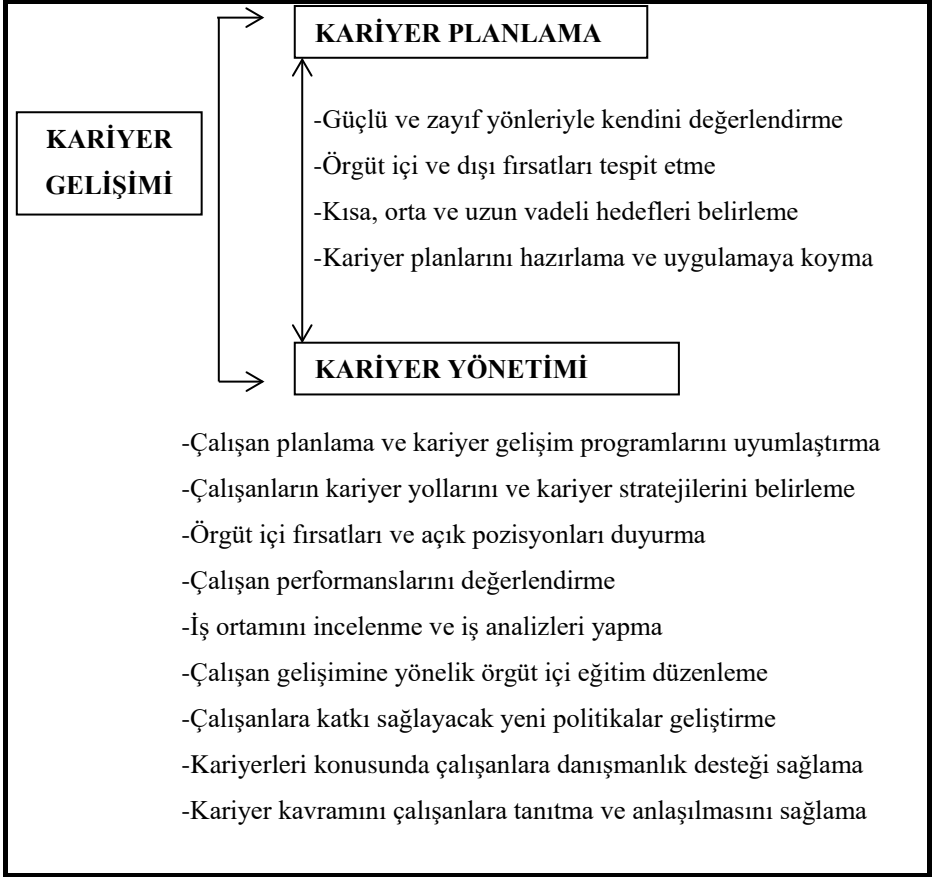
Kariyere ilişkin alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde kariyer gelişimi ve kariyer yönetimi kavramlarının birbirleri yerine kullanılabildiği ya da birbirleri ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Leibowitz, 1986: 195; Neault, 2000: 4).

Hall vd. (1986) kariyer gelişimini, bireysel kariyer planlama ve örgütsel kariyer yönetiminin etkileşiminden kaynaklanan sonuçlar olarak tanımlamışlardır. Puaş ve Ananthram (2006) da çalışmalarında bu görüşü desteklemiş ve kariyer planlama ile kariyer yönetimi kavramlarının kariyer gelişiminin öncülleri olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer bir yaklaşımla Baruch (1996) da çalışanların kariyer gelişiminin sağlanabilmesi için kariyer planlama ve kariyer yönetimini faaliyetlerinin birlikte gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmada da Hall vd.’nin (1986) yaklaşımı esas alınarak kariyer gelişiminde bireysel etmenlerin yanı sıra örgüt tarafından sunulan kariyer gelişimi hizmetlerinin önemli bir yeri olduğu değerlendirilmiştir.

İnsan kaynaklarını geliştirme programlarını sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alan Jacobs (2014) bu programları çalışanı geliştirme, örgütü geliştirme, kariyeri geliştirme ve performansı destekleme alt başlıklarına ayırmıştır. Kariyer geliştirme programlarını oluşturan alt sistemler olarak da kariyer planlama hizmetleri (danışmanlık hizmeti, iş rotasyonu, amaçlara göre yönetim, mentorluk vb.) ve kariyer yönetimi hizmetlerini (öğrenim yardımı, iş rotasyonu, mentorluk, koçluk, amaçlara göre yönetim, vb.) göstermiştir.

Literatürdeki çalışmalarda, kariyer gelişimini sağlamada kariyer planlama ve kariyer yönetimi faaliyetlerinin önem arz ettiği, uygun şekilde yapılan planlama ve yönetim süreçleri sayesinde kariyer gelişiminin başarıyla sağlanabileceği ifade edilmektedir (Dündar, 2013: 275). Şekil 1.'de kariyer gelişimi, kariyer planlama ve yönetimi süreçlerinin birbirleriyle olan ilişkisi ve etkileşimleri gösterilmektedir.

Şekil 1. Kariyer Gelişimi Süreci



Kaynak: Aytaç, 2005: 209; Soysal, 2007: 146.

Örgütlerdeki kariyer geliştirme sürecinin başlangıcında kariyer planlama faaliyeti yer almaktadır. Bu planlar kariyer yolları ile desteklenerek çalışanların örgüt içinde belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşmaları kolaylaştırılmaktadır (Soysal, 2007: 149). Kariyer gelişimi sürecinin kariyer planlama ve kariyer yönetimi süreçlerini kapsadığını ve bu süreçlerle sürekli etkileşim içinde olduğunu ifade eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Aytaç, 2005:

208; Soysal, 2007: 146). Bu çalışmada Hall vd.'nin (1986) öne sürdüğü, çeşitli çalışmalarla da desteklenen kariyer planlama ve kariyer yönetimi kavramlarının, kariyer gelişimi kavramıyla ilişkili olduğu görüşü esas alınmıştır. Bu nedenle kariyer gelişimi başlığı altında kariyer planlama ve kariyer yönetimi kavramlarına da yer verilmiştir.

Kariyer Planlama

Kariyer planlama, kariyer gelişiminde belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenecek bir yol haritasıdır (Anderson, 1973: 357). Bireylerin yetenekleri ve ilgileri göz önünde bulundurularak kariyer seçeneklerinin gözden geçirilmesi, kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve gelişim faaliyetlerinin planlanmasını kapsayan bir karar verme sürecidir (Heywood, 1993: 46; Bhattacharyya, 2006: 231; Cummings ve Worley, 2009: 455). Kariyer planlama; iş seçiminden başlayan, işe yerleşme, işte ilerleme, olası iş değişiklikleri ve son olarak da emekliliği kapsayan uzun soluklu bir süreçtir (Paul, 2011: 594).

Kariyer planlama süreci bireysel ve örgütsel boyutta gerçekleştirilebilmektedir (Çalık ve Ereş: 2006: 93).

Bireysel Kariyer Planlama: Bireyin kendisine ilişkin hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri belirlediği hayat boyu devam eden bir süreçtir (Vallabhaneni, 2009: 112). Schuler'e (1998) göre kariyer planlama sayesinde bireyler kabiliyetlerini, güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek belirledikleri amaçlar doğrultusunda ilerleyebilirler. Bireylerin örgütsel destek olarak gerçekleştirebilecekleri kariyer planlama süreci dört aşamada incelenebilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 102-104; Ayaç, 2005: 152-157).

- Kendini değerlendirme aşamasında; bireyler ilgi alanlarını, yeteneklerini, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini, kariyerlerine ilişkin istek ve beklentilerini tespit eder. Bu değerlendirme yapılırken uzman yardımıyla örgütsel destek almak da mümkündür.
- Fırsatları tespit etme aşamasında; bireyler kendi yapılarına ve özelliklerine en uygun kariyer seçeneklerini belirler. Bu seçenekler çalıştıkları örgüt içinden olabileceği gibi dışından da olabilir.
- Hedefleri belirleme aşamasında; bireyin yetenekleri, güçlü ve zayıf yönleri temel alınarak kısa, orta ve uzun vadeli kariyer hedefleri oluşturulur. Zaman ilerledikçe gelişen koşullara, bireyin değişen istek ve beklentilerine göre kariyer hedeflerinde değişiklikler yapılabilir.

- Planları hazırlama aşamasında; kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmek için yapılması gerekenler belirlenir. Planlar bireylere kariyer hedeflerine ulaşmada ilerlenebilecek yolları göstermenin yanı sıra eğitime devam etme, seminerlere katılma, açılan pozisyonlara başvurma gibi yapılabilecek faaliyetleri de içerir.

Bireysel kariyer planlama süreci bireylerin kariyerlerinde daha üst seviyelere tırmanmalarına, kişisel gelişimlerini sürdürerek yeni yetenekler kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Aytaç, 2005: 158).

Örgütsel Kariyer Planlama: Örgütteki mevcut işlere ilişkin olarak çalışanlara ilave sorumluluklar verilebilmesi için çalışanların geliştirilmesine yönelik örgüt tarafından yapılan planlamadır (Vallabhaneni, 2009: 113). Çalışanlarının kariyer planlamalarına katkı sağlamak isteyen örgütler öncelikle örgütsel kariyer planlarını oluşturmalıdır. Örgütsel kariyer planlama üç aşamada gerçekleştirilebilir (Çalık ve Ereş, 2006: 97-100).

- Örgütsel analiz yapılarak; örgütteki yapılanmaya ilişkin görevler ve görevlerin gereklilikleri, kadrolar, örgüt içi kariyer olanakları ile mevcut insan kaynaklarının özellikleri, yeterlilikleri, örgüte uygunlukları gibi unsurlar incelenir.
- Performans değerlendirmesi yapılarak; çalışanların işteki başarıları ölçülür, güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir, eğitim ve gelişim gereksinimleri ortaya konulabilir. Bu sayede çalışanların kariyerlerinde ilerleyebileceği seviyeler tespit edilebilir.

- Örgütsel hareket planlaması yapılırken; çalışanların özellikleri ve performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak kariyer hedefleri belirlenir. Bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak eğitim ve gelişim faaliyetleri planlanır.

Örgütsel kariyer planlama aşamaları gerçekleştirilirken uzmanlar yardımıyla danışmanlık hizmeti verilebilir, kariyer merkezleri ve atölyeleri oluşturulabilir, çalışanların gelişimlerini destekleyici materyaller hazırlanabilir ve çalışanları değerlendirme programları geliştirilebilir (Aytaç, 2005: 170).

Baruch'a göre (2004), geleneksel anlayışta kariyer planlamasında örgütler daha etkin rol alırken, çağdaş anlayışta bireylere daha fazla sorumluluk düşmektedir. İdeal olanı iki taraf için de yarar sağlayacak senkronize bireysel ve örgütsel kariyer planları oluşturulması, kariyer yolları ve gelişim programları belirlenirken bireylerin istek ve kişisel özellikleri de dikkate alınmasıdır (Vallabhaneni, 2009: 112). Örgütün belirlediği kariyer planlarının çalışanların kendi planları ile eşleşmesi durumunda, örgütte olan bağlılık ve memnuniyet düzeyi artmakta, alternatif iş arayışları azalmaktadır (Granrose ve Portwood, 1987: 701).

Bireylerin güçlü ve zayıf yönleri esas alınarak geliştirilen kariyer planlama süreciyle (Orpen, 1994: 29); bireylere kariyerlerini inceleme-değerlendirme, eğitim gereksinimlerini belirleme, kariyer gelişimine yönelik özel hareket planları hazırlama, yönetim becerilerini geliştirme ve değişen koşullara uyum sağlama gibi konularda destek olunmaktadır (Heywood, 1993: 48). Ayrıca kariyer

planları sayesinde çalışma ortamındaki belirsizlikler en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Gelecekte kendisini bekleyen kariyer basamaklarının bilincinde olan çalışanlar başarıya ulaşmak için daha çok çalışmakta, gelecekteki hedeflerin açıkça belirtilmesi onları pozitif düşünce ve davranışlara yönlendirmekte, hedeflere ulaşılması kariyerdan memnuniyet sağlamakta, hedeflere ulaşma yolunda desteklenmesi çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Granrose ve Portwood, 1987: 700; Heywood, 1993: 45-46). Bu sayede temel yetenek ve becerileri gelişmiş, işinde uzmanlaşmış çalışanların, örgütte katkı sağlayabilecekleri şekilde uzun vadeli olarak istihdam edilmesi olasıdır (McCabe, 2008: 229). Dolayısıyla çalışanların başarısından bireylerin yanı sıra örgütler de fayda sağlamaktadır. Ancak çalışanların ilgi, istek ve beklentileri dikkate alınmadan hazırlanan planların gerçekleştirilmesi bireylerin kariyer başarısını ve memnuniyetini azaltabilmektedir. (Granrose ve Portwood, 1987: 700; Heywood, 1993: 45-46).

Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyerini geliştirmede örgütlerin önem verdiği İKY uygulamaları arasında yer almaktadır (Sturges vd., 2005: 823). Bu nedenle örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşmayı sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Orpen, 1994: 28; Appelbaum vd., 2002: 142; Wesarat vd., 2014: 102).

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer gereksinimlerinin belirlenmesi, kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak planlamalar yapılması ve stratejiler geliştirilerek uygulanması sürecidir. Bu süreçte

çalışanların bireysel kariyer planları örgüt hedeflerine uyumlu hale getirilerek örgüt tarafından desteklenmektedir (Aytaç, 2005: 116). Etkin bir kariyer yönetim süreci sayesinde; çalışanlara eşit yükselme olanakları sunulabilir, çalışan memnuniyeti sağlanabilir, tecrübe kazanmış yetenekli üst düzey yöneticiler örgüte kazandırılabilir, işten ayrılmalar azaltılabilir, çalışanların performansları ve çalışma istekleri arttırılabilir (Çalık ve Ereş, 2006: 83-84).

Kariyer yönetimi sürecinin gerçekleştirilmesinde sorumluluk hem bireylerde hem de örgütlerde. Bu nedenle kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Orpen, 1994: 27; Çalık ve Ereş, 2006: 87).

Bireysel Kariyer Yönetim: Bireylerin topladıkları bilgilerle, kendi istekleri yönünde belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır (Orpen, 1994: 28; Sturges vd., 2002: 732). Greenhaus vd (1990), bireylerin belirledikleri hedeflerin gerçekçi ve izlenebilir olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu hedefler örgütsel hedeflere uygun olabileceği gibi hedeflerden farklılık da gösterebilmektedir (Orpen, 1994: 28). Çalışanlar kendi kariyer hedeflerine ulaşmak için sürekli çaba göstermeli, örgütün kariyer gelişimi programlarını aktif bir şekilde kullanarak kendilerini geliştirmeli ve özgeçmişlerini zenginleştirmelidir. Örgütler de bu sürecin örgüt hedeflerine yönelik olarak gelişmesine dikkat etmelidir (Herriot, 1992: 5; DeCenzo vd., 2013: 222). Çalışan performansını arttırmaya ilişkin sadece maddi olanaklar sunmakla kalmamalı,

manevi olarak da doyuma ulaşabileceği kariyer olanakları oluşturmalı ve geleceğe ilişkin hedefler belirlemelidir (Hall ve Foster, 1977: 282).

Örgütsel Kariyer Yönetimi: Genellikle örgütler tarafından, çalışanların kariyer etkinliğini arttırmak için oluşturulan çeşitli düzenleme ve uygulamaları ifade eden bir kavramdır. Bu kavram “kariyer gelişimi için örgütsel destek” olarak da bilinir (Orpen, 1994: 28). Çalışanlar örgütlerin en değerli varlıkları olarak görülmektedir. Ancak çalışanların yeteneklerine uygun olmayan ve gelişime kapalı işlerde çalıştırılmaları bu varlıktan yeterince performans alınamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının kariyerlerini planlama ve geliştirme sürecinde etkin olarak rol almaktadır (Appelbaum vd., 2002: 142). Örgütler çalışanların işe alım sürecinden başlayarak, seçme ve değerlendirme, eğitim ve geliştirme, terfi planlama, transfer ve yer değiştirme, işten çıkartma, emeklilik gibi kariyer yönetimi süreçleri üzerinde önemle durmaktadır (Şimşek ve Soysal, 2007: 67). Etkin bir kariyer yönetimini sağlayabilmek için örgütler; işe en uygun çalışanın belirlenmesi, kariyer planlama atölyeleri, destekleyici performans ve değerlendirme sistemleri, iş zenginleştirme, kariyer danışmanlığı ve yeni iş dizayn teknikleri gibi faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlarına işe başladıkları zamandan itibaren yeteneklerini zorlayıcı üst düzey görevler vererek onların daha erken gelişmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca kariyer yönetiminden yüksek başarı elde edebilmek için örgütlerin bireylerin kariyer hedef ve istekleri, ailevi özellikleri, hayat

tarzları gibi farklılıklarını da göz önünde bulundurması gerekmektedir (Greenhaus vd., 2010: 16).

Kariyer yönetiminde bireyler ve örgütlerin birlikte söz sahibi olması “ortak sorumluluk” kavramını ortaya çıkarmıştır (Pazy, 1988: 311; Orpen, 1994: 27). İki tarafın da kariyer yönetimi ve gelişimi konusunda çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Üzerlerine düşen bu sorumlulukları birlikte yerine getirmeleri ile kariyer yönetimi ve gelişimi konusunda tek başlarına hareket etmelerinden çok daha fazla olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir (Orpen, 1994: 27). Pazy (1988), örgütlerde kariyer yönetimi ve gelişimi programları oluşturarak, çalışanların bireysel kariyer yönetimine katkı sağlamanın çalışan etkinliğini arttırdığını tespit etmiştir. Orpen (1994), kariyer yönetiminde ortak sorumluluğun önemine değinmiş, çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği saha araştırmasında da çalışanların kariyerlerinde başarıya ulaşmasında örgütsel ve bireysel kariyer yönetiminin birlikte etkisinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Sturges vd. (2002), örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasında yakın ve karşılıklı bir ilişki olduğunu belirtmiş ve işverenlere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada kariyer yönetimi olanaklarından yararlanmalarını önermiştir. Dolayısıyla çalışanlarına önem veren örgütler, çalışanlarıyla birlikte hareket etmeli; onların işe katılımlarını arttıran ve kariyer gelişimlerine olanak veren bir çalışma ortamı sunarak gelecekteki değişimlere hazır hale getirmelidir (Grzeda, 1999: 244).

Kariyer Gelişimi Programları

Çalışanlara bilgi, beceri ve yetenek kazandırabilmek için örgüt tarafından oluşturulan kariyer gelişimi programları, çalışanların mensubu oldukları örgüt içinde kariyerlerinde gelişim göstererek ilerleyebilmelerini sağlamaya yönelik planlama ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Soysal, 2007: 153; Bayram, 2010: 126).

Kariyer geliştirme programları oluşturan bir örgütün elde etmek istediği kazanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Erdoğan, 2003: 105; Aytac, 2005: 198-199; Soysal, 2007: 153-154; Bayram, 2010: 123):

- Çalışanlara örgütün hedeflerini ve değerlerini benimsetmek,
- Çalışan motivasyonunu, memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı arttırarak çalışanların becerilerini daha iyi kullanmasını sağlamak,
- Performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini arttırmak,
- Örgüt içi etkili iletişimi sağlamak,
- Örgütün gereksinimi olan bilgili ve yetkin yöneticilere sahip olabilmek,
- Personel güçlendirme ve esneklik olanaklarını sağlamak, çalışanların bireysel gelişim isteklerine yetebilen bir örgüt iklimi oluşturmak,
- Örgüt için kültürel zenginliği arttırmak,
- Tüm çalışanlara eşit ilerleme fırsatları sunmak,
- Örgütün gelecekteki gereksinimlerini karşılayabilecek donanım ve deneyimin çalışanlara kazandırmak,
- Örgütün verimliliğini arttırmak.

Kariyer gelişimi programları, çalışanların iş hayatında ilerlemesine yardımcı olmak amacıyla oluşturulur. Gerekli bilgileri sunarak, kariyer hedeflerine ulaşma konusunda çalışanların

değerlendirme yapmasına olanak sağlamaktadır (DeCenzo vd., 2013: 36). Etkin bir şekilde uygulanan kariyer gelişim programları, moral artırma ve çalışan yeteneklerinden yüksek düzeyde yararlanmayı sağlayan güçlü bir uyarıcı olabilmektedir (Walz, 1982: 4). Dikkat edilmesi gereken; örgütlerin gereksinimleri doğrultusunda oluşturulan kariyer gelişimi sistemlerinin çalışanları, işlerinde başarıya ulaştıracak şekilde ileriye doğru hareketlendirmesidir (Niles ve Harris-Bowlesby, 2005: 6).

McDonald ve Hite (2005) İKY birimlerinin, üstten bakan yaklaşımı terk ederek daha az denetim, daha çok işbirliği yaklaşımıyla hareket eden ve çalışanların bireysel gelişimlerini desteklerken örgütün gereksinimlerini de karşılayabilen bir sistem oluşturmaları gerektiğini ifade etmektedir.

Derven'e (2015) göre, örgütlerde kariyer gelişimi konusunda öncelikle yöneticilere görev verilmekte ve çalışanlarının güçlü-zayıf yanlarını keşfetmeleri istenmektedir. Bu sayede çalışanlar kendi kariyer gelişimleri ile ilgili isteklerini belirleyebilmekte, yöneticiler de çalışanlarını daha yakından tanıyarak geliştirilmesi gereken yanlarını ortaya koyabilmekte ve gereksinim duyulan desteği sağlayabilmektedir. Çalışanlarla görüşerek başlatılan süreç kariyer seçeneklerinin geliştirilmesi, şeffaflık sağlanması, yeteneklerin ödüllendirilmesi, yatay hareketliliğin güçlendirilmesi, tek bir seçenekle tüm sorunları çözmekten uzaklaşılması, çeşitli konularda ölçüm ve değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi gibi çeşitli örgütsel gelişim teknikleriyle de sürdürülmelidir.

Hirsh vd. (1996), kariyer gelişimi sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurları; çalışanların bilgisi, yetenekleri ve davranışlarının değerlendirilmesi, uygun iş seçenekleri ve bu işler için gerekli olan özellikler hakkında çalışanlara bilgi sunulması, çalışanların kariyer gelişimlerinin planlanması, yeteneklerin gelişimine yönelik olanakların sunulması, iş çeşitlendirme ve zenginleştirmenin yapılması olarak sıralamışlardır.

Kariyer gelişiminde örgütlerdeki İKY uzmanlarının öncelikle çalışanların kendi yeteneklerini keşfetmeleri ve ilgi alanlarının farkına varmaları konusunda onlara yardımcı olmalı (Hirsh vd., 1996: 5), onların farklılıklarını dikkate alarak kariyer planlamaları yapmalı ve gelişimleri sırasında da sürekli destek olmalıdır (McDonald ve Hite, 2005: 424). Bu sayede, örgütteki görevlere en uygun personel yerleştirilebilmekte ve örgütün gereksinimleri doğrultusunda geliştirilebilmektedir.

Örgütün ve çalışanların ortak gereksinimlerine göre oluşturulan kariyer gelişimi sürecinin örgüte sağlayacağı yararlar, alanda yapılan bazı çalışmalarda şu şekilde yer almaktadır:

- Çalışanların ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasını sağlar (Kirk vd., 2000).
- Örgüt çalışanları hakkında, çalışanlar da örgütteki potansiyel kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olur. Böylece boşalan kademelere başvuran mevcut çalışanlar arasından en uygun yerleştirme yapılabilir (Byars ve Rue, 2004).

- Çalışanların verimlilikleri ve örgüte olan bağlılıkları artırılabilir. Böylece çalışanlar daha uzun süreli istihdam edilerek iş devir hızı azaltılabilir (Buck ve Watson, 2002; Byars ve Rue, 2004; Van de Ven, 2007).
- Yetenekli çalışanların örgüte ilgisini çekilerek daha kolay işe alınmaları olanaklı olur. Bu sayede değişime çabuk uyum sağlayabilen dinamik bir örgüt yapısı oluşturulabilir (Michaels vd., 2001).
- Kariyer gelişiminde sağlanan mentorluk, danışmanlık gibi hizmetlerle bireylerin kariyer başarısı ve memnuniyeti artırılabilir (Allen vd., 2004).
- Örgütün ekonomik olarak güçlü ve istikrarlı bir hale gelmesine katkı sağlar (Herr, 2001).

Kariyer gelişimi programlarının başarıya ulaşması sayesinde öne çıkan örgütler, en iyi özelliklere sahip çalışanları kendilerine çekebilmekte, onları uzun vadeli istihdam edebilmekte ve rekabette daha da ilerleyebilmektedir (Hirsh vd., 1996: 5).

Başarılı bir kariyer gelişim programı oluşturmada ana unsurların doğru tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır (Gilley vd, 2002: 94). Walz (1982) etkili ve başarılı olabilmesi için kariyer gelişim programlarının dört ana unsuru içermesi gerektiğini ifade etmiştir. “Kariyer katalizörü”, “kariyer keşfi”, “kariyer yönetimi” ve “kariyer yolu belirleme” olarak ifade ettiği bu dört unsuru “Kariyer Gelişim Elması” ismini verdiği şekil yardımıyla açıklamıştır (Walz, 1982: 7-15). Kariyer Gelişim Elması Şekil 2.’de yer almaktadır.

Şekil 2. Kariyer Gelişim Elması

Kariyer Katalizörü

İş Profili

İş Yeteneği

Görev Tanımı

Kariyer Yolları

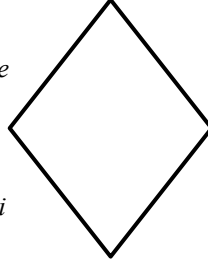
Kariyer Keşfi

Çalışanları Bireysel Değerlendirme

Yetenekleri Geliştirilme

Kariyer Planlama

Çalışanın Kendini Değerlendirmesi



Kariyer Yönetimi

Performans Değerlendirme

Örgütsel İhtiyaçlar

İş Yapabilme Yeteneği

İş Analizi

Kariyer Yolu Belirleme

Kariyer Koçluğu

Yol/Amaç

Kişisel Gelişim ve Eğitim

Gözden Geçirme ve Güncelleme

Kaynak: Walz, (1982: 9).

Kariyer Katalizörü: Kariyer gelişimi felsefesi işe alım ve seçim sürecinde esas alınmalıdır. Bu sayede çalışanlar başvurdukları örgütte sahip oldukları yeteneklere göre üstlenecekleri görevlere ilişkin kendilerini bekleyen kariyer yollarını ve gelecekte ulaşabilecekleri kariyer hedefleri hakkında bilgi sahibi olabilmektedir.

Kariyer Keşfi: Çalışanlar kendi özellikleri ve örgütteki olanaklar hakkında daha çok bilgi sahibi olmaya çalışmalıdırlar. Kendini

değerlendirme testleri yardımıyla buldukları konum ile hedefleri arasındaki mesafeyi görmeli, gelişimlerini takip etmelidirler. Örgütler de çalışanların test sonuçlarını analiz etmeli, gelişimlerine katkı sağlayacak eğitimler vermeli ve özelliklerine uygun kariyer seçeneklerini sunmalıdır. Bu süreci gerçekleştirecek, mevcut ve gelecekteki hedeflere ulaşma yönünde çalışanlarla ortak hareket edilmesi sağlayacak İKY programları oluşturulmalıdır.

Kariyer Yönetimi: Etkin ve kapsamlı bir performans değerlendirme süreci ile örgüt çalışanların gelişimlerine ve örgüte yaptıkları katkının kalitesine ilişkin gerçekçi veriler elde edilebilmektedir. Bireylerin kariyer planlarında ulaştıkları hedefler değerlendirilebilmekte ve sonuçlar kendileri ile paylaşılarak gelecek hedefler birlikte belirlenebilmektedir. Örgüt hedeflerine ulaşmada çalışanlarının özelliklerine göre hangi kariyer yollarının doğru tespit edilmesi, oluşturulması ve desteklenmesi gerektiği de önem taşımaktadır.

Kariyer Yolu Belirleme: Bireyleri ve örgütü ortak hedeflere ulaştırmak için kariyer yollarının doğru belirlenmesi gerekmektedir. Kariyer koçluğu sayesinde çalışanlar ve yönetimden yetkili bireyler, birebir görüşmeler gerçekleştirmekte ve hedeflere ulaşabilmek için bireylere özel planlamalar yapmaktadırlar. Belirlenen yolda ilerlemeleri için çalışanlar eğitilmeli, geliştirilmeli ve kat edilen mesafe düzenli aralıklarla gözden geçirilmeli ve yeni hedefler belirlenmelidir.

Kariyer gelişiminde yönetimin desteğinin de önemli bir etkisi vardır (Van der Sluis ve Poell, 2003). London'a (1993) göre yönetim desteğini; koçluk, performansa ilişkin geri bildirim sunumu, kariyer planları için uygun zemininin hazırlanması, gelişim için yeterli zamanın verilmesi şeklinde ortaya koyabilmektedir. Walz (1982); yönetimin işe girişten itibaren çalışanlarına potansiyel kariyer yolları ve bunların özellikleri hakkında bilgi vermesi, kariyer planlarını çalışanlarıyla görüşerek oluşturulması ve zamanın koşullarına göre bunları güncellenmesi, çalışanların kariyer performansı ve potansiyelinin detaylı olarak değerlendirmesi, kariyer yollarının hem örgütün gereksinimlerine hem de çalışanların ilgi ve isteklerine göre planlaması, uzmanlarla gelişimin desteklenmesi sayesinde optimum kariyer gelişimi sisteminin oluşturulabileceğini ifade etmiştir. Gutteridge (1986) de benzer bir yaklaşımla örgütün; bireysel değerlendirme ve danışmanlık, çalışanların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, örgütte boş olan pozisyonların mevcut çalışanlarla karşılanması gibi uygulamalarla çalışanlarına katkı sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Nouri ve Parker (2013) kariyer gelişimi olanaklarının örgütsel bağlılığı ve verimliliği arttırdığını, bunun da işten ayrılma ve tükenmişlik hissini azalttığını ifade etmektedir.

Eby vd. (2003) kariyer gelişimini destekleyici yönde hareket eden örgütlerin, çalışanları yeni yetenekler kazanma yönünde desteklemenin yanı sıra, örgüt içi (iş arkadaşları, üst-ast vb.) ve dışındaki (müşteriler, tedarikçiler vb) çevrelerini geliştirmeyi sağlayan uygulamalara da önem vermeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu amaca ulaşmada mentorluktan yararlanılabileceğini ifade eder. Murphy ve

Ensher (2001) de mentorluk uygulamalarının çalışanların işe ilişkin yeni bilgiler edinme, deneyimlerini arttırma, kariyerlerini önemseme ve kariyer konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmeye katkı sağlayan önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Kariyer bilinci gelişen çalışanlar, kariyerlerinde ilerleyebilmek için daha çok zaman harcamakta, kariyer gelişimini destekleyen örgütlere daha fazla bağlılık göstermektedir.

Haiyan (2010) çalışanların kariyer gelişimini sağlamada örgütler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin literatürde yer alan çeşitli çalışmaları incelemiş ve araştırmacıların örgütler tarafından sunulan kariyer gelişimi faaliyetlerine ilişkin farklı yaklaşımları esas aldığını ifade etmiştir. Bu faaliyetlerin geçmişten günümüze doğru nasıl şekillendiğini ortaya koyabilmek için Bowen ve Hall (1977), Walker ve Gutteridge (1979), Louchheim ve Lord (1988), Iles ve Mabey (1993), Gutteridge vd. (1993), Herriot vd. (1994), Selmer vd. (2000), Baruch ve Peiperl (2000) ile Baruch (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırmaları incelemiştir. Bu araştırmaların sonuçlarını bir tabloda toplayarak özetlemiştir. Tablo 2.'de örgütler tarafından sunulan kariyer gelişimi araçları yer almaktadır.

Tablo 2. Örgütler Tarafından Sunulan Kariyer Gelişimi Araçları

Bowen ve Hall (1977)

A. Bireysel Faaliyetler

- Kendini geliştirme materyalleri ile desteklenen bireysel planlama

B. Danışman-Danışan Faaliyetleri

- Test etme yaklaşımı: Psikolojik danışman tarafından mesleki ilgi ve yetenek testleri gerçekleştirilir. Bu testlerin sonucu, ilgili meslekler, başvurabileceği açık pozisyonlar, iş arama teknikleri gibi konularda hakkında danışana bilgi verilir.
- Danışman yaklaşımı: Danışman tarafından insanlar arası ilişkilerde bireyin gereksinimleri keşfedilmeye çalışılır.
- Test ve klinik yaklaşımları birlikte kullanılır.

C. İşverenin Danışmanlığı veya Koçluğu

- Üst, periyodik veya düzenli olarak astın performansını denetler ve geri bildirim sunar, performansa ve/veya kariyer gelişimine ilişkin öneriler sunar.

Gutteridge (1986)

A. Kendini Değerlendirme Araçları

- Kariyer planlama atölyeleri
- Kariyer alıştırma kitapları
- Emeklilik öncesi atölyeleri

B. Bireysel Danışmanlık

- İdari personel
- Uzman danışman (örgüt içi/dışı)
- Üst düzey yönetici (şef/müdür)
- İşten çıkartılanlara yeniden işgücüne kazandırılmaları için sağlanan uzman desteği

C. Örgüt İçi Pozisyonlara/Yerleştirmelere İlişkin Bilgi Paylaşımları

- İş ilanı
- Yetenek keşfi
- Kariyer merdiveni/kariyer yolu planlama
- Kariyer kaynağı merkezleri
- Diğer kariyer iletişim biçimleri

D. Örgütsel Potansiyel Değerlendirme Süreçleri

- Değerlendirme merkezleri
 - Terfi edebileceklerin belirlenmesi
 - Yerine geçeceklerin/vekalet edebileceklerin planlanması
 - Psikolojik testler
-

E. Gelişim Programları

- İş rotasyonu
 - Örgüt içi insan kaynakları geliştirme programları
 - Örgüt dışı seminerler/çalışma atölyeleri
 - Öğrenim masraflarının karşılanması/eğitim yardımı
 - Kariyer danışmanlığında üst tarafından eğitim verilmesi
 - Çift kariyer programları
 - Mentorluk sistemi
-

Iles ve Mabey (1993)

- Üstlerle kariyerin değerlendirilmesi
 - Psikometrik testler ve geri bildirimleri
 - Kariyer planlama atölyeleri
 - Kendini değerlendirme araçları
 - Kariyer yolları hakkında bilgi
 - Hızlandırılmış programlar
 - Gelişim değerlendirme merkezleri
 - Resmi/resmi olmayan mentorlar
-

Gutteridge vd. (1993)

A. Çalışanın Kendini Değerlendirme Araçları

- Kariyer planlama atölyeleri
 - Kariyer alıştırmaya kitapları
 - Emeklilik öncesi atölyeler
 - Bilgisayar sistemi
-

B. Örgütsel Potansiyeli Değerlendirme

- Terfi edebileceklerin belirlenmesi
 - Psikolojik testler
 - Değerlendirme merkezleri
 - Mülakat süreci
 - Görevlendirme
-

C. Örgüt İçi Pozisyonlara İlişkin Bilgi Paylaşımları

- Kariyer bilgi kitapları
 - Kariyer merdiveni/çift kariyer merdiveni
 - Kariyer kaynağı merkezleri
 - Diğer kariyer bilgi paylaşım biçimleri/sistemleri
-

D. Bireysel Danışmanlık/Kariyer Görüşmeleri

- Üst düzey yönetici (şef/müdür)
- Tecrübeli/kıdemli kariyer danışmanları
- İdari personel
- Uzman danışman (örgüt içi/dışı)

E. İş Eşleştirme Sistemleri

- Resmi olmayan bildirim
- İş ilanı
- Yetenekleri değerlendirme/inceleme
- Yerine geçeceklerin/vekalet edebileceklerin planlanması
- İşe alım komiteleri
- Örgüt içi yerleştirme sistemleri

F. Gelişim Programları

- İş zenginleştirme/iş yeniden dizayn etme
- İş rotasyonu
- Örgüt içi eğitim ve geliştirme programları
- Örgüt dışı seminerler/çalışma atölyeleri
- Öğrenim masraflarının karşılanması
- Kariyer görüşmelerinde üst tarafından eğitim verilmesi
- Çift kariyerli eşler programı
- Mentorluk sistemi
- Çalışan oryantasyon programları

Herriot vd. (1994)

- Örgütlerin eğitim ve gelişime verdikleri önem
- Örgütlerin çalışanları işteki açık pozisyonlar ve olanaklar hakkında ne ölçüde bilgilendirdiği
- Örgütlerin kariyer gelişimi olanaklarını ne ölçüde sağladığı
- Örgütlerin çalışanların kariyer hareketliliğine hangi dereceye kadar izin verdiği
- Örgütlerin kariyer prosedürlerini ve ayrıcalıklarını ne kadar adil uygulayabildiği

Selmer vd. (2000)

- İş ilanı
- Kariyer yolu bilgisi
- Yıllık performans değerlendirmesi
- Hızlandırılmış programlar
- Kariyer planlama bilgisi
- Bireysel kariyer danışmanlığı
- Kariyer ölçümleri
- Koçluk/mentorluk
- Değerlendirme merkezleri
- Kariyer planlama atölyeleri

Baruch ve Peiperly (2000)

- Kariyer planlamada benzer mevkidekilerin değerlendirilmesi
- Değerlendirme merkezleri
- Benzer mevkidekilerin değerlendirilmesi
- Üstlerin değerlendirilmesi
- Yönetici tarafından danışmanlık
- İnsan kaynakları yöneticisi tarafından danışmanlık
- Resmi mentorluk
- Kariyer atölyeleri
- Kariyer yolları
- Çift merdiven
- Yazılı kariyer planları
- Emekliliğe hazırlık
- Yerine geçeceklerin planlanması
- Kitaplar/broşürler
- İş ilanı
- Resmi eğitim
- Yatay hareketlilik

Baruch (2003)

- İş ilanı
- Resmi eğitim
- Kariyer planlamaya esas olması için performans değerlendirme
- Kariyer danışmanlığı (bağlı olduğu üst ya da İKY birimi tarafından)
- Yatay hareketlilik
- Emekliliğe hazırlık programları
- Yerine geçeceklerin planlanması
- Mentorluk
- Kariyer yolları
- Çift kariyerli merdiven
- Kariyer konularında kitapçıklar/broşürler
- Çalışanlara yazılı kişisel kariyer planlama
- Değerlendirme merkezleri
- Geliştirme merkezleri
- 360° performans değerlendirme sistemleri
- Kariyer atölyeleri
- Oryantasyon
- Özel programlar
- Psikolojik sözleşmeler oluşturma
- Geçici görevlendirmeler

Kaynak: Haiyan, 2010: 36-39.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların kariyerlerini geliştirebilmeleri ve kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütlerin çok çeşitli hizmetler sundukları ve farklı uygulamalar gerçekleştirdikleri dikkat çekmektedir.

Cummings ve Worley (2009) örgütlerin çalışanların kariyer gelişimini desteklemek için yaygın olarak kullandığı olanakları; kariyer planlama, yeteneklerin geliştirilmesi, koçluk, mentorluk/danışmanlık, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve sürekli eğitim olarak sıralamıştır. Bu çalışmada da Cummings ve Worley'in (2009) bu yaklaşımı esas alınarak kariyer gelişimi unsurları araştırılmıştır. Çalışmada ele alınan ve örgütlerde çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlamak için yararlanılan araçların özellikleri şunlardır (Erdoğan, 2003: 110; Aytaç, 2005: 215-227; Baruch, 2006: 131; Çalık ve Ereş, 2006: 114-121; Soysal, 2007: 161-182):

Kariyer Değerlendirme Merkezleri: Çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemek için örgüt içinde oluşturulan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren, çalışanların kendilerini keşfetmelerine, değerlendirmelerine yardımcı olan bir birimdir. Kariyer programları bu merkezler tarafından oluşturulur ve yönetilir. Kariyer geliştirme atölyeleri oluşturmak, basılı kaynaklar ve alıştırma kitapları sunmak, eğitimler ve seminerler düzenlemek, kariyer yolları ve işe ilişkin gerekli bilgileri sunmak, beceri ve kabiliyetlere ilişkin testler uygulamak kariyer merkezlerinin sunduğu hizmetler arasında sayılabilir.

Kariyer Geliştirme Atölyeleri: Çalışanların kariyer planları değerlendirmeye alınır, kariyer geliştirmeye yönelik çabalar

desteklenir, kariyeri devam ettirme veya sonlandırmada destek sağlama, yöneticilerle sorunları paylaşma, beklentileri dile getirme gibi faaliyetler gerçekleştirilir.

Basılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları: Örgüt politikaları, sunulan hizmetler, örgütteki kariyer olanakları gibi konular hakkında çalışanlara bilgi verir. Bununla birlikte çalışanların kendini değerlendirmesine yardımcı olarak kariyer gelişiminin doğru yönde gerçekleştirilmesine katkı sağlar.

Kariyer Rehberliği: Örgütün insan kaynakları birimleri tarafından yapılan bir faaliyettir. Çalışanlara, yaptıkları kariyer planlarının geçerliliği, ulaşılabilirliği, kariyer gelişimlerini sağlamada hangi faaliyetlerde bulunmaları gerektiği gibi konularda bilgi verilir.

Kariyer Danışmanlığı ve Mentorluk: Danışmanlar tarafından çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Örgüt içi kariyer hedefleri belirlenir. Kariyer gelişimini gerçekleştirebilmek ve hedeflere ulaşabilmek için alınması gereken eğitimler ile yapılması gereken faaliyetler planlanır. Danışmanların yanı sıra mentor olarak isimlendirilen akıl hocaları da çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlamaktadır. Mentorlar genellikle üst kademe yöneticileridir. Mentor tarafından çalışana işin gereklilikleri öğretilir, örgütün hedefleri ve beklentileri anlatılarak yukarı yönlü kariyer hedeflerine ulaşması için çalışan hazır hale getirilir. Bu sayede hem örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilecek çalışanların kazanılması hem de çalışanların ilgi, istek ve yeteneklerine uygun işlerde ilerleyebilmeleri mümkün olabilmektedir.

Koçluk: Çalışanların beceri ve yeteneklerine odaklanılarak bunların geliştirilmesi ve çalışanın örgütte yükselebilmesi için güçlendirilmesi, motivasyonunun ve kendine olan güveninin artırılması hedeflenir. Örgüt içinden veya dışından danışmanlar tarafından gerçekleştirilir.

İş Zenginleştirme: Çalışanların üstlendikleri işler çeşitlendirilir. Planlama ve karar vermeye ilişkin daha fazla sorumluluk almaları sağlanır. Örgütteki işlerin yeniden düzenlenmesi ile çalışanları memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir.

İş Rotasyonu: Çalışanlar örgütteki mevcut işin gerektirdiği tüm birimlerde belirli sürelerle çalıştırılır. Bu sayede işin bütün süreçlerine hakim olan, deneyimleri ve becerileri artmış çalışanlar önlerine çıkan kariyer olanaklarını daha rahat değerlendirebilmektedir.

Sürekli Eğitim ve Geliştirme Programları: Çalışanları belirlenen kariyer hedeflerine ulaştırmak için beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleridir. Oryantasyon eğitimi, teknik bilgi ve beceriyi geliştirme eğitimi ve yönetim becerilerini geliştirme eğitimi gibi çeşitleri vardır. Kariyer gelişimine yönelik eğitim faaliyetleri, bireysel ve örgütsel etkinliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır.

Kariyer Gelişimi Süreci Örneği: Yer Hizmetleri Kuruluşları

Sivil havacılık sektöründe yer alan yer hizmetleri kuruluşları bir uçağın indikten sonraki ve tekrar kalkış yapabilmesi için gereksinim duyduğu her türlü hizmeti sağlamak üzere görev yapmaktadır. Bu kuruluşlar Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği'nde (SHY-22) belirtildiği üzere; uçak temsil, yolcu, rampa yük kontrolü ve haberleşme hizmetleri, uçakların hat bakım işlemleri, uçuş operasyon, ulaşım ve ikram hizmetleri, gözetim ve yönetim ile uçak özel güvenlik hizmetlerini sunmak üzere havalimanlarında teşkilatlanmışlardır (SHGM, 2019). Uluslararası kurallar gereği bu kuruluşlarda çalışanlar belli niteliklere sahip ve görevinin gereklerine ilişkin eğitimleri almış olmalıdır. İnsan hayatının söz konusu olduğu bu meslekte yetişmiş personelin örgütte uzun vadeli çalışması sağlanmalıdır. Dolayısıyla yer hizmetleri kuruluşlarının çalışanların kariyer gelişimlerine destek vermesinin yetişmiş ve nitelikli personelin elde tutulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sektörde görev yapan yer hizmetleri kuruluşları incelendiğinde bu kuruluşların çalışanlarının kariyer gelişimine katkı sağlayabilmek için işe alım sürecinden başlayan ve sürekli gelişmeye yönelik bir takım faaliyetler gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu faaliyetler şunlardır (ÇELEBİ, 2017; HAVAŞ, 2017; TGS, 2017):

İşe alım süreci: Yer hizmetleri kuruluşlarında açık pozisyonlar için alım yapılırken, pozisyonun gerektirdiği eğitim seviyesine ve niteliklere sahip, yeni mezun veya deneyimli adaylar mülakata çağrılır. İşe alım-seçim sürecinde Walz'ın (1982) önerdiği kariyer gelişimi felsefesine uygun olarak, adaylara mülakat esnasında

başvurulan pozisyonun gerektirdiği yetenekler, üstlenecekleri göreve ilişkin örgütün beklentileri, kendilerini bekleyen kariyer yolları ve hedefleri hakkında bilgi verilmektedir. Tüm birimlerde çalışanların üstlendikleri görevler tanımlanmıştır. İşe alımlarda adaylara başvurdukları pozisyona ilişkin sorumlulukları anlatılmaktadır.

Ramp işçileri, yolcu ve kargo hizmetleri memurları, harekât memurları gibi operasyonel alanda görev yapan çalışanların görev tanımları şu şekildedir:

Ramp işçisi; giden ve gelen uçakların bagajlarını, kargo ve postalarını yüklemek, boşaltmak, temiz su, tuvalet, yakıt ve benzeri uçuşa ilişkin tüm hizmetleri sağlamak, uçak içi temizliği yapmak gibi görevlerden sorumludur. Bu görevleri harekât memurunun kontrolünde gerçekleştirmektedir.

Yolcu hizmetleri memuru; giden yolcuların uçağa binebilmeleri için gereken bilet, pasaport ve bagaj işlemlerini eksiksiz ve doğru yapmak, yolcuların uçağa binişlerini sağlamak, gelen yolcuları karşılamak, pasaport işlemleri için ilgili birimlere yönlendirmek, bagajla ilgili aksaklıkları çözüme kavuşturmak ve transfer yolcuların işlemlerini gerçekleştirmekten sorumludur.

Kargo hizmetleri memuru; giden ve gelen kargolarla ilgili tüm işlemleri yapmak, evrakları takip etmek ve yükleme-boşaltma işlemlerini kontrol etmekten sorumludur.

Harekât memuru; görev aldığı uçuşa ilişkin tüm işlemleri takip etmek, havayolu temsilcisi/uçuşun mürettebatı (pilotlar, hostesler) ile operasyonel birimler arasındaki koordinasyonu ve iletişimi sağlamak, uluslararası kurallara uygun olarak uçağın ağırlık ve denge

hesaplamalarını yapmak, uçuş izinlerini/slotlara ilişkin işlemleri yapmak, uçuş programındaki değişiklikleri takip etmek, uçuşa ilişkin tüm mesajları ilgili birimlere göndermek ve genel koordinasyonu sağlamakdan sorumludur.

Başvurulan pozisyona ilişkin olarak gerçekleştirilen yazılı ve sözlü sınavların sonuçları değerlendirilmektedir. Başarılı bulunan adaylar işe alınmakta ve hemen eğitimlere başlatılmaktadır.

Eğitim süreci: İşe yeni başlayanlar ve mevcut çalışanlar için uluslararası ve ulusal sivil havacılık otoritelerinin belirlediği standartlar çerçevesinde hazırlanan mesleki eğitimlerin yanı sıra kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayan, gelişime yönelik eğitimler yıllık programlar dahilinde gerçekleştirilmektedir. Ayrıca havacılık alanında yeni gelişmeler olduğunda veya çalışanların gereksinimi olduğu tespit edildiği durumlarda yeni eğitimler planlanmaktadır. Yetkinliği arttırmaya yönelik olarak hem örgüt içinden hem de dışından uzmanlar tarafından gerçekleştirilen eğitimler şu başlıklar altında toplanabilmektedir:

- Oryantasyon Eğitimi
- İşbaşı Eğitimi
- Temel Eğitimler
- Mesleki Eğitimler (ramp hizmetleri, harekât hizmetleri, kargo hizmetleri, yolcu hizmetleri, kayıp bagaj gibi yapılan işe ilişkin eğitimler)
- Tazeleme Eğitimleri (bilgiler güncellenir)
- Kişisel Gelişim ve Yönetim Eğitimleri (yönetim becerileri geliştirme, takım çalışması, stresle başa çıkma, zaman yönetimi, çatışma yönetimi vb.)

Eğitim programları ile çalışanların mesleki, bireysel ve sosyal alanda bilgi ve yeteneklerini geliştirmek, etkinlik ve verimlilik artışı sağlamak hedeflenmektedir. Eğitim s¼reci bitiminde yapılan değerlendirmelerin sonuçları, çalışanlara ilişkin hazırlanan kariyer planlarını etkilemektedir. Bu sonuçlar ¼d¼llendirme, g¼reve seçme- yerleştirme, çalışan-¼rg¼t gelişim planlarını oluşturmaya katkı sağlamaktadır.

Performans değerlendirme: Çalışanların performansları d¼zenli olarak takip edilmekte ¼rg¼t hedeflerine y¼nelik etkin çalışma, ¼rg¼t verimliliğine katkı sağlama, verilen g¼revi başarıyla ve zamanında tamamlama, ast-¼st ve çalışanlar arası ilişkiler performans değerlendirmede dikkate alınır unsurlar arasında yer almaktadır. Bu sayede çalışanların yetkinlikleri, kişisel ve ¼rg¼t hedeflerine ulaşmada g¼sterdikleri çaba, takım çalışmasına olan katkıları tespit edilebilmektedir. Performans değerlendirme sistemi ile çalışanların eğitim gereksinimleri belirlenebilir, bireysel kariyer hedefleri ve planları oluşturulabilir, başarılı olanlar ¼d¼llendirilerek çalışanların işine ilişkin memnuniyet d¼zeyi arttırılabilir, çalışanlar arası ilişkiler g¼lendirilebilir. Dolayısıyla hem çalışanların hem de ¼rg¼t¼n verimliliği arttırılabilmektedir. Eğitim gereksiniminin belirlenmesinde de performans değerlendirme sistemlerinden yararlanılmaktadır.

Kariyer planlama: Çalışanların ilgi, istek, beceri ve yetenekleri belirlenmek suretiyle kendilerini g¼rmek istedikleri g¼reve ulaşmalarını sağlayacak kariyer planlamaları yapılmaktadır. Bu planlamalarda performansı değerlendirmeye ilişkin bulgulardan da yararlanılmaktadır. Hem yatay (yolcu ve kargo hizmetleri, harek¼t gibi

farklı birimlere geçiş) hem de dikey kariyer basamaklarına (şef, amir, müdür) geçişi sağlayacak kariyer yolları belirlenmektedir. Örgüt içinde ortaya çıkan açık pozisyonlar için öncelikli olarak mevcut çalışanlar arasından geçiş yapma talepleri dikkate alınır.

Kariyer yönetimi: Çalışanların kariyerlerinin hem örgüt hedefleri hem de çalışanların beceri ve ilgileriyle aynı doğrultuda oluşturulması esas alınmaktadır. Örgüt içinde açılan pozisyonlar için öncelik mevcut çalışanlara verilmektedir. Gelecekte örgütteki gelişmeler neticesinde açılacak pozisyonlar için de uygun olabileceği düşünülen potansiyel çalışanlar belirlenerek mesleki bilgi, beceri ve donanımına sahip olmaları yönünde yetiştirilmektedir. Daha fazla sorumluluk isteyen görevlere uygun olarak yetişmiş, örgüt hedef ve politikalarına hakim bu çalışanlarla işleri yürütmek hedeflenmektedir. Çalışanların yetiştirilmesinde eğitim programlarının yanı sıra koçluk sisteminden de yararlanılmaktadır.

BÖLÜM 2:

ÇALIŞANLARIN KARIYER BAĞLILIĞI, MEMNUNİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI

Örgütlerdeki kariyer gelişim olanaklarının yanı sıra çalışanların kendi kariyerlerine bakış açısının da iş yaşamında önem bir yeri bulunmaktadır. Kariyerine bağlı olan ve kendilerini geliştirmeye önem veren çalışanların kariyer gelişimi olanaklarını sunan örgütlere daha fazla bağlılık gösterdiği, kariyer gelişiminden memnun olanların da çalıştıkları örgütlerde daha uzun vadeli kalma davranışı sergilediği alanda yer alan çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur. Kariyer bağlılığı, kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık kavramlarının tanımları ve kavramlara ilişkin alanda yapılan çalışmalar bu bölümde ele alınmaktadır.

Kariyer Bağlılığı

Çalışanın kariyeri, belli bir sürede, birbirinden ayrı ama birbiriyle ilişkili pozisyonlar sonucunda oluşmaktadır. Bu nedenle kariyer bağlılığı kariyer gelişimi için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Colarelli ve Bishop, 1990: 158). Kariyer bağlılığını; Hall (1971) “seçilen uzmanlık alanındaki işe yönelik motivasyon düzeyi”, Mowday vd. (1982) “belli bir kariyere olan duygusal bağlılık seviyesi”, Blau (1985) da “bir mesleğe ya da kariyere yönelik tutum” olarak tanımlamaktadır. Kısaca, bireylerin kariyerlerine ilişkin tutumları kariyer bağlılığı olarak isimlendirmektedir. Kariyer bağlılığı, çalışanın belli bir yeteneği

geliştirebilmesi ve kariyerinde ilerleyebilmesi için aynı işte uzun bir süre kalmasını sağladığından hem bireyler hem de örgütler için önem taşımaktadır (Colarelli ve Bishop, 1990: 158).

Blau (1989), kariyere bağlılığın bireylerin davranışlarını etkilediğini, kariyerine düşkün olan bireylerin yeni yetenekler geliştirme konusunda daha fazla zaman harcarken, daha az işten uzaklaşma eğilimi gösterdiğini ifade etmektedir. Benzer bir yaklaşımda Morrow (1993), kariyer bağlılığı yüksek olan çalışanların kariyer gelişimi için daha büyük istek duyduklarını ve bu uğurda daha çok çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Bedeian vd. (1991) kariyer bağlılığı yüksek çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu, örgütteki kariyerde yükselme olanaklarının az olması durumunda ancak işten ayrılmayı düşündüklerini belirtmektedir. Bireylerin kariyerlerine olan bağlılıkları ve düşkünlükleri liderlik rolü üstlenmelerine neden olabilmektedir. Bu durum bireyler tarafından kariyer gelişim hedeflerine ulaşma ve başarı olarak değerlendirilmektedir (Chang, 1999: 1260).

Çalışanların kariyer gelişimlerine ilişkin motivasyon sağlanması onların örgüte olan bağlılığını arttırmakta, örgütün içten güçlenmesine ve dıştan gelebilecek etkilere karşı dayanıklı olmasına katkı sağlamakta ve nitelikli insan kaynaklarını örgüte çekmeyi olanaklı kılmaktadır (King, 1999: 30). İKY uzmanları kariyer gelişimi sitemlerinin kullanılmasının çalışanların kariyer motivasyonlarını ve kariyer bağlılıklarını arttırdığını savunmaktadır (Leibowitz ve Schlossberg, 1981; Hall vd., 1986; London ve Mone, 1987). Yüksek seviyede kariyer bağlılığı olan çalışanlar, daha düşük seviyede kariyer

bağlılığı olanlara kıyasla beklentileri karşılandığı zaman örgüte olan bağlılıkları daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir (Chang, 1999: 1258)

Alanda yapılan çeşitli çalışmalarda kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ve iş devir hızı arasında negatif yönlü ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Goulet ve Singh, 2002: 75). Ayrıca kariyer bağlılığının, örgütün sunduğu kariyer gelişimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi olduğunu öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Chang, 1999: 1259). Aryee ve Tan (1992) da kariyer bağlılığının kariyer memnuniyeti ve yetenek gelişimi ile önemli-pozitif yönlü ilişkili olduğunu, kariyerden ve işten ayrılma niyetleriyle ise önemli-negatif yönlü ilişki gösterdiğini tespit etmiştir.

Bir çalışanın ne kadar kariyerine bağlı olduğunu karşılaştığı engeller veya aksaklıklara rağmen hedefine ulaşma konusunda gösterdiği kararlılık ortaya koymaktadır. Yaş, kontrol odaklı olmak, sosyallik gibi kişisel özelliklerin yanı sıra bir mentora sahip olma, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi durumsal özellikler de kariyer bağlılığını etkileyen unsurlar arasında gösterilmektedir (Colarelli ve Bishop, 1990: 159).

Kariyer Memnuniyeti

Memnuniyet, Landy'e (1985) göre, yaşanmış bir olayın ardından hissedilen duygu olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda kariyer memnuniyeti de kariyer ve işle ilgili yaşanan olaylar karşısında hissedilen duygu ya da gösterilen tepki olarak tanımlanabilir (Gattiker ve Larwood, 1989: 7). Greenhaus vd. (1990), "bireyin geçmişten bugüne edindiği mesleki deneyimlerden memnun olma düzeyi" ile "gelecekte edinecekleri mesleki deneyimlere ilişkin beklentilerinin" toplamını, "kariyer memnuniyeti" olarak tanımaktadırlar. Bununla birlikte kariyer memnuniyetinin çalışanların kariyere ilişkin üstlendikleri rolleri, elde edilen kazançları ve kariyer başarısını yansıttığını da ifade etmektedirler.

Kariyer memnuniyeti, insan hayatında önemli bir yere sahip iş yaşamına ilişkin duyguların bir özetidir ve çalışılan işlere karşı hissedilenleri gösterir (Lounsbury vd, 2003: 287). Diddams ve Whittington (2003) kariyer memnuniyetinin öznel bir kavram olduğunu, çalışanların işyerinde sergiledikleri tutum ve davranışlardan, sahip oldukları bakış açılarından ölçülebildiğini belirtirler. Ayrıca kariyerlerinde başarıya ulaştığına inanan çalışanların daha yüksek düzeyde kariyer memnuniyeti hissedebileceğini ifade ederler.

Williamson vd. (2005) kariyer memnuniyeti ile iş memnuniyeti arasındaki farkı dile getirdikleri çalışmada, tek bir işe ilişkin hissedilenlerin göstergesini "iş memnuniyeti", bireylerin hayatları boyunca çalıştıkları tüm işleri kapsayan kariyerlerinden hissettikleri mutluluk düzeyini ise "kariyer memnuniyeti" olarak tanımlamışlardır.

Seibert ve Kreimer (2001) kariyer memnuniyetinin, kariyer başarısını önceden belirlemede önemli bir gösterge olduğunu öne sürmüştür. Kariyer memnuniyetini belirlemede etkili unsurları ifade ederken Gattiker ve Larwood (1989), bireylerin kendi kariyerleri ile ilgili başarılarını değerlendirirken sahip oldukları değerlerin, maaşla ilgili tercihlerinin, işte rekabet ya da emniyet ortamı isteklerinin etkili olduğunu belirtirler. Carson vd. (1996), kariyer memnuniyeti yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu ifade ederken, Gaertner (1989) bu çalışanların örgütlerinin geliştirdiği yeni stratejileri destekleme eğilimi göstererek değişime daha kolay ayak uydurduklarını belirtmektedir. Bu nedenle Judge vd. (1995) de kariyer memnuniyetinin önemini kavrayan örgütlerin, çalışanların motive edilmesinde ve bağlılıklarının artırılmasında kariyer memnuniyetini arttırıcı unsurlara ağırlık verdiklerini ifade etmektedir.

Kariyer memnuniyeti işten ayrılma niyetini belirlemede de örgütlere yardımcı olan önemli bir göstergedir (Pachulicz vd., 2008: 243; Weng ve McElroy, 2012: 257). Bu nedenle örgütler için çalışanlarının kariyer memnuniyetine etki eden ve kariyerlerini değerlendirmede dikkate aldıkları unsurları tespit etme, anlama ve bunları işten ayrılma eğilimlerini azaltma yönünde geliştirme çalışmaları giderek önem kazanmaktadır (Direnzo ve Greenhaus, 2011: 573).

Literatürde kariyer memnuniyeti ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalarda; bireysel özellikler, ırk, uzmanlık alanı, iş-yaşam dengesine ilişkin unsurlar, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti,

örgütsel değişime katkısı, kariyer gelişimi için örgütsel destek ile örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde kariyer memnuniyetinin etkisi gibi konular ele alınmıştır (Eddleston, 2001: 13; Oh, 2013: 21). Çalışmaların sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık, örgütsel değişimi destekleme, örgütte kalma isteği, maaş ve hiyerarşik seviye ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler görülürken (Carson vd., 1996; Gaertner, 1989; Igarria, 1991; Abele ve Spurk, 2009; Greenhaus, vd, 1990), işten ayrılma niyeti ile kariyer memnuniyeti arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Gattiker ve Larwood, 1989). Kariyer gelişimine olumlu yönde etkileyen örgüt içi/dışı güçlü sosyal ilişkiler, iş başı eğitimleri ve mentor desteği gibi unsurlar kariyer memnuniyetine de katkı sağlamaktadır (Winberg, 2014: 28)

Kariyer memnuniyeti çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyini ve kariyer gelişimini ölçmede sıklıkla kullanılan bir boyut olmuştur (Kang vd., 2015: 72). Birçok araştırmada kariyer memnuniyetinin örgütte kalma isteği (Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009) ve işten ayrılma niyeti üzerinde (Nauta vd., 2009) önemli bir etkisi olduğu ve iş hayatında büyük önem taşıdığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla Judge vd. (1995) kariyer memnuniyeti için önemli olan faktörleri doğru tespit etmenin nitelikli çalışanları örgüte çekmenin yanı sıra örgüte motive olmuş bağlılığı yüksek çalışanlar kazandıracığını belirtmektedir.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık konusu, kariyer gelişimi ile ilişkili olması ve hem çalışanlar hem de örgütler için önem arz etmesi nedeniyle bu çalışmada ele alınmıştır.

Becker (1960) tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanları ve dolayısıyla örgütü etkileyen bir husus olması nedeniyle yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında yapılan çeşitli çalışmalarda ele alınan önemli konulardan birisi olmuştur (Benkhoff, 1997: 701). Literatürde yer alan çalışmalarda, örgütsel bağlılık ve çalışanların örgütteki etkinlikleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmış, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlarla örgütün performansını arttırmanın olabirliği araştırılmıştır (Weibo vd., 2010: 12). Elde edilen araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık sayesinde çalışanların performansını ve memnuniyetlerini arttırmak, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını azaltmak mümkün olmaktadır. Bu sayede örgütlerin istikrarı sağlanarak, dışardan gelebilecek etkenlere karşı dayanıklılığı arttırılabilmektedir (Porter vd., 1974: 4).

Örgütler için büyük önem arz eden örgütsel bağlılık kavramına ilişkin literatürdeki çalışmalarda çeşitli tanımlamalar yer almaktadır. Örgütsel bağlılığı;

- Sheldon (1971), bireylerin kimliğini örgütle bağdaştırmaya yönelik tutum sergilemesi,
- Lee (1971), çalışanların kendini örgütle tanımlaması,
- Buchanan (1974), çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması, örgütün hedef ve değerlerine sahip çıkması,

- Steers (1977), bireyin kendisini örgütle tanımlaması ve örgüte dahil olması,
- Mowday (1979), bireyin örgütle kendini tanımlaması, örgütle özdeşleşmesi ve yürütülen faaliyetlere dahil olma isteğinin olması,
- Bateman ve Strasser (1984), çalışanların örgüte sadakat göstererek, fazladan çaba sarf etmeye hazır olması ve örgütte kalma isteği duyması,
- O'Reilly ve Chatman (1986), çalışanların örgüte uyum sağlaması, örgütün norm ve değerlerini içselleştirerek örgütle psikolojik olarak bağlanması,
- Meyer ve Allen (1991) ile Meyer vd. (1993), çalışanlarla mensubu oldukları örgüt arasındaki psikolojik ilişki veya bağlantı nedeniyle çalışanların örgütten gönüllü olarak ayrılmalarının zor olması,
- Morrow (1993), çalışanların kendini örgüte adanması,
- Cohen (2007), örgüte girdikten sonra hem maddi hem de manevi olarak çalışanların örgüte bağlanması olarak tanımlamıştır.

Porter vd. (1974) ile Steers'e (1977) göre örgütsel bağlılığı tanımlayan faktörler; örgütün hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inanç, örgütün yararına çalışma isteği, örgütün bir üyesi olma arzusu olarak sıralamaktadır.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılığın sosyalleşme, kişisel özellikler, işe ilişkin özellikler, işe ilişkin memnuniyet düzeyleri ve örgüt iklimi gibi değişkenlerle ilişkili olduğu ortaya konulmaktadır (Welsch ve Le Van, 1981; Dean, 1983; Werbel ve Gould, 1984; Benkhoff, 1997). Bu nedenle örgütsel bağlılığı açıklamaya çalışan araştırmacılar konuyu değişik yönlerden ele alarak araştırmalarını gerçekleştirmiştir. Bazı araştırmacılar

örgütsel bağlılık sürecini esas alırken, bazıları bu sürecin çalışanlar ya da örgütler üzerindeki etkisini incelemiştir. Örgütsel bağlılığın tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar; yakınlık arayışı, uzun vadeli çalışma isteği, sadakat, motivasyon, işe dahil olma isteği, performansa etkisi ve örgüt politikalarına uyum gösterme gibi örgütsel bağlılığın pozitif etkilerinin açıklanması yönünde yapılmıştır (O'Reilly vd., 1991: 492).

Örgütsel bağlılığın hem bireysel faktörlerden hem de örgütsel faktörlerden etkilendiğini belirten Meyer ve Allen (1997), bireysel faktörler olarak; yaş, cinsiyet, ırk, kişilik, tutum ve davranış gibi çalışanlara ait özellikleri gösterirken, örgütsel faktörler olarak; örgüt iklimi ve kültürü, örgütün politikalarının adilliği ve yerinden yönetim gibi özellikleri sıralamaktadır.

Allen ve Meyer (1990) çalışanların örgüte olan bağlılıklarının araştırılabilmesi için çeşitli ölçekler kullanıldığını, ancak bu ölçeklerin birçoğunda psikometrik ölçümlere yer verilmediğini, bu eksikliğin giderilebilmesi için psikometrik ölçümlere olanak sağlayan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğini geliştirdiklerini belirtmişlerdir. 256 çalışanla test ettikleri örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin sonuçlar, ölçeğin kullanılmasının güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda bu yaklaşım alınarak örgütsel bağlılık kavramı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Colquitt vd., 2015: 64).

Weibo vd. (2010) 1960-2009 yılları arasındaki örgütsel bağlılık ile yapılmış çalışmaları inceleyerek örgütsel bağlılık araştırmalarının tek boyuttan üç boyuta geçiş sürecini ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmaya göre, Becker (1960) ile Porter vd. (1974) tek boyutla örgütsel bağlılığı açıklamaya çalışmışlardır. Becker (1960) “yan bahisler” teorisiyle çalışanların örgütte kalmak istemelerinin nedenini, örgütten ayrılmaları durumunda örgütteki kazanımlarını yitirecek olmalarına bağlamıştır. Bu yaklaşımı araştıran çeşitli çalışmalarda, çalışanların örgütteki kazanımlarının sayısı ya da büyüklüğü arttıkça örgüte olan bağlılıklarının arttığını destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Bu kapsamda işte kalış süresi, yaş, çalışanların kişisel özellikleri gibi unsurların örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmiştir (Heywood, 2003: 16). Porter vd. (1974) yan bahisler yaklaşımdan duygusal bağlılığa doğru geçiş yapmış ve üç boyutlu anlayışın temelini atmıştır. Porter vd.’nin (1974) ortaya koyduğu “duygusal bağlılık”, çalışanların olumlu davranışlarıyla (örgütsel vatandaşlık, çalışan performansı vb.) olan güçlü ve tutarlı ilişkisi nedeniyle araştırmacılar tarafından “en çok olması istenen bağlılık biçimi” olarak nitelendirilmektedir (Wasti, 2003: 304). Daha sonra Mowday (1979) örgütsel bağlılığın “güçlü kabullenme, katılım ve sadakat” olmak üzere üç unsurla bağlantılı olduğunu öne sürmüştür. O’Reilly ve Chatman (1986) da örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarını içselleştirme derecesini yansıtan “psikolojik bağlanma” olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar örgütle kendilerini özdeşleştirmekte ve kendilerini örgütle tanımlamaktadırlar. Duygusal bağlılık ölçeklerini sadece iş ve örgütle ilişkili pozitif duyguları ölçtüğü için eleştiren Meyer ve Allen (1984), bu eksikliği gidermek için Becker’in (1960) teorisini daha iyi temsil eden “devam boyutunu” ölçeğe eklemişlerdir. Bu sayede olumlu hislerin yanı sıra, çalışanın

örgütten ayrıldığı takdirde katlanmak zorunda olduğu maliyetlerin büyüklüğü nedeniyle örgüte olan bağlılığı değerlendirmeye alan bir ölçek geliştirmişlerdir. Clugston vd.'ye (2000) göre, duygusal bağlılığın tersine devam bağlılığı “en istenmeyen bağlılık” biçimidir. Örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçları nedeniyle örgütte kalma düşüncesi, çalışanların performansını, memnuniyetini ve örgütsel vatandaşlık hislerini aşağı seviyelere düşürmektedir. Duygusal ve devam boyutlarından sonra Allen ve Meyer (1990) örgütte zorunluluğu olduğunu hissettiği için kalan çalışanların değerlendirilmesine olanak sağlayan “normatif bağlılık” boyutunu da ölçeğe ekleyerek örgütsel bağlılığın üç boyut çerçevesinde değerlendirmeye alınmasını sağlamıştır. Meyer ve Allen (1991, 1993) bu boyutları şu şekilde tanımlamışlardır:

Duygusal bağlılık; çalışanın, çalıştığı örgütle arasında duygusal anlamda bir bağ olduğunu hissetmesi, onunla kendini özdeşleştirmesi ve örgütle ilgili konularda görev üstlenmek istemesidir. Mowday vd. (1982) kişisel özellikler, yapısal özellikler, işe ilişkin özellikler ve deneyim gibi unsurların bu bağlılık biçimini etkilediğini ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar buldukları örgütte çalışmaya devam etmek ve örgütün faaliyetlerine katılarak etkinliğini ve verimliliğini arttırmak isterler.

Devam bağlılığı; örgütten ayrılmanın getireceği sonuçların farkında olma bilincidir. Örgütte edindiği kazanımları kaybetme riski ve alternatiflerin sınırlı olması devam bağlılığını ortaya çıkarmakta ve çalışanlar gereksinimleri olduğu için örgütte kalmak istemektedir.

Normatif bağlılık; çalışanın çalıştığı rgtte kalma zorunluluğu hissetmesidir. Çalışanın, işverene sadık kalmanın doğruluğu yönünde ailesinden ve çevresinden edindiği sosyal kazanımların bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra, işveren tarafından sağlanan olanakların ve yapılan harcamaların (ğrenim yardımı, yeteneklerin geliştirilmesine ilişkin eğitimler vb.) alışan üzerinde karşılığını verme düşüncesini oluşturması sonucu da hissedilebilmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olanların işte kalmasının nedeni öyle olması gerektiğini düşünmeleri ve bir zorunluluk hissetmeleridir.

Örgütsel bağlılığın boyutları bireyin çalıştığı süre boyunca işe ilişkin değişik derecelerde yaşadığı psikolojik durumları ifade etmektedir (Adzeh, 2013: 67). Bu psikolojik durumlar çalışanın örgütle olan ilişkisinde ve çalışanın örgüte yeliğine devam etme veya üyeliğini sonlandırma kararını vermesinde etkili olmaktadır (Meyer ve Allen, 1993: 539).

Cohen (2007) rgtsel bağlılığın dayandığı temel ve bağlılığın oluşma zamanından yola çıkarak örgütsel bağlılığın iki boyut altında toplanan dört biçimi olduğunu ifade etmişlerdir.

- Dayandığı temele göre bağlılık:
 - Psikolojik olarak bağlanma
 - Bir takım araçların (faydalar ve ödüllerin) etkisiyle bağlanma
- Dayandığı zamana göre bağlılık:
 - İşe giriş öncesi bağlanma
 - İşe giriş sonrası bağlanma

Cohen'in (2007) önerdiği bu modelin geçerliliğinin doğrulanmasına gereksinim olması ve ölçeğinin olmaması araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır.

Somers (2009) bağlılık biçimleri ile işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, işten geri çekilme (işe gelmeme ve geç gelme) ve iş stresini karşılaştırmıştır. Beş bağlılık çeşidi ortaya koymuştur:

- Yüksek seviyede bağlılık,
- Duygusal-normatif baskın bağlılık,
- Devam-normatif bağlılık,
- Devam baskın bağlılık,
- Bağlı olmayan.

288 hemşire örneklemini üzerinde uygulanan araştırmanın sonuçları, daha düşük seviyelerde işten ayrılma niyeti ve stres gibi pozitif iş çıktılarının duygusal-normatif baskın bağlılık biçimi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, iş çıktıları üzerindeki bağlılığın etkisinin bağlılık biçimleri birleştirildiği takdire tek boyuttan daha büyük olduğunu öne sürülmektedir. Araştırmanın kısıtları arasında ölçümler için çok karmaşık bir model olması ve geçerliliğinin doğrulanabilmesi için çok sayıda çalışma gereksinim duyulması yer almaktadır.

Cohen (2007) ve Somers (2009) tarafından geliştirilen iki modelin de kısıtları olması nedeniyle üzerinde çalışmalar devam etmekte ve bu modeller yerine tercih edilen Meyer ve Allen'in (1991) modeli örgütsel bağlılık araştırmalarında liderliğini sürdürmektedir (Adzeh, 2013: 32).

İşverenlerin örgütsel performansı arttırmak için kendini örgüte adanmış çalışanlara sahip olma istekleri akademik çalışmalara da yansımış ve bağlılık ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar örgütsel bağlılığın, çalışanların psikolojik durumunun bir sonucu olarak ortaya çıktığını ortaya koymuştur. Psikolojik olarak kendini örgüte bağlı hisseden çalışanlar üzerlerine düşen görevlerin yanı sıra ilave roller üstlenerek örgütün etkinliğini, verimliliğini ve rekabet etme yeteneğini geliştirme yönünde çaba sarf etmek isterler (Huang, 2004: 26). Bunun bir sonucu olan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri memnuniyeti, iş memnuniyeti, çalışan performansı, çalışanın iyi hissetmesi, iş devir hızı, işten ayrılma niyeti, işe devam ve işe gelmeme gibi unsurlar üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Yousef, 2003: 1067; West, 2006: 9; Adzeh, 2013: 67). Çalışmalar ayrıca örgütsel bağlılığın mesleğe, yapılan işe ve çalışma grubuna bağlılık gibi diğer bağlılık çeşitlerini de etkilediğini ortaya koymuştur (Weibo vd., 2010: 12).

O'Reilly vd. (1991) çalışanların örgüte olan bağlılıklarının farklı seviyelerde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Bunun nedeni olarak örgütlerin çalışanlarına olan tutum ve davranışlarını göstermektedirler. Bu nedenle örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacıların, çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanmalarının yanı sıra bu bağlılığın çalışanların tutum ve davranışlarına olan; işe dahil olma isteği, memnuniyet, motivasyon, itaatkarlık, sadakat, işe gelmeme oranlarındaki azalma gibi olumlu yansımalarının da dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler. Bu görüşü destekleyen çalışmalarda,

çalışanların örgüte karşı olan tutum ve davranışlarına dikkat edilmesinin, örgütten ayrılma davranışının önceden tespit edilebilmesini kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Porter vd., 1974; Peters vd., 1981; Testa, 2001).

Bir çalışanın örgütte kalma isteğinin göstergesi olan örgütsel bağlılığın seviyesi, çalışanın örgütte kalma ya da örgütten ayrılarak başka iş arama kararı üzerinde etkili olmaktadır. İşten ayrılma maliyetinin yüksek olması ve yol açacağı sorunların çokluğu gibi sebeplerden dolayı çalışanlar örgütten ayrılmak istememekte, bu nedenle örgüte bağlılık göstermektedir. Yaş, çalışma süresi, çalışanın kişisel özellikleri gibi değişkenlerin bu durumu etkileyen unsurlar olduğu çeşitli çalışmalarda ifade edilmiştir (Becker, 1960; Morris ve Sherman 1981, Meyer ve Allen, 1984).

Literatürde örgütsel bağlılığın; iş memnuniyeti (Mowday vd., 1982; Vandenberg ve Lance, 1992), işe devamın sağlanması (Mathieu ve Zajac, 1990), düşük oranda işten ayrılma (Mowday vd., 1982; Cohen, 1991) ve işe gelmemenin sağlanması (Cohen, 1993), çalışanın işten ayrılma niyetinin az (Balfour ve Wechsler, 1996), performansının yüksek olması (Mathieu ve Zajac, 1990; Riketta, 2002), örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi (O'Reilly ve Chatman, 1986), örgütün satışlarında artış olması (Barber vd., 1999) gibi bazı pozitif iş davranışları ile ilişkili olduğunu öne süren çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Bu pozitif iş davranışları çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olmasıyla bağlantılı olarak artmakta, örgütün performansına, etkinliği ve verimliliğine katkı sağlamaktadır (Nouri ve Parker, 2013: 140).

Rousseau (1998), çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmada yararlanılabilecek iki yol önermektedir. Birincisi, örgütün bir üyesi olmanın değerli olduğu algısının oluşturulması, ikincisi çalışanların örgüt için değerli olduğunun gösterilmesi ve çalışanlara bunun hissettirilmesidir. Bunu başarabilmek için Weng vd. (2010), kariyer gelişimi olanaklardan yararlanılmasını önermektedirler. Ayrıca kariyer gelişimini destekleme, yeni kariyer hedefleri sunma, bu hedeflere ulaşma ve yeni yetenekler geliştirmede çalışanlara yardımcı olma, ödüllendirme ve maaş artışlarıyla gelişimi özendirme gibi politikalarla örgütlerin yüksek seviyede örgütsel bağlılığı sağlayabileceğini öne sürmektedirler.

Ülkelerin gelişmişlik seviyelerini esas alarak bir karşılaştırma yapan Baruch ve Budhwar (2006), gelişmiş ülkelerin kariyer sistemlerinin daha dinamik olduğunu ve gelişmekte olan ülkelere oranla daha fazla bireysel kariyer gelişim sistemleri oluşturduklarını tespit etmiş ve bu durumun örgütsel bağlılığa katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

BÖLÜM 3:

ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bireyler çalışmaya başlarken örgütsel faktörlere ilişkin bir takım beklentilerle iş yerine gelirler. Bu beklentilerin karşılanıp karşılanmaması durumu çalışanların tutum ve davranışları üzerinde çeşitli etkiler yapmaktadır. Beklentilerinin karşılandığına inanan çalışanlar örgütlerine karşı daha özverili davranışlar sergilerken karşılanmadığına inananlar örgüte daha düşük seviyelerde bağlılık göstermekte ve işe gelmeme ya da geç gelme şeklinde negatif davranışlar sergilemektedirler (Chang, 1999: 1254). Örgütsel faktörler ve bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkisi çeşitli çalışmalarda ele alınan unsurlar olmuştur. Bu çalışmanın odaklandığı örgütsel kariyer gelişim olanaklarının varlığı, çalışanların kariyerlerine olan bağlılıkları, kariyerlerinden olan memnuniyet düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları konularını içeren çeşitli çalışmalar incelenerek kronolojik sıralamada Tablo 3.'te sunulmuştur.

Tablo 3. Alanda Yapılan Çalışmalar

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Porter vd., 1974	Örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, iş devir hızı	Zihinsel engelliler hastanesinde işe başlayan ve eğitime tabi tutulan 60 psikiyatri teknisyeni	Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none">• Düşük seviyede örgütsel bağlılığı ve iş memnuniyetinde, yüksek düzeyde işten ayrılma gerçekleşir.• İşten ayrılmayı tahmin etmede örgütsel bağlılık, iş memnuniyetinden daha yararlı bir göstergedir.
Steers, 1977	Örgütsel bağlılığın öncülleri (kişisel özellikler, işe ilişkin özellikler, iş deneyimi) ve sonuçları (işte kalma isteği ve niyeti, işe devam, işten ayrılma, iş performansı)	382 hastane çalışanı ile 119 bilim adamı ve mühendis	Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none">• İki örneklem grubunda da kişisel özellikler, işe ilişkin özellikler ve iş deneyimi değişkenleri örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.• Örgütsel bağlılık ile örgütte kalma isteği/niyeti arasında önemli, işe devam ve işten ayrılma ile orta derecede ilişki vardır.• Performansla arasında ilişki görülmemiştir.
Bateman ve Strasser, 1984	Örgütsel bağlılık, liderin ödüllendirme ve cezalandırma davranışı, işin özellikleri, merkezileşme, iş gerilimi, iş memnuniyeti, çalışanların kişisel özellikleri (başarı ihtiyacı, çevredeki alternatiflerin algılanışı) değişkenleri	129 hemşirelik bölümü çalışanları	Çoklu Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none">• İş memnuniyeti örgütsel bağlılığın nedenlerinden çok sonuçları arasında yer almaktadır.• Çalışanlarda örgütsel bağlılık, araştırılan diğer değişkenlerden daha önce gelişmektedir.• Önceki çalışmalardan farklı olarak kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde çok küçük bir etkisi vardır.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Morrow ve McElroy, 1987	İşe bağlılık unsurları (işe dahil olma, örgütsel bağlılık, meslek etiği ve işte kalma isteği), iş memnuniyeti, kişisel özellikler ve kariyer basamakları (yaşa, işte kalma süresine ve pozisyona göre)	2200 kamu çalışan	Faktör Analizi, Anova ve Manova	Örgütsel bağlılık ve işte kalma isteği kariyer basamaklarından etkilenirken işe dahil olma, meslek etiği, iş memnuniyeti ve kişisel özellikler daha az etkilenmektedir.
Blau, 1989	Kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş devir hızı	133 tam zamanlı banka çalışanı	Faktör Analizi, Regresyon ve Korelasyon Analizi	Kariyer bağlılığı ile iş devir hızı arasında önemli ve negatif yönlü bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyetinin bu ilişki üzerinde arabulucu etkisi vardır.
Allen ve Meyer, 1990	Çalışma 1: Üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin oluşturularak test edilmesi. Çalışma 2: Yeni ölçekle önceki ölçekler arasındaki ilişkilerin incelenmesi	250 çalışan	Faktör Analizi Kanonik Korelasyon Analizi	Örgütsel Bağlılık Ölçeği anlamlı sonuçlar vermektedir. Araştırmacılar bu ölçeği güvenle kullanılabilmektedir.
Bedeian vd., 1991	Kariyer bağlılığı, işten ayrılma niyeti, iş devir hızı	244 hemşire	Regresyon ve Korelasyon Analizi	Kariyer bağlılığı yüksek seviyede olduğu zaman işten beklenen fayda ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer bağlılığı düşük seviyede ise aradaki ilişki pozitif yönlüdür.
Aryee ve Tan, 1992	Kariyer bağlılık öncülleri (örgütsel bağlılık, kariyer memnuniyeti, gelişim için örgütsel destek vb.) ve sonuçları (kariyere/ışten ayrılma niyeti, işin kalitesi)	510 öğretmen ve hemşire	Regresyon Analizi	Kariyer bağlılığı ile kariyer memnuniyeti ve yeteneklerin geliştirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişki vardır. Çalışanlar hedeflerine ulaştıkları durumlarda kariyerlerinden memnuniyet düzeyleri artmaktadır.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Tett ve Meyer, 1993	İşten ayrılma ile iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, işten çekilme niyeti	155 çalışmadan 178 bağımsız örneklem	Yol Analizi ve Meta Analiz	Memnuniyet ve bağlılık, işten ayrılma veya çekilme niyetlerini tahmin etmede birbirlerinden bağımsız olarak fayda sağlar. Ancak memnuniyet bağlılıktan daha güçlü bir tahmin sağlar.
Cohen, 1999	Morrow'un (1993) ortaya koyduğu çalışma hayatındaki bağlılığın beş çeşidi; duygusal örgütsel bağlılık, devam örgütsel bağlılığı, kariyer bağlılığı, işe bağlılık ve meslek etiği	238 hemşire	Doğrulayıcı Faktör analizi, Korelasyon Analizi, Yol Analizi	İşe bağlılığın diğer bağlılık türleri üzerinde etkisi vardır. İşine yüksek seviyede bağlı çalışanlar pozitif iş deneyimine sahip olur, örgütle ve kendi kariyerleri ile ilgili kararlarda daha etkin rol alırlar ve örgüte daha yüksek bir bağlılık gösterirler.
Chang, 1999	Kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti	225 araştırmacı	Faktör ve Regresyon Analizi	Kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında zayıf bir ilişki varken, kariyer bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır.
Meyer ve Smith, 2000	İKY uygulamaları (örgütlerde sağlanan yararlar, performans değerlendirme, eğitim ve kariyer gelişimi olanakları), örgütsel adalet ve destek ile örgütsel bağlılık	281 çalışan	Yapısal Eşitlik Modellemesi	Duygusal ve normatif örgütsel bağlılık ile değerlendirmeye ilişkin İKY uygulamaları arasında, örgütsel destek ve adaletin arabulucu etkisiyle önemli ilişki vardır. Devam bağlılığı ile yaş, cinsiyet ve çalışma süresi arasında önemli ilişki vardır.
Liao-Troth, 2001	İşe ilişkin tutumlar, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet	Maaşlı ve gönüllü 108 çalışan	Hiyerarşik Regresyon Analizi	Maaşlı ve gönüllü çalışan iki grup arasında duygusal ve normatif bağlılık açısından fark görülmezken, devam bağlılığı açısından ise maaşlı çalışanların daha yüksek bağlılık hissettiği görülmektedir.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Eddleston, 2001	Kariyer memnuniyetinde cinsiyetin etkisi ile kariyer memnuniyetine sosyo-duygusal ve statü temelli memnun edici unsurların etkisi	Kadın ve erkeklerden oluşan 434 yönetici	Regresyon Analizi	Kariyer memnuniyetinde ve kariyere ilişkin beklentilerde sosyo-duygusal etmenler ve cinsiyetin önemli etkisi vardır.
Bartlett, 2001	Örgütsel bağlılık, çalışanların tutum ve davranışları, eğitim	Beş devlet hastanesinde çalışan 337 hemşire	İki Değişkenli Korelasyon ve Çok Değişkenli Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Eğitime erişim, eğitim için sosyal destek, öğrenmeye ilişkin motivasyon ve eğitimin algılanan faydaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır. En güçlü ilişki duygusal bağlılık biçiminde vardır. Eğitime katılım ile duygusal örgütsel bağlılık arasında önemli ve pozitif ilişki; devam bağlılığı ile ise önemli ve negatif yönlü ilişki vardır. Eğitimin sıklığı sadece duygusal bağlılık ile önemli bir ilişkili göstermektedir.
Sturges vd., 2002	Örgütsel bağlılık ile bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi	Kariyerinin ilk on yılındaki 212 çalışan	Faktör Analizi, Eşlenik Örneklem t Testi, Panel Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek örgütsel bağlılık seviyesinin varlığı çalışanların buldukları örgütte kariyer yönetimi faaliyetlerine yöneldiklerine, düşük olması ise başka örgütlerde kariyer yönetimi faaliyetlerine yöneldiklerine işaret eder. Bireysel kariyer yönetiminde daha etkin olanlar örgüt yönetiminden de kariyerlerine ilişkin daha fazla destek alırlar.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Goulet ve Singh, 2002	Kariyer bağlılığı ile durumsal, bireysel ve işe ilişkin özellikler/ değişkenler	228 çalışan	Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer bağlılığı ile işe bağlılık, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, gelişme ihtiyacı, meslek etiği ve işe uygunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. • Kariyer bağlılığı ile işini kaybetme korkusu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
Lounsbury vd., 2003	Kişisel özellikler ile iş ve kariyer memnuniyeti	Uluslararası İKY kuruluşunda n kariyer gelişimi desteği alan 5932 kişi	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kişisel özelliklerden üçü (duygusal dayanıklılık, iyimserlik, işkoliklik) ile iş ve kariyer memnuniyeti arasında sürekli bir ilişki vardır. İş ve kariyer memnuniyeti diğer kişisel özelliklerle (dürüstlük, dışa dönüklük, açıklık, kendine güven, insan ilişkileri odaklılık) de ilişkilidir.
Heywood, 2003	Algılanan kişi-iş uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	Havacılık sektöründe tam zamanlı çalışan 275 kişi	Korelasyon ve Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • İşin ve kişilerin özelliklerine göre değişebilen algılanan kişi-iş uyumu ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki vardır. • Görevin önemi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, çalışma süresi ile pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. • İşe girişte kişi-iş uyumuna ilişkin beklentiler örgüte bağlılığı etkiler.
Puah ve Ananthram, 2006	Kariyer gelişiminin bir parçası olarak kariyer planlama ve kariyer yönetimi, kariyer gelişiminin çıktıkları olarak iş memnuniyeti ve kariyer bağlılığı	505 otel çalışanı	Faktör, Korelasyon ve Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer gelişimi ile kariyer planlama ve yönetimi arasında pozitif yönlü önemli bir ilişki vardır. • Kariyer gelişiminin iş memnuniyeti ve kariyer bağlılığı üzerinde etkisi vardır. • Kariyer gelişiminin iş memnuniyeti üzerindeki etkisi kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisinden daha fazladır.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Lounsbury vd., 2007	Kişisel özellikler ile iş ve kariyer memnuniyeti	1059 bilgi teknolojisi uzmanı	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kişisel özelliklerden sekiz tanesi (kendine güven, duygusal anlamda güçlülük, dışa dönüklük, açıklık, takım çalışmasına yatkınlık, müşteri ilişkileri odaklılık, iyimserlik ve işkoliklik) ile iş ve kariyer memnuniyeti arasında önemli ve pozitif yönlü ilişki vardır.
Renee Barnett ve Bradley, 2007	Kariyer gelişimi için örgütsel destek, bireysel kariyer yönetimi ve çalışan kariyer memnuniyeti	Kariyer gelişimi aktivitelerine katılan özel ve kamu kesimi çalışanı 90 kişi	Keşifsel Faktör Analizi, Hiyerarşik Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütün verdiği kariyer gelişimi desteği ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişki vardır. • Bireysel kariyer yönetimi (kariyer gelişiminde aktif rol üstlenmek) ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişki vardır. • Bireysel kariyer yönetiminin örgütsel kariyer gelişimi ile kariyer memnuniyeti ilişkisine aracılık etkisi saptanamamıştır.
Somers, 2009	Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, işten uzaklaşma (işe gitmeme ve geç gitme), iş stresi	288 hemşire	Anova, Manova	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük seviyede işten ayrılma niyeti ve psikolojik stres olduğu durumlarda, duygusal-normatif örgütsel bağlılık profilinde işe ilişkin pozitif çıktılar görülür. • En düşük işe gelmeme oranı devam-normatif örgütsel bağlılık profilinde görülür.
Parker Ayers, 2010	İş memnuniyeti, işe dahil olma isteği ve örgütsel bağlılık	171 eğitimci	Çoklu Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • İş memnuniyeti, işe dahil olma isteği ve örgütsel bağlılık arasında önemli ilişki tespit edilmiştir. • İş memnuniyeti, duygusal ve devam bağlılığı ile pozitif yönlü ilişki vardır. • İşe dahil olma isteği üç boyutun hepsiyle önemli ilişki göstermektedir.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Joo ve Park, 2010	Kariyer memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile kişisel özellikler (hedef odaklı olmak) ve örgütsel özellikler (örgütsel öğrenme kültürü ve gelişime ilişkin geribildirim)	Fortune Global'in ilk 500'ünde yer alan 4 Koreli şirket	Çoklu Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel öğrenme kültürü ve çalışanın hedef odaklı performansı kariyer memnuniyetinin; • Örgütsel öğrenme kültürü, gelişime ilişkin geribildirim ve hedef odaklı öğrenme örgütsel bağlılığın; • Örgütsel öğrenme kültürü, kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ise işten ayrılma niyetinin göstergesidir.
Weng vd., 2010	Kariyer gelişimine ilişkin dört boyut (kariyer hedefi belirleme süreci, uzmanlığa ilişkin yeteneklerin geliştirilmesi, hızlandırılmış terfi, ücretin artırılması) ve örgütsel bağlılık	10 farklı şehirde yaşayan 961 çalışan	Regresyon ve Korelasyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer gelişimine ilişkin dört boyut ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır. • Devam ve normatif bağlılık ile üç boyut (kariyer hedefi belirleme, hızlandırılmış terfi ve ücret artırılması) arasında pozitif yönlü ilişki vardır. • Kariyer gelişiminin tüm boyutları örgütsel bağlılığa katkı sağlar.
Duffy vd., 2011	Kariyer bağlılığı, işe yönlendirilme, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti	370 üniversite çalışanı	Yapısal Eşitlik Modellemesi	Kariyer bağlılığı; işe yönlendirilme ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında bir bağlantı sağlamakta, arabuluculuk rolü üstlenmektedir.
Demir, 2012	Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri	282 havacılıkta yer hizmetleri personeli	Yapısal Eşitlik Modellemesi	Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü, işten ayrılma eğilimi arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır.
Kim vd., 2012	Kariyer bağlılığı, işten ayrılma niyeti, iş güvensizliği	19 seyahat acentesinde n 184 çalışan	Faktör, Korelasyon ve Regresyon Analizi	İş güvensizliğinin yüksek olduğu ortamlarda, kariyerine bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğu görülmüştür.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Williams, 2012	İş memnuniyeti, örgütsel bağlılık boyutları	470 orta ölçekli okulun müdürü	Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> İş memnuniyeti ile duygusal bağlılık değişkeni arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı değişkeni ile negatif yönlü ilişki görülmüştür. Normatif bağlılık ile iş memnuniyeti arasında ilişki görülmemiştir.
Nouri ve Parker, 2013	Kariyer gelişimi olanakları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti	Muhasebe şirketinde çalışan 110 denetçi	Regresyon Analizi, Yol Analizi	Muhasebe şirketlerinde çalışanlardan kariyerine odaklanarak, kariyerini geliştirmeye öncelik veren ve bu yolda çaba gösterenlerin örgütsel bağlılığı daha yüksek seviyede gerçekleşir, işten ayrılma niyeti ise daha düşük seviyede olur.
Winberg, 2014	Kariyer gelişimini sağlayan dört önemli unsur (amaç belirlemek, esnek görevler, sosyal/iş çevresini geliştirmek ve deneyimleri yansıtmak) ile öz yeterlilik, kariyer etkinliği, öğrenme, algılanan istihdam edilebilirlik, kariyer memnuniyeti ve psikolojik iyilik	Kadın-erkeklerden oluşan çeşitli unvanlara sahip 252 çalışan	Yapısal Eşitlik Modellemesi	<ul style="list-style-type: none"> Amaç belirleme ve deneyimleri yansıtmak ile öğrenme arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çevreyi geliştirmek ile psikolojik olarak iyi olmanın arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sonuçlar kariyer gelişimlerine olumlu katkı sağlayan davranışların bireyler tarafından uygulanmasını önermektedir.
Khalid vd., 2015	Örgütsel bağlılık, kariyer memnuniyeti, çalışan bağlılığı	124 üniversite çalışan	Faktör ve Korelasyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel bağlılık ile kariyer memnuniyeti ve çalışan bağlılığı arasında önemli ve pozitif yönlü ilişki vardır. Yönetim kademesinde yer alanlar, yer almayanlara göre kariyerlerinden daha fazla memnundur ve işlerine daha bağlılık gösterirler.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Kang vd., 2015	Yönetimin desteği, örgütsel bağlılık, kariyer memnuniyeti, işten ayrılma niyeti	Ağırlama hizmetlerinde 236 çalışan	Yapısal Eşitlik Modellemesi	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetimin çalışanlarına verdiği desteğinin örgütsel bağlılık ve kariyer memnuniyeti düzeyleri üzerinde pozitif etkisi vardır. • Kariyer memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi yoktur. • Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır. • Düşük bağlılık seviyesi yüksek işten ayrılma niyetine yol açar.
Park ve Jung, 2015	Gelecek zaman perspektifi ile mesleki yeterlilik, kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti	555 çalışan	Yapısal Eşitlik Modellemesi	<ul style="list-style-type: none"> • Gelecek zaman perspektifinin mesleki yeterlilik ve kariyer bağlılığı üzerinde doğrudan etkisi vardır. • İşten ayrılma niyeti üzerinde mesleki yeterlilik ve kariyer bağlılığının arabuluculuğuyla dolaylı etkisi vardır. • Mesleki yeterlilik işten ayrılma niyetinden kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılığın arabuluculuğuyla dolaylı olarak etkilenir.
Kaya, 2018	Kariyer gelişimi, kariyer bağlılığı, kariyer memnuniyeti örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti	317 havacılıkta yer hizmetleri personeli	Yapısal Eşitlik Modellemesi	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerinde pozitif yönlü etkisi tespit edilmiştir. • Örgütün sunduğu kariyer gelişimi olanaklarının çalışanların örgütsel bağlılığını ve kariyer memnuniyetini arttırdığı tespit edilmiş, işten ayrılma niyetini ise azaltma yönünde bir etki tespit edilememiştir.

Tablo 3. incelendiğinde alanda yapılan çalışmalarda kariyer konusunun kariyer gelişimi, kariyer bağlılığı, kariyer memnuniyeti, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, gibi farklı değişkenlerle birlikte sıklıkla ele alındığı görülmektedir.

SONUÇ

İş dünyasının vazgeçilmez unsurlarından olan çalışanların, örgüte olan bağlılıklarının sürekliliğinin sağlanması örgütlerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle hangi örgütsel faktörlerin bireylerin tutum ve davranışları üzerinde önemli etkisi olduğunu öne süren çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Blau ve Boal, 1989; Meyer ve Allen, 1984; Cohen, 1993; Taylor vd., 1996). Literatürde yer alan çalışmalardan yola çıkılarak bu çalışmada;

- Bireyin kariyer hedefleri ile örgütün işgücü gereksinimi arasında dengeyi sağlamak için sağlanan destek olarak ifade edilen kariyer gelişimi (Leibowitz vd., 1986),
- Bir mesleğe ya da kariyere yönelik tutum olarak tanımlanan kariyer bağlılığı (Blau, 1985),
- Kariyer ve işle ilgili yaşanan olaylar karşısında hissedilen duygu ya da gösterilen tepki olarak ifade edilen kariyer bağlılığı (Gattiker ve Larwood, 1989).
- Çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması, örgütün hedef ve değerlerine sahip çıkması (Buchanan, 1974) olarak tanımlanan örgütsel bağlılık konuları ele alınmıştır.

Porter vd. (1974) göre çalışanlar, istek ve beklentilerini karşılayan, kendilerine memnuniyet veren örgütlere bağlanmaktadır. Chang (1999) konuyu bireylerin kariyerlerine ilişkin tutumları ile ilişkilendirmiş ve çalışanların kariyer planlarının örgüt tarafından desteklenerek yine örgüt içinde geliştirilmesinin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını öne sürmüştür. Robinson vd. (1994),

örgütün çalışanlarla ilgili olarak üzerine düşen görevleri yapmamasının, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalması ve işe gelmemeleri şeklinde yansımaları olduğunu ifade etmektedir. Üçüncü bölümde sergilenen çeşitli saha araştırmalarında da benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Bireysel ve örgütsel kariyer gelişim olanakları sunmakla örgütsel bağlılık arasında karşılıklı ve yakın bir ilişki olduğunun tespit edilmesi örgütlerde kariyer gelişimi konusunun işe girişten itibaren ele alınmasını sağlamıştır (Yu ve Lee, 2015: 11). Örgütler nitelikli çalışanları işe almaya, eğitmeye, geliştirmeye, çalışanların edindikleri deneyimlerden yararlanmaya ve uzun süre yüksek verim elde etmeye çalışmaktadır (Greenhaus, 2000: 7; Baruch, 2004: 58).

İKY birimleri örgüt içinde pozitif bir ortam oluşturarak nitelikli personeli elde tutmaya çalışırlar. Sundukları hizmetlerle çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmayı ve işten ayrılma niyetlerini azaltmayı hedefler. Bu hedeflere ulaşmak için de kariyer gelişim olanaklarını bir araç olarak kullanırlar. Kariyer gelişimi olanaklarından yararlanan çalışanlar da örgütten maddi ve manevi bir takım kazançlar elde ettikleri için örgütlerinde uzun dönemli olarak kalmayı düşünürler (Chew ve Chan, 2008; Derven, 2015).

Olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi ve örgütsel başarının elde edilebilmesi için çalışanların motivasyonlarının ve bilgilerinin arttırılması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlara üst düzey amaçlar belirlemek, bu amaçlara ulaşmalarını sağlayacak yöntemler göstermek ve ilerleyebilmeleri için de destek olmak örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütleri başarıya götüren bu faaliyetleri

gerçekleştirmesi gereken kariyer gelişim uzmanları şu unsurlarda çalışmalar yapmalıdır (CEDEFOP, 2008: 12):

- Çalışanların kariyerlerine ilişkin düzenleme yapma ve destek sağlama,
- Çalışanlara diğer uzmanlık alanına sahip gruplarla etkin çalışma olanağı verme,
- Resmi ve gayri resmi kariyer destek mekanizmalarını oluşturma,
- Tüm yöneticilerin çalışanlarına yönelik etkin bir kariyer desteği vermesini sağlama.

Sonuç olarak; hem örgütler hem de çalışanlar için olumlu sonuçları olduğu alanda yapılan çeşitli çalışmalarda ortaya konulan kariyer gelişimi konusu (Nouri ve Parker, 2013), çalışanlarını uzun vadeli istihdam ederek onlardan en üst düzey verimi almak isteyen örgütlerin üzerinde önemle durması gereken bir unsur olduğu söylenebilir.

Örgütler, kariyer gelişimi konusunda hem yöneticileri hem de çalışanları bilinçlendirmelidir. Bu amaçla işe alım sürecinden başlayan bir kariyer gelişim programı oluşturulmalıdır. Çalışanlar işe başlamadan emekliliğe kadar olan tüm süreçte örgüt tarafından desteklenmelidir. İşe yeni başlayan personel öncelikle oryantasyon ve işbaşı gibi mesleğe yönelik eğitimlerle işe hazırlanmalıdır. Daha sonraki süreçlerde ise takım çalışması, iletişim, liderlik gibi kişisel gelişim eğitimleri sunularak çeşitli yönlerde gelişmelerine katkıda bulunulmalıdır. Çalışma hayatlarının her evresinde örgüt içinden veya

dışından sağlanan eğitimlerle mesleki bilgi ve becerileri sürekli olarak arttırılmaya çalışılmalıdır. Eğitimlerde başarı gösterenlere yeni görevlendirmeler verilmelidir. Ayrıca örgüt içi yükselme olanakları ile maddi veya manevi bir takım kazançlar sunularak özellikle kariyer gelişimine önem veren, kariyerlerine bağlı ve bilinçli çalışanlar elde tutulmaya çalışılmalıdır. Bu sayede işe ilişkin bilgi, beceri ve yeteneği olduğunu ortaya koymuş ve alanında uzmanlaşmış çalışanları örgüte bağlamak, onlardan uzun vadeli yararlar sağlamak mümkün olabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abele, A., Spurk, D. (2009). How Do Objective and Scareer Success Interrelate Over Time?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, V. 82, pp. 803–824.
- Adzeh, K. J. (2013). *Assessing the Influence of Organizational Commitment on Employee Perceptions of Superior Customer Value Creation*. (A Doctoral Dissertation). Capella University, USA.
- Allen, N., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, V. 63, I. 1, 1-18.
- Allen, T. D., Eby, L.T., Poteet, M. L., Lentz, E., Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, V. 89, I. 1, 127-136.
- Anderson, S. D. (1973). Planning for Career Growth. *Personnel Journal*, V. 52, 357-362.
- Appelbaum, S. H., Ayre, H., Shapiro, B. T. (2002). Career Management in Information Technology: A Case Study. *Career Development International*, V. 7, I. 3, 142-158.
- Armstrong-Stassen, M., Ursel, N. D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, V. 82, I. 1, 201–220.

- Arnold, J. (2001). Careers and Career Management. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2: Organizational Psychology* (pp. 115-131). Thousand Oaks, CA: Sage Publications,.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance. *Academy of Management Journal*, V. 37, 670-687.
- Aryee, S. Tan, K. (1992). Antecedents and Outcomes of Career Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, V. 40, 288-305.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Gelişim ve Sorunları*. (2. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Balfour, D. L., Wechsler, B. (1996). Organisational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organisations. *Public Productivity and Management Review*, V. 19, I. 3, 256–277.
- Barber, L., Hayday, S., Bevan, S. (1999). From People to Profits: The HR Link in the Service–Profit Chain. *Institute for Employment Studies*, (Report No: 355), Brighton, England.
- Renee Barnett, B., Bradley, L. (2007). The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction. *Career Development International*, V. 12, I. 7, 617-636.
- Bartlett, K. R. (2001). The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, V. 12, I. 4, 335-352.

- Baruch, Y., Rosenstein, E. (1992). Career Planning and Managing In High Tech Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, V. 3 I. 3, 477-496.
- Baruch, Y. (1996). Organizational Career Planning and Management Techniques and Activities in Use in High-Tech Organizations. *Career Development International*, V. 1, I. 1, 40-49.
- Baruch, Y., Peiperl, M. (2000). Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. *Human Resource Management*, V. 39, I. 4, 347-366.
- Baruch, Y. (2003). Career Systems in Transition: A Normative Model for Organizational Career Practices. *Personnel Review*, V. 32, I. 2, 231-251.
- Baruch, Y. (2004). Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives. *Career Development International*, V. 9, I. 1, 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, V. 16, 125-138.
- Baruch, Y., Budhwar, P. S. (2006). A Comparative Study of Career Practices for Management Staff in Britain and India. *International Business Review*, V. 15, 84-101.
- Baruch, Y., Holtom, B. C. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. *Human Relations*, V. 61, I. 8, 1139-1160.

- Bateman, T., Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, V. 27, I. 1, 95-112.
- Bayram, C. (2010). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, V. 66, 32-40.
- Bedeian, A., Kemery, E. R., Pizzolatto, A. (1991). Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, V. 39, 331-343.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance. *Human Relations*, V. 50, 701-726.
- Bhattacharyya, D. K. (2006). *Human Resource Planning*. New Delhi: Excel Books.
- Blau, G. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, V. 58, 277-288.
- Blau, G. (1989). Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, V. 35, 88-103.
- Blau, G., Boal, K. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover. *Journal of Management*, V. 15, 115-127.

- Boselie, P. (2013). Human Resource Management and Performance. In Stephen Bach and Martin R. Edwards (Eds.), *Managing Human Resources* (5th Edition) (pp. 18-36). England: Wiley Publication.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005) Commonalities and Contradictions in HRM and performance Research. *Human Resource Management Journal*, V. 15, I. 3, 67-94.
- Bowen, D. D., Hall, D. T. (1977). Career Planning for Employee Development: A Primer for Managers. *California Management Review*, V. 20, I. 2, 23-35.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, V. 19, 533-546.
- Buck, J., Watson, J. L. (2002). Retaining Staff Employees: The Relationship between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment. *Innovative Higher Education*, V. 26, I. 3, 175-193.
- Burke, W. (1997). The New Agenda for Organization Development. *Organization Dynamics*, V. 25, I. 1, 7-21.
- Byars, L. Rue, L. W. (2004). *Human Resource Management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Carson, K. Philips, J. S., Roe, C. W. (1996). A Career Entrenchment Model: Theoretical Development and Empirical Outcomes. *Journal of Career Development*, V. 22, I. 4, 273-286.
- CEDEFOP. (2008). *Career Development at Work: A Review of Career Guidance to Support People in Employment* (Cedefop

- Panorama Series No 151). Luxembourg: The European Centre for the Development of Vocational Training.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as A Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, V. 52, I. 10, 1257-1278.
- Chew, J., Chan, C. C. A. (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, V. 29, I. 6, 503-522.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multi Dimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, V. 21, 477- 486.
- Cohen, A. (1991). Career Stage as A Moderator Of The Relationship between Organisational Commitment and its Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, V. 64, 253–268.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, V. 36, 1140-1157.
- Cohen, A. (1999). Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment. *Journal of Organizational Behavior*, V. 20, 285-308.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, V. 17, I. 3, 336-354.

- Colarelli, S. M., Bishop, R. C. (1990). Career Commitment Functions, Correlates, and Management. *Group & Organization Studies*, V. 15, N. 2, 158-176.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace* (4th Edition). New York: Mcgraw-Hill Education.
- Cowling, A. (2011). Introduction. In Alan Cowling and Chloe Mailer (Eds.) *Managing Human Resources* (3rd Edition) (pp. 5-20). London and New York: Routledge Publications.
- Cummings, T., Worley, C. G. (2009). *Organizational Development and Change* (9th Edition). Cengage Learning. Ohio: South-Western Educational Publishing.
- Çalık, T., Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi; Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÇELEBİ. (2017). İnsan Kaynakları. <http://www.celebihandling.com.tr/tr/insan-kaynaklari> (Erişim tarihi: 29.09.2017).
- Dean, R. A. (1983). Reality Shock: The Link Between Socialization and Organizational Commitment. *The Journal of Management Development*. V. 2, I. 3, 55-65.
- DeCenzo, D., Robbins, S. P., Verhulst, S. L. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management* (11th Edition). Hoboken, NJ: Wiley.
- DEEWR (2012). *National Career Development Strategy*. Australian Government.

- Delery, J., Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, V. 39, I. 4, 802-835.
- Demir, M. (2012) Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 14, S. 1, 47-64.
- Derven, M. (2015). From Career Conversations to Deliberate Action: Manager-Employee Career Discussions Are the First Step toward an All-Encompassing Organizational Career Development Program. *TD Magazine*, V. 69, I. 2, 62-67.
- Diddams, M., Whittington, J. L. (2003). Revisiting the Meaning of Meaningful Work. *Academy of Management Review*, V. 28, I. 3, 508-517.
- Direnzo, M., Greenhaus, J. H. (2011). Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: A Ctheory Perspective. *Academy of Management Review*, V. 36, 567-589.
- Duffy, R., Dik, B. J., Steger, M. F. (2011). Calling and Work-Related Outcomes: Career Commitment as A Mediator. *Journal of Vocational Behavior*, V. 78, 210-218.
- Dündar, G. (2013). Kariyer Geliştirme. İ.Ü. İşletme Fakültesi İKY Ana Bilim Dalı Öğretim Üyeleri (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Eby, L. T., Butts, M., Lockwood, A. (2003). Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, V. 24, I. 6, 689-708.
- Eddleston, K. A. (2001). *What Managers Seek From Their Careers: Expanding the Traditional Model of Career Satisfaction*. (A Doctoral Dissertation). University of Connecticut, Storrs, CT.
- Edwards, M., Bach, S. (2013). Human Resource Management in Transition. In Stephen Bach and Martin R. Edwards (Eds.) *Managing Human Resources* (5th Edition) (pp. 3-17). England: Wiley Publication.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Espin, J. A. G., Jiméneez, D. J., Costa, M. M. (2015). The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between the Organizational Culture and Performance. *Proceedings of the 7th European Conference on Intellectual Capital*, 22-122.
- Gaertner, K. (1989). Winning and Losing: Understanding Managers' Reactions to Strategic Change. *Human Relations*, V. 42, I. 6, 527-546.
- Gattiker, U., Larwood, L. (1989). Career Success, Mobility and Extrinsic Satisfaction of Corporate Managers. *Social Science Journal*, V. 26, 75–92.
- Gilley, J., Egglend, S. A., Gilley, A. M. (2002). *Principles of Human Resource Development* (2nd Edition). New York: Basic Books.
- Goulet, L., Singh, P. (2002). Career Commitment: A Reexamination and an Extension. *Journal of Vocational Behavior*, V. 61, 73-91.

- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 11, S. 1, 57-75.
- Granrose, C. S., Portwood, J. D. (1987). Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. *Academy of Management Journal*, V. 30, I. 4, 699-720.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performances Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, V. 33, I. 1, 64-86.
- Greenhaus, J., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2000). *Career Management* (3th Edition). New York: The Dryden Press.
- Greenhaus, J., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2010). *Career Management* (4th Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Grzeda, M. (1999). Career Development and Emerging Managerial Career Patterns. *Journal of Career Development*, V. 25, I. 4, 233-247.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, V. 24, I. 5, 503-521.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, V. 8, I. 3, 263-276.
- Gunz, H., Peiperl, M. (2007). Introduction. In Hugh Gunz and Maury Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (pp.1-10). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Gutteridge, T. (1986). Organizational Career Development Systems: The State of the Practice. In Douglas T. Hall (Eds.), *Career Development in Organizations* (pp. 50-94). San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., Shore, J. E. (1993). *Organizational Career Development*. San Francisco: Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Haiyan, K. (2010). *Determinants and Outcome of Career Competencies: Perspectives of Hotel Managers in China* (A Doctoral Dissertation). The Hong Kong Polytechnic University.
- Hall, D. T., Foster, L. W. (1977). A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goals, Performance and Attitudes. *Academy of Management Journal*, V. 20, 282-290.
- Hall, D. T. & Associates. (1986). *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- HAVAŞ. (2017). İnsan Kaynakları. <http://www.havas.net/tr/InsanKaynaklari/Pages/default.aspx> (Erişim tarihi: 29.09.2017)
- Herington, C., McPhail, R., Guilding, Christopher. (2013). The Evolving Nature of Hotel HR Performance Measurement Systems and Challenges Arising: An Exploratory Study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, V. 20, 68-75.
- Herr, E. L. (2001). Career Development and Its Practice: A Historical Perspective. *Career Development Quarterly*, V. 49, I. 3, 196-211.

- Herriot, P. (1992). *The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs*. London: Sage Publications.
- Herriot, P., Gibbons, P., Pemberton, C., Jackson, P. R. (1994). An Empirical Model of Managerial Careers in Organizations. *British Journal of Management*, V. 5, I. 2, 113-121.
- Heywood, S. (2003). *Relationship Between Perceived Person-Job Fit and Organizational Commitment in An Aviation Services Environment* (A Doctoral Dissertation). H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Hirsh, W., Jackson, C., Kettley, P., Tamkin, P., Jackson, C. (1996). *Strategies for Career Development: Promise, Practice and Pretence*, the Institute for Employment Studies (Report No: 305). Great Britain: Microgen UK Ltd.
- Hirsh, W. (2007). *Workforce Development Conference*, held by CEDEFOP in Thessaloniki.
- Huang, Y. C. (2004). *Job Satisfaction and Organizational Commitment among Faculty at Taiwan's Higher Education Institutions* (A Doctoral Dissertation). Omaha, Nebraska: University of Nebraska,
- Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, V. 43, 404-413.
- Huselid, M A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, V. 38, I. 3, 635-672.

- Hutchison, B., Niles, S. G. (2015). Career Development Theories. *The Professional Counselor's Desk Reference*. In Irmo Marini and Mark A. Stebnicki (Eds.) (2nd Edition) (pp. 285-289). New York: Springer Publishing.
- Igbaria, M. (1991). Job Performance of MIS Professionals: An Examination of the Antecedents and Consequences. *Journal of Engineering and Technology Management*, V. 8, I. 2, 141-171.
- Iles, P., Mabey, C. (1993). Managerial Career Development Programmes: Effectiveness, Availability and Acceptability. *British Journal of Management*, V. 4, I. 2, 103-118.
- Jacobs, R. L. (2014). System Theory and HRD. *Handbook of Human Resource Development*, In Neal E. Chalofsky, Tonette S. Rocco, Michael Lane Morris (Eds.) (pp. 21-39). Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Joo, B. K., Park, S. (2010). Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention the Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback. *Leadership and Organization Development Journal*, V. 31, I. 6, 482-500.
- Judge, T., Cable, D. M., Boudreau, J. W., Bretz, R. D. (1995). An Empirical System Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, V. 48, 485-519.
- Kale, E., Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektorunde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 7, S. 2, 173-196.

- Kang, H. J., Gatling, A., Kim, J. (2015), The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, V. 14, I. 1, 68-89.
- Kaya, A. (2018). *Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi*. Doktora Tezi. Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keith, T. Z. (2015). *Multiple Regression and Beyond An Introduction to Multiple Regression and Structural Equation Modeling* (2nd Edition). New York: Roudedge, Taylor and Francis Group.
- Khalid, A., Khalid, S., Waseem, A., Farooqi, Y. A., Nazish, Ayesha. (2015). Relationship between Organizational Commitment, Employee Engagement and Career Satisfaction: A Case Of University Of Gujrat. *European Journal of Business and Social Sciences*, V. 3, I. 11, 172-183.
- Kim, Y.G., Kim, S., Yoo, J. L. (2012). Travel Agency Employees' Career Commitment and Turnover Intention During The Recent Global Economic Crisis. *The Service Industries Journal*, V. 32, I. 8, 1247-1264.
- King, A. S. (1999). Crescendo Model of Career Motivation and Commitment: Identity, Insight, and Resilience. *International Journal of Value-Based Management*, V. 12, 29-49.

- Kirk, J., Downey, B., Duckett, S., Woody, C. (2000). Name Your Career Development Intervention. *Journal of Workplace Planning*, V. 12, I. 5, 205-216.
- Landy, F. J. (1985). *Psychology and work behavior* (3rd Edition). Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Larsen, H. H., Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?. *Employee Relations*, V. 25 I. 3, 228-244.
- Lawson, T., Hepp, R. I. (2001). Measuring the Performance Impact of Human Resource Initiatives. *Human Resource Planning*, V. 24, I. 2, 36-44.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, V. 14, 213-226.
- Leibowitz, Z., Schlossberg, N. K. (1981). Training Managers for Their Role in A Career Development System. *Training and Development Journal*, V. 35, I. 7, 72-79.
- Leibowitz, Z., Farren, C., Kaye, B. L. (1986). *Designing Career Development Systems* (1st Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, V. 21, I. 3, 243-255.

- Leung, S. A. (2008). The Big Five Career Theories, A. Athanasou, R. Van Esbroeck (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (pp. 115-132). J Springer.
- Liao-Troth, M. A. (2001). Attitude Differences Between Paid Workers and Volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, V. 11, I. 4, 423-442.
- Ling, Y. H. (2013). The Influence of Intellectual Capital on Organizational Performance: Knowledge Management as Moderator. *Asia Pacific Journal Management*, V. 30, I. 3, 937-964.
- London, M. (1993). Relationships between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. V. 66, I. 1, 55-69.
- London, M., Mone, E. M. (1987). *Career Management and Survival in the Work Place*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Louchheim, F. V. L. (1988). Who is Taking Care of Your Career?. *Personnel Administrator*, V. 33, I. 4, 46-51.
- Lounsbury, J., Loveland J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost, A. W., Hamrick, F. L. (2003). An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, V. 11, 287-307.
- Lounsbury, J., Moffitt, L., Gibson, L. W., Drost, A. W., Steven, M. (2007). An Investigation of Personality Traits in Relation to Job and Career Satisfaction of Information Technology Professionals. *Journal of Information Technology*, V. 22, I. 2, 174-183.

- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J., Hong, S. (2001). Sample Size in Factor Analysis: The Role of Model Error. *Multivariate Behavioral Research*, V. 36, I. 4, 611-637.
- Mathieu, J., Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, V. 108, I. 2, 171-194.
- McCabe, V.S. (2008). Strategies for Career Planning and Development in the Convention and Exhibition Industry in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, V. 27, 222-231.
- McDonald, K., Hite, L. M. (2005). Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, V. 4, 418-439.
- Meyer, J., Allen, N. J. (1984). Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, V. 69, 372-378.
- Meyer, J., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, V. 1, I. 1, 61-89.
- Meyer, J., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, V. 78, I. 4, 538-551.
- Meyer, J. Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications.

- Meyer, J., Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Revue Canadienne des Sciences de L'Administration*, V. 17, I. 14, 319-331.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Morris, J. H., Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, V. 24, I. 3, 512-526.
- Morrow, P., McElroy, J. C. (1987). Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, V. 30, 330-346.
- Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Bingley, UK: Emerald Publishing.
- Mowday, R. T. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, V. 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Murphy, S. E., Ensher, E. A. (2001). The Role of Mentoring Support and Selfmanagement Strategies on Reported Career Outcomes. *Journal of Career Development*, V. 27, I. 4, 229-246.
- Muthen, B., Kaplan, D. (1985). A Comparison of Methodologies for the Factor Analysis of Non-Normal Likert Variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, V. 38, I. 1, 171-189.

- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., Willemsen, M. (2009). Understanding the Factors That Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, V. 82, I. 2, 233-251.
- Neault, R. A. (2000). *Thriving in The New Millennium: Career Management in The Changing World of Work*. (A Doctoral Dissertation). Simon Fraser University.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, V. 58, 367-408.
- Niles, S., Harris-Bowlsbey, J. A. E. (2005). *Career Development Interventions in the 21st Century*. Upper Saddle River, N. J: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Nouri, H., Parker, R. J. (2013). Career Growth Opportunities and Employee Turnover Intentions in Public Accounting Firms. *The British Accounting Review*, V. 45, 138-148.
- Oh, J. R. (2013). *The Impact of Organizational Justice on Career Satisfaction of Employees in the Public Sector of South Korea*. (A Doctoral Dissertation). The University of Minnesota.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, V. 71, I. 3, 492-499.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy Of Management Journal*, V. 34, I. 3, 487-516.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, V. 15, I. 1, 27-37.
- Otluoğlu, K., Çakmak, Ö. (2014). Kariyer Olgusunun Kavramsallaştırılmasında Kullanılan Metaforlar. *Ege Akademik Bakış*, C. 14, S. 2, 221-230.
- Overton, R. (2007). *Managing Human Resources*. Australia: Martin Books Pty. Ltd.
- Pachulicz, S., Schmitt, N., Kuljanin, G. (2008). A Model of Career Success: A Longitudinal Study of Emergency Physicians. *Journal of Vocational Behavior*, V. 73, 242-253.
- Park, I. J., Jung, H. (2015). Relationships among Future Time Perspective, Career and Organizational Commitment, Occupational Self-Efficacy, and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, V. 43. I. 9, 1547-1562.
- Parker Ayers, J. (2010). *Job Satisfaction, Job Involvement, and Perceived Organizational Support as Predictors of Organizational Commitment*. (A Doctoral Dissertation). Minneapolis, MN: Walden University.
- Patton, W., McMahan, M. (2014). *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*. (3th Edition). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

- Paul, D. (2011). Individual Career Planning. *Annals of the Ovidius University, Economic Sciences Series*, V. 11, I. 1, 594-597.
- Pazy, A. (1988). Joint Responsibility: The Relationships between Organizational and Individual Career Management and The Effectiveness of Careers. *Group and Organization Studies*, V. 13, I. 3, 311-331.
- Peters, L. H., Bhagat, R. S., O'Connor, E. J. (1981). An Examination of the Independent and Joint Contributions of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Intentions to Quit. *Group and Organization Studies*, V. 6, I. 1, 73-82.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, L., Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, V. 80, 151-176.
- Porter, L., Steers, R. M., Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, V. 59, I. 5, 603-609.
- Puah, P., Ananthram, S. (2006). Exploring the Antecedents and Outcomes of Career Development Initiatives: Empirical Evidence from Singaporean Employees. *Research and Practice in Human Resource Management*, V. 14, I. 1, 112-142.

- Ricketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, V. 23, I. 3, 257-266.
- Robinson, S., Kraatz, M. S., Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, V. 37, I. 1, 137-152.
- Rothwell, W., Kazanas, H. C. (2003). *Planning And Managing Human Resources: Strategic Planning For Human Resources Management* (2th Edition). Amherst, Massachusetts: Hrd Press.
- Rousseau, D. M. (1998). Why Workers Still Identify with Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, V. 19, I. 3. 217-233.
- Sadullah, Ö. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Derleme. İ.Ü. İşletme Fakültesi İKY Ana Bilim Dalı Öğretim Üyeleri, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Sampson, J. P., Hou, P. C., Kronholz, J. F., Dozier, V. C., McClain, M. C., Buzzetta, M., Pawley, E. K., Finklea, J. T., Peterson, G. W., Lenz, J. G., Reardon, R. C., Osborn, D. S., Hayden, S. C. W., Colvin, G. P., Kennelly, E. L. (2014). A Content Analysis of Career Development Theory, Research, and Practice-2013. *The Career Development Quarterly*, V. 62, 290-326.
- Savickas, M. L. (2001). The Next Decade in Vocational Psychology: Mission and Objectives. *Journal of Vocational Behavior*, V. 59, 284-290.

- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., Vianen, A. E. M. (2009). Life Designing: A Paradigm for Career Construction in the 21st Century. *Journal of Vocational Behavior*, V. 75, 239-250.
- Schuler, R. (1998). *Managing Human Resource*, (6th Edition). Nashville, TN: South-Western Publishing.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, V. 58, 1-21.
- Selmer, J., Ebrahimi, B. P., Mingta, Li. (2000). Corporate Career Support: Chinese Mainland Expatriates in Hong Kong. *Career Development International*, V. 5, I. 1, 5-12.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organizatio. *Administrative Science Quarterly*, V. 16, I. 2, 143-150.
- SHGM/Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. 2019, Yer Hizmetleri Kuruluşları, Kaynak: <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2071-havaalani-ve-terminal-isletmeleri> (Erişim Tarihi: 28.08.2019).
- SHY-150,10A. 1999, T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Havacılık Talimatı (Yayın tarihi: 22.03.1999).
- SHY-22. 1996, T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (Resmi Gazete Tarihi: 20.08.1996 Resmi Gazete Sayısı: 22741).

- Simonsen, P. (1997). *Promoting a Development Culture in Your Organization: Using Career Development as a Change Agent*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Somers, M. J. (2009). The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, V. 74, 75-81.
- Soysal, A. (2007). Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme. Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay (Ed.), *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* (2. Baskı) (s. 96-190). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, V. 22, I. 1, 46-56.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., 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*, V. 23, 731-748.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., Liefoghe, A. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, V. 26, 821-838.
- Super, D. E. (1957). *Vocational Development: A Framework for Researchers*. Columbia University, NY.

- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development*. New York: Harper and Row.
- Şimşek, M. Ş., Soysal, A. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi. Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay (Ed.), *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, (2. Baskı) (ss. 31-95). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taylor, M. S., Audia, G., Gupta, A. (1996). The Effect of Lengthening Job Tenure on Managers' Organizational Commitment and Turnover. *Organization Science*, V. 7, I. 6, 632-648.
- Testa, M. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in The Service Environment. *The Journal of Psychology*, V. 135, I. 2, 226-236.
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, V. 46, 259-293.
- TGS. (2017). İnsan Kaynakları. Kaynak: <http://tr.tgs.aero/mobile/insan-kaynaklari-12> (Erişim tarihi: 29.09.2017).
- Tortop, N., Özer, M. A., Aykaç, B., Yayman, H. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Vallabhaneni, D. (2009). *What's Your MBA IQ? A Manager's Career Development Tool*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

- Vandenberg, R. J., Lance, C. E. (1992). Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, V. 18, I. 1, 153–167.
- Van de Ven, F. (2007). Fulfilling the Promise of Career Development: Getting to the Heart of the Matter. *Organizational Development Journal*, V. 25, I. 3, 45-50.
- Van der Sluis, L. E.C., Poell, E. R. F. (2003). The Impact on Career Development of Learning Opportunities and Learning Behavior at Work. *Human Resource Development Quarterly*, V. 14, pp. 159-179.
- Vondracek, F., Lerner, R. M., Schulenberg, J. E. (1986). *Career Development: A Life-Span Developmental Approach*. NJ: Hillsdale.
- Walker, J. W., Gutteridge, T. G. (1979). *Career Planning Practices, An AMA Survey Report*. N. Y. AMACOM.
- Walz, G. R. (1982). The Career Development Diamond: Touching All the Bases. Garry R. Walz (Ed.), *Career Development in Organizations* (pp. 1-20). Michigan: ERIC/CAPS.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, V. 76, 303-321.
- Wee, J., Chua, Alton. (2014). The Communication of Intellectual Capital - Prevalance and Relationship with Organizational Performance. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, V. 13, I. 1, 38-50.

- WeiBo, Z., Kaur, S., Jun, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960–2009). *African Journal of Business Management*, V. 4, I. 1, 12–20.
- Welsch, H. P., La Van, H. (1981). Inter-Relationships Between Organizational Commitment, Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate. *Human Relations*, V. 34, I. 2, 1079- 1089.
- Weng, Q., Mcelroy, J. C., Morrow, P. C., Liu, R. (2010). The Relationship between Career Growth and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, V. 77, 391-400.
- Weng, Q., McElroy, J. C. (2012). Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, V. 80, 256-265.
- Werbel, J. D., Gould, S. (1984). A Comparison of the Relationship of Commitment to Turnover in Recent Hires and Tenured Employees. *Journal of Applied Psychology*, V. 69, I. 4, 687-690.
- Wesarat, P., Sharif, M. Y., Majid, A. H. A. (2014). A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, V. 4, I. 1, 101-113.
- West, D. (2006). *The Impact of Commitment to Supervisor on Organizational Justice, Citizenship, and Intentions to Leave*, (A Doctoral Dissertation). San Diego Alliant International University.

- Williams, T. (2012). *The Relationship of Organizational Commitment and Superintendent Job Satisfaction*, (A Doctoral Dissertation) Stephenville, Texas: Tarleton State University.
- Williamson, J., Pemberton, A. E., Lounsbury, J. W. (2005). An Investigation of Career and Job Satisfaction in Relation to Personality Traits of Information Professionals. *The Library Quarterly: Information, Community, Policy*, V. 75, I. 2, 122-141.
- Winberg, Y. L. (2014). *How Can Employees Set Themselves Up for Success? Using Structural Equation Modeling for Validation of On-the-Job Development Assessment*, (A Doctoral Dissertation). Seattle, WA: Seattle Pacific University.
- Wright, P., McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, V. 18, I. 2, 295-320.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, V. 39, 836-866.
- Young, R., Marshall, S. K., Valach, L. (2007). Making Career Theories More Culturally Sensitive: Implications for Counseling. *National Career Development Association*, V. 56, 4-18.
- Yousef, D. A. (2003). Validating the Dimensionality of Porter et al.'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting. *The International Journal of Human Resource Management*, V. 14, I. 6, 1067-1079.

- Yu, M. C., Lee, M. H. (2015). Managers' Career Development Recognition in Taiwanese Companies. *Asia Pacific Management Review*, V. 20, I. 1, 11-17.
- Zhao, S., Du, Juan. (2012). Thirty-Two Years of Development of Human Resource Management in China: Review and Prospects. *Human Resource Management Review*, V. 22, 179-188.
- Zhu, G., Wolff, S. B., Hall, D. T., Heras, M. L., Gutierrez, B., Kram, K. (2013). Too Much or Too Little? A Study of the Impact of Career Complexity on Executive Adaptability. *Career Development International*, V. 18, I. 5, 457-483.



978-625-7029-31-5



IKSAD
Publishing House