



**KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KARIYER  
PLANLAMA VE KARIYER TATMİNİNE ETKİSİ: BANKACILIK VE FİNANS  
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Yakup AYDIN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**KONYA**

**Ağustos 2021**

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KARİYER  
PLANLAMA VE KARİYER TATMİNİNE ETKİSİ: BANKACILIK VE FİNANS  
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yakup AYDIN

KTO Karatay Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN

Konya

Ağustos 2021

## BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dahilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.<sup>1</sup>
- Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir.<sup>2</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.<sup>3-4</sup>

24 Ağustos 2021

**Yakup AYDIN**

---

<sup>1</sup> MADDE 6(1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

<sup>2</sup> MADDE 6(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ay aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

<sup>3</sup> MADDE 7(1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

<sup>4</sup> MADDE 7(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez çalışmasında; sunduğum tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarımı kabullendiğimi beyan ederim.

24 Ağustos 2021

**Yakup AYDIN**

## TEŐEKKÖR

Tez konumun belirlenmesi ve araştırma aşamasında bana yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen sayın danışman hocam Prof. Dr. Çağatay ÖNÖSAN'a ve sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif GÖNDÖZ'e çok teőekkör ederim.

24 Ağustos 2021

Yakup AYDIN

## ÖZET

Yakup AYDIN

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kariyer Planlama ve Kariyer Tatminine Etkisi: Bankacılık ve Finans Sektörü Üzerine Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Konya, 2021

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları bireylerin kariyer planlamalarında ve kariyer tatmini sağlamalarında büyük bir önem teşkil etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi yazınında önemli insan kaynakları uygulamaları yer almaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüklerinin temel kaynağı olarak görülen insan kaynakları uygulamaları bu çalışmanın da esasını teşkil etmektedir. Çalışanlara yönelik olarak uygulanan ve aynı zamanda onların memnuniyetlerinin bir ölçütü olarak kabul edilebilecek çeşitli insan kaynakları uygulamalarının detaylı olarak ortaya konulması önemlidir. Bu doğrultuda çalışanların kariyer planlamaları ve kariyer tatminlerinin artırılmasında etkili olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelenmektedir. Bu çalışmada Konya’da bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren seçilmiş firmalarda çalışanlar örneklemini temsil etmektedir. Veriler nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin istatistiksel analizi için IBM SPSS 22. paket programından yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; İKY uygulamaları çalışanların kariyer planlamalarını ve kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla İKY uygulamaları çalışanların kariyer planlamasını etkileyecek, birey ve örgüt arasında bağlantı kurulmasını ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek işletmenin verimliliğini ve bireyin kariyer tatminini etkileyecektir. Ayrıca kariyer planlamasının yapılması da kariyer tatminini etkilemektedir. Son olarak kariyer planlama ve kariyer tatmininin de İKY uygulamaları üzerinde düzenleyici bir rolü olduğu bulunmuştur. Buna göre, İKY uygulamalarının işletmelerde etkili bir şekilde yer alması kariyer planlaması ve kariyer tatmininde artışa sebep olmaktadır.

### **Anahtar Kelimeler**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kariyer planlama, kariyer tatmini

## **ABSTRACT**

Yakup AYDIN

The Effects of Human Resources Management Practices on Career Planning and Career Satisfaction: A Research on the Banking and Finance Sector

Master's

Konya, 2021

Human resources management practices in businesses are of great importance in career planning and career satisfaction of individuals. There are important human resources practices in the human resources management literature. Human resources practices, which are seen as the main source of competitive advantage of enterprises, constitute the basis of this study. It is important to put forth in detail the various human resources practices applied to employees and which can also be considered as a measure of their satisfaction. In this direction, human resources management practices that are effective in career planning and increasing career satisfaction of employees are examined. In this study, employees working in selected companies operating in the banking and finance sector in Konya represent the sample. The data were collected through questionnaire technique, one of the quantitative research methods. IBM SPSS 22 package program was used for statistical analysis of research data. When the research results are evaluated; HRM practices positively affect the career planning and career satisfaction of employees. Therefore, HRM practices will affect the career planning of the employees, the establishment of a connection between the individual and the organization and the efficiency of the enterprise and the career satisfaction of the individual by acting in line with common goals. In addition, career planning also affects career satisfaction. Finally, it has been found that career planning and career satisfaction have a regulatory role on HRM practices. Accordingly, the effective involvement of HRM practices in the processes leads to an increase in career planning and career satisfaction.

### **Keywords**

Human resources management practices, career planning, career satisfaction

## İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM.....	i
ETİK BEYAN .....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ .....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	4
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	6
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Önemi .....	7
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	10
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri.....	11
2.4.1. İnsana Saygı İlkesi.....	11
2.4.2. Eşitlik İlkesi.....	11
2.4.3. Açıklık İlkesi .....	11
2.4.4. Yeterlilik İlkesi .....	12
2.4.5. Verimlilik İlkesi.....	12
2.4.6. Gizlilik İlkesi .....	12
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	12
2.5.1. İş Analizi.....	13
2.5.2. İşe Alım ve Seçim.....	14
2.5.3. Çalışan Katılımı .....	16
2.5.4. Eğitim ve Geliştirme.....	17
2.5.5. Ödüllendirme .....	18
2.5.7. Kariyer Planlama Sistemi .....	20
2.5.8. Ücret Yönetimi .....	20
2.5.9. Performans Değerlendirmesi .....	21
2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	24
2.6.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi .....	24



2.6.2. Yetenek Yönetimi .....	27
2.6.3. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı.....	28
2.6.4. İş Motivasyonu ve Çalışan Tatmini .....	29
2.6.5. 360 Derece Geri Bildirim Sistemi .....	31
3. KARİYER PLANLAMA.....	34
3.1. Kariyer Kavramı.....	34
3.2. Kariyer Planlama Kavramı .....	36
3.3. Kariyer Planlamanın Amaçları .....	37
3.4. Kariyer Planlama Sistemi .....	37
3.4.1. Bireysel Kariyer Planlama .....	38
3.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama .....	39
4. KARİYER TATMİNİ .....	41
4.1. Kariyer Tatmini Kavramı .....	41
4.2. Kariyer Tatmininin Önemi .....	41
4.3. Kariyer Tatminini Etkileyen Faktörler .....	42
4.3.1. Bireysel Faktörler .....	43
4.3.2. Örgütsel Faktörler .....	44
4.4. Kariyer Tatmininin Sonuçları.....	44
4.5. İlgili Araştırmalar .....	45
5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KARİYER PLANLAMA VE KARİYER TATMİNİNE ETKİSİ: BANKACILIK VE FİNANS SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....	50
5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	50
5.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	50
5.1.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	50
5.1.3. Veri Toplama Araçları .....	51
5.1.4. Verilerin Analizi .....	52
5.2. BULGULAR VE YORUMLARI.....	53
5.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi .....	53
5.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler .....	54
5.2.3. Normallik Testi .....	57
5.2.4. Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	60
5.2.5. Faktör Analizi Bulguları .....	63

5.2.6. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Bulgular .....	66
5.2.6.1. Demografik Özelliklere Göre Farklılık Testi .....	66
5.2.6.2. Korelasyon Analizi Bulguları .....	71
5.2.6.3. Regresyon Analizi Bulguları .....	77
6. TARTIŞMA .....	81
7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	84
KAYNAKLAR .....	93
ÖZGEÇMİŞ .....	102
EKLER .....	103

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Yetkinlik Eğilimlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri.....	26
Tablo 2. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı .....	53
Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler .....	54
Tablo 4. Kariyer Planlama Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler .....	56
Tablo 5. Kariyer Tatmini Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	56
Tablo 6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Yönelik Normallik Testi	57
Tablo 7. Kariyer Planlama Ölçeğine Yönelik Normallik Testi.....	58
Tablo 8. Kariyer Tatmini Ölçeğine Yönelik Normallik Testi.....	59
Tablo 9. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri.....	61
Tablo 10. Kariyer Planlama Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri.....	62
Tablo 11. Kariyer Tatmini Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri .....	62
Tablo 12. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	64
Tablo 13. Kariyer Planlama Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	65
Tablo 14. Kariyer Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi .....	66
Tablo 15. Katılımcıların Cinsiyetleri ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Arasındaki Farklılık Testi .....	67
Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Durumları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Arasındaki Farklılık Testi.....	68
Tablo 17. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Arasındaki Farklılık Testi.....	70
Tablo 18. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Planlama, Kariyer Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi .....	72
Tablo 19. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizi.....	74
Tablo 20. Regresyon Analizi Katsayı Değerleri .....	78
Tablo 21. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Ölçeği Regresyon Analizi.....	78
Tablo 22. Regresyon İstatistik Atık Değerleri .....	78
Tablo 23. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Ölçeği Regresyon Analizi Doğrusallık Teşhisi .....	79
Tablo 24. Regresyon Analizi Anova Değerleri.....	79

## 1. GİRİŞ

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile ilgili yapılan çalışmalar, yaşanan gelişmelere uygun olarak, beşeri sermayeye yani insan unsuruna yapılan yatırımlara dönüşmüş durumdadır. İşletmeler için çok önemli bir hale gelen insan, İKY'nin doğmasını sağlamıştır. İKY için insan, yatırım yapılabilecek kaynakların en önemlisini teşkil etmektedir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak yeteneklerini geliştirebilen, bilgi, yetenek ve teknolojiyi kullanabilen, nitelikli çalışanları bünyesinde barındırmayı hedeflenmektedir (Işık, 2009: 158).

Firma performansı üzerinde İKY uygulamaları, önemle durulması gereken bir konudur. Performans yönetim uygulamaları, vasıflı çalışanları seçme ve işe alma, çalışan katılımı, ücret, eğitim ve geliştirme gibi, uygulamalar sayesinde, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilerek memnuniyeleri ve motivasyonları sağlanmaktadır. Aynı zamanda da çalışanların işten ayrılma oranları azaltılarak, iş tatminleri ve performansları artarak, işten ayrılma niyetlerinin azaltılması sağlanabilir (Huselid, 1995: 635; Akbaba, 2020: 1703).

Geleneksel rekabetçi başarı kaynaklarının öneminin azalması, sürekli organizasyonel başarı potansiyeline sahip işletmelerin insan kaynaklarının önemini kavramasına yol açmıştır (Lado ve Wilson, 1994). Ürün teknolojisi ve süreci, piyasa düzenlemeleri ve sermaye kaynaklarına erişim, başarı için artık eskisi kadar gerekli değildir (Pfeffer, 1994).

Bir insan kaynakları sistemi, örgütsel performansı artırır, bir örgütün yeteneklerini geliştirir ve en üst düzeye çıkarır (Becker ve Gerhart, 1996; Huselid, 1995) ve sürekli rekabet avantajına katkıda bulunur (Lado ve Wilson, 1994). Şirkette çalışan bireyler, diğer kaynakların kullanımı için kaynak ve temel olurlar. Böylece, verimli bir insan kaynakları sistemi aracılığıyla, bir şirketin çalışanları, esasen stratejik bir varlık haline gelir. Kolayca kopyalanamayan veya değiştirilemeyen ve şirkete rekabet avantajı sağlayan kaynaklar ve yetenekler sistemi oluştururlar (Amit ve Shoemaker, 1993). Hakim evrensel varsayım, İKY faaliyetlerinin her zaman diğer kaynaklardan daha önemli olduğunu ve bu nedenle kuruluşların bu faaliyetleri benimsemesi gerektiğini savunur (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995). Eğitim, çalışan katılımı, ücretlendirme, işe alım ve seçim süreci ve dahili işgücü piyasası yoluyla çalışanların atanması gibi İKY faaliyetlerinin örgüt performansı ile pozitif yönlü olumlu bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Terpstra

ve Rozell, 1993). İKY uygulamaları, çalışanların becerilerinin ve kalitesinin (seçim ve eğitim) iyileştirilmesi yoluyla doğrudan yollarla ve çalışan motivasyonunun artırılması yoluyla (bir teşvik sistemi ve bir iç iş piyasası) dolaylı yollarla kuruluşun performansını etkileyebilir (Harel ve Tzafir, 1999: 185).

Kısacası tüm bu gelişmelerden ötürü İKY uygulamalarının bir alt sistemini oluşturan kariyer kavramına daha fazla önem verilmesi zorunluluğu doğmuştur. İşletmelerde İKY uygulamaları bireylerin kariyer planlamalarında büyük bir önem teşkil etmektedir. İKY uygulamaları sayesinde işletmeler çalışanlarının bireysel potansiyelini göz önünde bulundurarak, kişilik özelliklerini ve ilgi alanlarını dikkate alarak, çalışanların kariyer planlaması yapabilmeleri ve kariyer tatmini sağlamaları yönünde yardımcı olabilirler.

Bu çalışmada, İKY uygulamaları sonucunda çalışanların kariyer planlamaları ve kariyer tatmini üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Bu yüzden bu çalışma Konya'da bankacılık ve finans sektöründe İKY uygulamaları ile sektörde çalışanların kariyer planlamaları ve kariyer tatminleri arasındaki bağlantıları bulmak için yapılmıştır. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlamalarının temel kaynağı olarak bilinen İKY uygulamaları, bu çalışmanın esasını teşkil etmektedir. Bu çalışma, çalışanların İKY uygulamaları sonucunda kariyer tatmini sağlamalarının bir göstergesi olarak çalışanlara yönelik olarak uygulanan çeşitli İKY uygulamalarının detaylı olarak ortaya konulması bakımından önemlidir. Bu doğrultuda çalışanların kariyer planlaması yapmaları ve kariyer tatminlerinin arttırılmasında etkili olan İKY uygulamaları incelenmektedir. Ayrıca bu çalışmanın bankacılık ve finans sektörü üzerinde yapılmış olması da üzerinde önemle durulması gereken diğer bir husustur. Çünkü bankacılık ve finans sektörü, sağladığı istihdam ve yaptığı faaliyetler sebebiyle oldukça önemli bir sektördür.

Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin daha önce yapılan çalışmalarda ayrı ayrı ele alınmış olmasından, üçünün birlikte çalışılmamış olmasından dolayı, akademik açıdan literatüre yeni bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir. İKY uygulamaları çalışanların kariyer planlamasını etkileyecek, birey ve örgüt arasında bağlantı kurulmasını ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek işletmenin verimliliğini, bireyin kariyer memnuniyetini etkileyecektir. Ayrıca bu çalışma emsal kabul edilerek akademisyenler/araştırmacılar tarafından başka sektörlerde de uygulanabilir.

Konya’da bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik olarak, Ocak-Haziran 2021 döneminde uygulanan anketlerde yer alan ifadeler, İKY uygulamalarının etkinliğini ve çalışanların kariyer planlaması ve kariyer tatminini ölçmek için yapılmıştır. Araştırmada belirtilen örneklemin, evreni temsil ettiğine sahip olduğu varsayılmaktadır. Seçilen araştırma yöntemi de, araştırmanın konusuna, amacına ve sorunların çözümüne uygundur. Aynı zamanda bu çalışma, anket formunun uygulandığı il ve erişilen işletmelerle sınırlı olup, farklı yerlerde uygulandığında değişik sonuçlar verebilecek bir araştırmadır.

Bu çalışmada öncelikle İKY kavramı ele alınmış, İKY’nin gelişimi ve önemi, amaçları, işlevleri ve İKY uygulamaları detaylı bir şekilde incelenmiştir. İkinci olarak, kariyer planlaması kavramına yer verilmiş, kariyer kavramı, kariyer planlamanın amacı, kariyer planlama sistemi ve kariyer planlamanın faydaları üzerinde durulmuştur. Üçüncü olarak kariyer tatmini hakkında literatür taraması yapılarak kariyer tatmininin önemi, kariyer tatminini etkileyen faktörler ve kariyer tatmininin sonuçları detaylı olarak ele alınmıştır. Daha sonra Konya’da bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren firmalara yönelik İKY uygulamalarının kariyer planlama ve kariyer tatminine etkisi incelenmiş, araştırma bulgularına yer verilmiştir. Son olarak tartışma, araştırmanın sonucu ve değerlendirme yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Küreselleşme nedeniyle iş ortamının geçmişte olduğundan daha rekabetçi hale geldiği günümüzde, ayakta kalabilmek için işletmeler, uzun vadeli stratejiler geliştirmeye daha da fazla odaklanmak zorundadır. Nispeten istikrarlı bir çevre bağlamında zaman içinde gelişen eski uygulamalar ve sistemler, günümüzün karmaşık ve dinamik iş ortamlarının getirdiği zorlukların üstesinden gelmek için yetersizdir. Dinamik çevresel güçlere nasıl karşı konulacağı konusu stratejik yönetim araştırması alanına girer (Khadri, 2000: 336).

Bir ekonominin veya bir ulusun nihai amacı, halkının daha iyi yaşam standardıdır. Her ulus/ekonomi, geçmiş zaman dilimine kıyasla, dikkate alınan zaman diliminde daha iyi bir yaşam standardı elde etmeye çalışır. Genel olarak yaşam standardı, insanların ihtiyaçlarını (hukuki ve ahlaki olarak kabul edilebilir) karşılayarak sahip oldukları refah seviyesini ifade eder. İnsanların yiyecek, içecek, giyecek, barınak gibi fiziksel ihtiyaçları da dahil olmak üzere çok çeşitli ihtiyaçları vardır. İnsanların bu ihtiyaçlarının sınırsız, çeşitli ve karmaşıktır. İnsanların bu sınırsız ve çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için, ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin çoğu, işletmeler tarafından üretilmektedir. Örgütsel olarak değil, bireysel olarak mal ve hizmet üreten bazı bireyler vardır. Örnekler arasında çeltik üreten bir çiftçi, tıbbi tedaviler veren bir doktor ve bir konuyu öğreten bir öğretmen sayılabilir. Ancak bu mal ve hizmetler de kuruluşlar aracılığıyla tüketicilere ulaşmaktadır. Tek bir kişi tarafından üretilmeyecek mal ve hizmetler (örneğin tren üretmek, uçak yapmak, mezun yetiştirmek, sosyal güvenliği sağlamak, sigorta sağlamak) vardır ve bu nedenle organizasyonlar bu amaç için vazgeçilmez olacaktır. Nüfusun artması, yiyecek ve içecek başta olmak üzere çeşitli şeylerin üretimi ve dağıtımını, zengin ile fakir arasındaki uçurumun azaltılması ve yoksulluğun ortadan kaldırılması, işsizliğin azaltılması, hastalıkların önlenmesi ve hastaların iyileştirilmesi gibi birçok zorlukla karşı karşıya kalan uluslar, enflasyonu kontrol etmek, amortismanına tabi tutulan kaynaklar için yeni enerji kaynakları aramak, emniyeti sağlamak ve diğer bilinmeyen zorluklar mevcut ekonomiyi son derece karmaşık bir hale getirmektedir. Bir ulus bu zorluklarla örgütlerin yaratılması yoluyla mücadele edebilir. Bir ulus, halkının sayısız ihtiyaçlarını karşılamak için ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten kuruluşlara ihtiyaç duyar. Bir organizasyonda insan kaynaklarının yönetimi ile ilgilenen İKY'dir. Örgütsel yönetim veya işletme yönetiminin insani tarafıdır (Opatha, 2009: 5). İKY, organizasyonlarda personel yönetimi teriminin yerini almıştır (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 5).

Sanayi toplumunda teknolojinin geliřimiyle birlikte, insanların giderek daha fazla bilgi ve dūřünce gerektiren iřlerde çalıřması, fiziksel gūce dayalı iřlerin azalmasına yol açmıřtır. Zamanla hızlı geliřme ve deęiřime uyum sorunları yařanmaya bařlamıřtır. Beřeri sermayenin en önemli unsur olma özellięi daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmıřtır. Bu ve benzeri geliřmeler yeni bir toplumsal hayat biçimine, iletiřim toplumuna, sanayi sonrası topluma ve daha doęru bir ifade ile bilgi toplumuna dayalı bir yařayıřa zemin hazırlamıřtır. Gūnūmūzde bilgiye dayalı olarak geliřen ekonomik sistemlerin oluřumunu tetikleyen nedenler; yūksel teknolojiye dayalı bilgisayar sistemleri, bilgi organizasyonları, profesyonel bir meslek olarak ortaya çıkan ve bilgiye dayalı yönetim anlayıřı, artan bilgi çalıřanları, bilgi hakimiyetine dayalı mūcadele, kendini geliřtirme, yařayarak öęrenme, bilgi toplumunun temel özellikleri arasında sayılabilir. İnsan ūrūnū olan bilgi dūzeyi hızla artıř göstermektedir. Dolayısıyla insan faktrū, her etkinlięin en önemli unsuru olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, rgūtsel ortamda da genelde insan iliřkileri olarak adlandırılan, birçok yeni yaklařımın ve farklı bakıř açılarının geliřimine neden olmuřtur. Böylece, insana yapılan būtūn harcamalar, herhangi bir gider olmaktan çok, insan kaynaklarına yapılan yatırım olarak nitelendirilmiř ve insanın rolū deęiřmiřtir (Fındıkçı, 2006: 9-10).

Gūnūmūzde insana verilen önem, onun eęitilmesi, yetiřtirilmesi ve geliřtirilmesi konuları, İKY içinde, sistemli bir Őekilde ele alınmaktadır (Grmūř, 2009: 58). İKY uygulamalarının rgūtsel etkinlik ūzerindeki etkilerine iliřkin arařtırmalar umut verici olmakla birlikte, henūz çalıřmalar sayıca azdır (Dyer ve Reeves, 1994; Guest, 1997). İKY kavramı, kurum içindeki rolūnūn artmasından ve alınan kararların çalıřanların ūretkenlięini, organizasyonun verimlilięini gūn geçtikçe yadsınamaz oranda deęiřtirmesinden dolayı, geçmiřte olduęundan çok daha fazla ciddi bir Őekilde, ūzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiřtir (Palmer ve Winters, 1993: 7). Çalıřanların bir firmanın bařarısındaki kritik unsur olduęu yaygın bir Őekilde kabul görmektedir. Gerçekten de, giderek artan sayıda arařtırmacı, bir firmanın ekonomik bařarısının anahtarının insan kaynaklarının etkin yönetimine atfedilebileceęini belirtmektedir (Huselid, 1995).

Piyasaların kūreselleřmesi ve kuralsızlařması, deęiřen mūřteri ve yatırımcı talepleri ve sūrekli artan ūrūn-pazar rekabeti, hızla deęiřen bir ekonomik ortam oluřturmuřtur. İřletmeler rekabet edebilmek için, performanslarını sūrekli olarak iyileřtirme çabasına



girmiştir (Becker ve Gerhart, 1996: 779-786). Bu noktada, İKY yöneticileri ya verimliliği artırmalı ya da gelir artışına katkıda bulunmalıdırlar. Hem işgücü hem de iş fonksiyonu olarak insan kaynakları, geleneksel olarak en aza indirilmesi gereken bir maliyet ve potansiyel bir verimlilik kazancı kaynağı olarak görülmektedir.

## **2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

İKY, rekabette üstünlük sağlamak için işletmeler tarafından uygulanan, yetenekli çalışanların istihdamı ve geliştirilmesi amacıyla politikalar oluşturulması, planlanması, örgütlenmesi, koordine etmesi ve denetlemesi gibi faaliyetleri kapsayan bir disiplindir (Altunoğlu vd., 2015). İKY en genel anlatımıyla, kurumlarda çalışan bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını gidermek amacına yöneliktir. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesiyle kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri sağlanmış olur. Kişinin işe alınması, eğitim ve geliştirme süreci, işyerine olan bağlılığı, ücret ayarlaması, performans değerlendirmesi, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanın işten ayrılmasına kadar olan bütün süreçler, İKY uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir (Fındıkçı, 2006: 5).

Operasyonel sorunları çözmeye ve işletmelerin rekabet stratejisini uygulamaya odaklanan tutarlı bir İKY sistemi, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilecek temel entelektüel varlıkların edinilmesi, motive edilmesi ve geliştirilmesinin temelidir (Becker ve Huselid, 1998: 55). İş stratejisindeki son teorik çalışmalar, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada İKY'nin önemini artırmıştır. Firmalar ancak rakiplerinin taklit etmesi zor ve nadir görülen bir şekilde değer yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirebilirler. Doğal kaynaklar, değer yaratsa da, bu kaynakların, özellikle karmaşık bir sosyal sistemle karşılaştırıldığında, taklit edilmesi giderek dahada kolaylaşmaktadır. Bu durumda, İKY stratejileri sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak kabul edilebilir (Lado ve Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright ve McMahan, 1992).

Kaynaklar, maddi ve maddi olmayan varlıkları içeren belirli bir şirketin gücü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek her şey veya beceriler, organizasyonel rutinler ve süreçlerdir. Çevreye uyum sağlamak için strateji geliştirmeye yönelik geleneksel dış bakış açısının aksine, kaynak temelli görüş şirketin iç kaynaklarına odaklanır. Varsayım, rekabet avantajının kökeninin, şirketi rakiplerinin önüne geçirmek için iç kaynaklara sahip olmak, bunları elde etmek ve kullanmakta yattığıdır. Kısacası, klasik stratejik yönetim paradigması bir endüstri-çevre odağına sahipken, kaynak temelli görüş, strateji,

şirketin iç kaynakları ve performans arasındaki bağlantılara odaklıdır. Kaynak temelli görüş, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında araştırma yapmak için gerekli ivmeyi sağlamıştır (Lado ve Wilson, 1994; Khadri, 2000; Wright ve McMahan, 1992; Pfeffer, 1994).

Stratejik bir varlık olarak İKY kavramı, böyle bir sistemin hem özellikleri hem de etkileri için çıkarımlara sahiptir. Stratejik varlıklar, "ticareti ve taklit edilmesi zor, kıt, uygun ve uzmanlaşmış kaynaklar ve firmalara rekabet avantajı sağlayan yetenekler kümesidir" (Amit ve Shoemaker, 1993: 36). Sermaye yatırımlarının, ekonomik ölçeğin veya patentlerin aksine, uygun şekilde geliştirilmiş bir İKY uygulaması, bir organizasyonun operasyonel sistemlerine, firmanın yeteneklerini artıracak kadar gömülü olduğunda değer yaratan "görünmez bir varlıktır". Bir kuruluşta derinden gömülü olan insan kaynakları stratejilerini taklit etmek neden özellikle zor olabilir? Birincisi, insan kaynakları uygulamaları ve politikalarının etkileşiminin değer yarattığı mekanizmaları kavramak zordur. Karmaşık bir sistemi taklit etmek için öğelerin nasıl etkileştiğini anlamak gerekir. Bir İKY sisteminin nasıl çalıştığını anlamadan onu taklit etmek mümkün değildir. Rakip bir firmanın, bir veya birkaç üst düzey yöneticiyi işe alarak değerli bir İKY sistemini taklit etmesi bile zordur çünkü sistemin anlaşılması, firmadaki birçok kişiye yayılmış bir organizasyonel yetenektir. İkincisi, bu İKY sistemleri zamanla geliştirilen ve rakipler tarafından piyasadan satın alınamayan politikalardan oluşurlar (Becker ve Gerhart, 1996: 779-786).

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Önemi**

İKY'nin şekillenmesinde tarihsel gücün önemli bir etkisi bulunmaktadır. 1800'lü yıllarda ekonominin tarıma ve küçük aile işletmelerine dayalı olması nedeniyle, insan kaynaklarına yönelik iş birimleri, yaşça büyük olan çalışanlar tarafından yerine getirilmiştir. İlk resmi İKY uygulamaları "sanayi devrimi" neticesinde ortaya çıkmış ve gelişim göstermeye başlamıştır. Bu dönemde fabrikalar, belirli düzeyde uzmanlık gerektiren makineleri kullanabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu durumda da çalışanları eğitmek ve programlamak için insan kaynakları konusunda uzman yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. 1911-1930 yılları arasında İKY uygulamaları "personel departmanı" olarak bilinen bir birim tarafından yürütülmüştür. Bu departmanın asli görevlerini, çalışanların işe girişleri, pozisyonları, sağlık bilgileri, performans kayıtları,

ücret ve işten çıkarma gibi temel bir takım kayıtları tutmak ve izlemek oluşturmuştur. 1930-1970 yılları arasında, çalışanların karar almaya katılımları, iş tatmini, çalışan devir hızı ve sendikalaşma çabaları gibi konulara önem verilmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler ışığında personel departmanının görev alanı genişlemiş, değişik türden uzmanlık bilgi ve beceri gerektiren uygulamaları yerine getirmede belirli bir eğitim ve tecrübesi olan bireyleri istihdam etmeye başlamıştır (Şimşek ve Öge, 2014: 3-7).

Bütün bu gelişmelere paralel olarak İKY 1970’li yıllardan itibaren “personel departmanı” ya da “personel yönetimi” yerine kullanılmaya başlanmıştır. İKY, personel yönetiminden çok daha geniş bir içeriğe sahiptir. Personel yönetiminin eksik ve aksayan yönlerini ortadan kaldırmak ve geliştirmek amacıyla gündeme gelmiş bir kavramdır. İKY’nin amacı, işletmenin hedeflerine en iyi şekilde ulaşmaya çalışmak ve aynı zamanda personelin de iş tatminini sağlamak ve çalışanlara sadece insan olduğu için önem vermektir (Gemlik vd., 2016: 145). 1970’lerin sonlarından itibaren 1980’lerin başlarında yaşanan gelişmeler İKY kavramının popüler olmasını sağlamıştır. Bu gelişmelerin bazıları şu şekilde sıralanabilir (Can vd., 2016: 11):

- Dış çevrenin hızlı gelişimi ile birlikte rekabetin artması,
- Japon yönetim sisteminin olumlu çıkarımları,
- İş gücünün giderek daha az sendikalaşma eğilimi göstermesi,
- Hizmet sektörünün gelişimi ile birlikte nitelikli iş gücü sayısının artması,
- Personel departmanının güç ve etkinliğinin azalması.

Ayrıca, 1990’lar, örgütlerde insanlar için yeni roller üstlenerek işgücü piyasasında önemli değişiklikler getirdi. Bu bağlamda, İKY uygulamalarına yeni bir bakış açısıyla bakılmakta olup, birincil sorumluluğu örgütlerin en stratejik kaynağını diğer kaynaklardan farklılaştırarak yönetmektir. Bu nedenle İKY, organizasyonlarda strateji uygulamasının ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasının önemli bir rolünü üstlenir (Silva ve Martins, 2016).

İKY’nin tarihsel süreci gözönüne alınarak, işletmelerin etkinliğinin ve verimliliğinin İKY ile bağlantısı daha iyi anlaşılabilir. Bu durum devam ettikçe İKY işletmelerin daha da üst sıralarına yükselecektir. Bu evrim dinamik ve kesintisiz bir süreçtir (Palmer ve Winters, 1993: 24).

İKY, işletmelerde insanı ilgilendiren hususlar ile alakalı problemleri, endişeleri çözmek için çok fazla uğraşır. Bu sebeple de işletmelerde İKY'nin sadece insan unsuru ile uğraştıkları düşünülür. Oysa ki İKY, işletmelerin verimliliği üzerinde doğrudan etkili olacak pekçok faaliyette bulunur. İKY işletme ve çalışanları arasındaki ilişkilerle, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerle ve hatta çeşitli dış gruplarla da ilgilenmektedir. İKY'nin işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Tunçer, 2012: 208-209):

- İşletmelerde çalışanların devamsızlık yapmalarını sağlamaktadır. Çalışılmayan zamanlarda da masrafları azaltmak amacıyla bir takım programlar tasarlar ve uygular.
- Üretimi yükseltmek için yapılan gereksiz harcamaları ve fazla mesai uygulamasını azaltır.
- Sağlam insan ilişkileri kurarak ve olumlu bir iş atmosferi oluşturarak iş tatminini yükseltir, masrafları ve işgücü devrini azaltır.
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları ile çalışanların tıbbi masraflarını ve tazminat masraflarını azaltır.
- İş planı oluşturarak çalışanların zaman yönetimi yapmalarını, zamanı israf etmemelerini sağlar.
- Çalışanlardan daha fazla verim alarak fazla personel çalıştırmanın önüne geçer.
- Çalışanların her biriyle ayrı ayrı ilgilenir ve onları geliştirir. Böylece çalışanlardan maksimum fayda sağlar.
- Maliyetleri azaltmak, üretimi artırmak ve fiyatları indirmek için işinde uzman çalışanlardan, fikirler ileri sürmeleri konusunda onları teşvik eder.
- Çalışma koşullarının iyileşmesini sağlar, ihmâl, dikkatsizlik ve hataları elimine etmek suretiyle, üretim maliyetlerini azaltır.
- Motive edici bir çalışma ortamı oluşmasını sağlar, ücretlendirme konusunda adil davranır.

Öncelikle bir İKY sisteminin stratejik rolü hakkında düşünmek, hem akademisyenler hem de bireysel İKY politikaları ve uygulamalarına odaklanan uygulayıcılar için oldukça farklı bir bakış açısına sahiptir. Akademisyenler için İKY, strateji, organizasyonel ekonomi ve finansı birleştiren disiplinler arası bir araştırma perspektifi anlamına gelir.

İKY yöneticileri ve İKY işlevi için, hem değer yaratma hem de maliyet sınırlaması gerektiren yeni yetkinlikler anlamına gelir (Becker ve Huselid, 1998: 56). Literatür, İKY'nin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olabileceğini öne sürmektedir. Örneğin Huselid (1995), İKY uygulamalarının uygun bir şekilde yapılandırılmasının sadece bir organizasyonun rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olamayacağını, aynı zamanda bir firmanın performansına önemli ölçüde katkıda bulunabileceğini öne sürmüştür (Becker ve Gerhart, 1996).

### **2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İKY'nin amaçları herhangi bir birimin amaçlarına göre daha karmaşıktır. Çünkü uğraş alanı insandır. Dolayısıyla İKY'nin amaçları çok yönlüdür. İKY en genel anlatımıyla, kurumlarda çalışan bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını gidermek amacına yöneliktir. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesiyle işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri sağlanmış olur. Kişinin işe alınması, eğitim ve geliştirme süreci, işyerine olan bağlılığı, ücret ayarlaması, performans değerlendirmesi, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve işten ayrılmasına kadar olan tüm süreçler, İKY uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir (Fındıkçı, 2006: 63).

İKY, işletmede çalışanların mutluluğunu artırarak ve çalışanları geliştirerek, işletmenin ve çalışanların hedefleri arasındaki farkı minimum seviyede tutarak, hatta bireysel ve örgütsel hedefleri bütünleştirerek, işletmenin verimliliğini ve etkinliğini maksimum seviyeye taşımaya odaklanmaktadır. Burada önemli olan unsur, çalışanların psikolojik açıdan doyumu ve mutluluğudur. İşletmenin verimliliği ve etkinliği ikinci plandadır. Çoğu zaman kendiliğinden oluşan, doğal bir sonuçtur (Gemlik vd., 2016: 145-146) İşletmeler kişisel, örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak amaçlarına ulaşabilirler. Bu bağlamda İKY'nin temel amaçları şöyle sıralanabilir (Tunçer, 2012: 207-208):

- Bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirmek,
- Çalışanların yaptıkları işi severek yapmalarını sağlamak, sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı oluşturmak,
- Çalışanlardan maksimum faydayı sağlamak için, çalışanların bilgi ve becerilerini en etkili şekilde kullanmalarını sağlamak,

- Çalışanların gelişimine öncelik vererek, onların ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermektir.

İKY'nin işletmelerdeki amacı kısaca, çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini arttıracak bir iş ortamının oluşturulması ve bu ortamın sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olan faaliyetleri ve politikaları uygulamaktır (Palmer ve Winters, 1993: 27).

#### **2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri**

İKY faaliyetlerinin en doğru şekilde yerine getirilmesi için bir takım ilkelere uygun davranılması gerekmektedir. Bu ilkelerin başlıcaları aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

##### **2.4.1. İnsana Saygı İlkesi**

İKY'nin odak noktası olan insan, en temel ilkelere biri olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların, sosyal bir varlık olan insan olduğu ve ekonomik, kültürel alanda hak ve ihtiyaçlarının olduğu göz ardı edilmemelidir. Örgüt içinde bulunan kişilere öncelikle insan olarak kıymet verip değerlendirerek hak ve hukuk yönünden gereken özenin gösterilmesi ve haklarının teslim edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar görev, ödev ve sorumluluklarını yerine getiren, fayda sağlayan bireyler olmalarının yanı sıra, birer insan olarak değerlendirilmelidir (Mercin, 2005: 131).

##### **2.4.2. Eşitlik İlkesi**

İşletmeler değerlendirmelerini yaparken, çalışanların almış oldukları eğitim, beceri, yetkinlik ve tecrübelerini dikkate alarak eşitlik anlayışı içerisinde davranmalıdır. Çalışanları sahip oldukları dil, din, siyasi düşünce, cinsiyet, mezhep, ırk, etnik köken gibi niteliklerine göre değil, eşit olarak değerlendirerek bir topluluk veya kuruma imtiyaz tanımaması gerekmektedir (Yüksel, 1997). İKY'den öncelikle herhangi bir ayırım gözetmeksizin, kurum ve kuruluşların ihtiyaçlarına uygun olarak, eşit bir kıyaslama ile seçim yapılması beklenmektedir (Argon ve Eren, 2004: 70; Mercin, 2005: 131).

##### **2.4.3. Açıklık İlkesi**

Açıklık ilkesi işletmelerde İKY'nin başarıya ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanlara karşı net, şeffaf ve detaylı bilgi verilmesi gerekliliğini kapsamaktadır. Kurumun hedef ve amaçlarının, uygulamaların ve tasarlanan işlerin net

ve açık bir şekilde, çalışanlara beyan edilmesi önemli bir konudur (Mercin, 2005: 131; Sabuncuoğlu, 2012: 22).

#### 2.4.4. Yeterlilik İlkesi

Yeterlilik (liyakat) ilkesi sadece işletmelere ilk girişlerde değil, daha sonrasında fayda sağlayacak faaliyetleri de kapsamalıdır. Bireylerin işletmelere girişi yahut terfi alma durumlarında dil, din, ırk, medeni hali, cinsiyet ve benzeri farklılıklar kıstas olarak görülmemeli sadece işin gerektirdiği marifet, tecrübe ve yetkinlikler temel alınarak ücret ve maaş ödemelerinde hak ve eşitliğe özen gösterilmelidir (Yüksel, 1997: 23).

#### 2.4.5. Verimlilik İlkesi

Çalışanların verimliliği işletmelerin odaklanması gereken bir konudur. İşgücünden istifade edilme şekli ve yöntemi verimliliği göstermekte ve ön plana çıkarmaktadır. Nitekim İKY, çalışanların hem bedensel hem de zihinsel olarak, katma değeri yüksek ve verimli çalışmaları için gereken koşulları oluşturmalıdır. Çalışanlardan en yüksek faydayı sağlamak adına verimliliğe destek olacak standartları belirleyerek uygulanması gerekmektedir (Çetin ve Özcan, 2013: 4; Sabuncuoğlu, 2012: 20).

#### 2.4.6. Gizlilik İlkesi

İKY, açıklık ilkesine göre, örgüt ve çalışanlarına şeffaf ve anlaşılır bir şekilde bilgi vermek konusunda ne kadar sorumlu ise yine örgüt ve çalışanlarına karşı önemli ve gerekli birtakım bilgilerin gizliliğinin sağlanmasından da sorumludur (Sabuncuoğlu, 2012: 21). Gizli kalması gereken bilgiler, işletmelerin menfaatlerinin korunmasına yönelik olduğu sınırlamada, örgüt çalışanlarına bu vb. mevzularda herhangi bir haber ve bilgi edinmelerine lüzum olmamakta, böylelikle işletmelerin tüm icraatlarının detaylarının örgütün belirlemiş olduğu hudutlar arasında kalması için bir himaye sistemi oluşturulmalıdır (Çetin ve Özcan, 2013: 4).

### **2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

İKY'nin işlevleri geniş ölçüde, iş analizi (işin tanımlanması), işe alım ve seçim (kadrolama), çalışan katılımı, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, çalışma koşulları, kariyer planlama sistemi ve performans değerlendirmesi olarak sınıflandırılabilir. Aşağıda İKY'nin işlevleri bu başlıklar altında ele alınmıştır.

### 2.5.1. İş Analizi

İş analizi ya da tanımı, işleri sağlıklı, doğru ve etkin bir şekilde değerlendirmek için, ayrı ayrı her işin niteliğinin, gereklerinin, sorumlulukların ve çalışma koşullarının bilimsel olarak incelenmesini içeren bir tekniktir (Bingöl, 2010: 81). İş analizi, çalışanların bölümlendirilmesini sağlayan, işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır (Bilgin vd., 2004).

Ayrıca, yapacakları işin doğasına karar vermede çalışanların katılımını sağlayarak motivasyonları arttırılabilir. İşin tasarımı veya yapılandırılması çalışan motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür. İş sıkı bir şekilde tanımlanmışsa, yani çalışanın işin 'nasıl' kısmına karar verme konusunda çok az özgürlüğü varsa, o zaman iş ona sahip olduğu beceri ve yetenekleri kullanmak ve denemek için çok az alan sağlayacaktır. Öte yandan, çalışanlar 'hangi' işin yapılacağını ve bu işin 'nasıl' gerçekleştirilmesi gerektiğini belirlemeye doğrudan dahil olurlarsa, memnuniyet dereceleri yüksek olacaktır (Lado ve Wilson 1994). Kısacası iş analizi, bir işin en önemli özelliklerini ortaya çıkararak o işi tanımlayıp çözümlene sürecini ifade etmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 43).

İş analizi çalışmalarından elde edilen sonuçların kullanım alanları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2014: 89):

- Yapılan iş ile ilgili performans standartlarının belirlenmesinde,
- İşe alım ve seçim testlerinin hazırlanmasında,
- İşe yeni başlayanların oryantasyon sürecinde,
- İş ile ilgili sorumlulukların ve yetkilerin belirlenmesinde,
- Ücret ve maaşların belirlenmesinde,
- Yapılan iş ve çalışanlar arasında uyum sağlanmasında,
- Terfi, transfer ve iş rotasyonlarına ilişkin kararların verilmesinde,
- İş güvenliği kriterlerinin belirlenmesinde,
- İşveren ve çalışan arasında olabilecek çatışmaların çözümünde,
- Performans değerlendirmesinde,
- Çalışanlara verilebilecek parasal teşvik planlarının oluşturulmasında,
- İşlerin yeniden dizaynı ve geliştirilmesi çabalarında,
- Toplu pazarlık görüşmelerinde,
- Eğitim programlarının geliştirilmesindedir.



İş analizi, yukarıda da sıralandığı gibi, örgütsel amaçlara uygun olarak, çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. Kullanım alanlarına bakıldığında iş analizinin önemi yadsınamaz. İş analizi, çalışanların etkin çalışmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Açıkça ve ayrıntılı olarak yapılan bir iş analizi, çalışanlar tarafından açıkça bilinen ve organizasyondaki görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olan iş görevleri oluşturmaktadır.

### 2.5.2. İşe Alım ve Seçim

Kişi-örgüt uyumu, örgüt ve çalışan özellikleri arasındaki uyumluluğa odaklanan bir işe alım uygulamasıdır. Genellikle örgütsel değer kalıpları ile bireysel değer kalıpları arasındaki uyum açısından ölçülür. Bu nedenle, seçici işe alım süreci adayların değerlerini dikkate almalıdır (Ooi vd., 2009: 482). İşe alma ve seçme, doğru kişiyi doğru işe çekme ve yerleştirme sürecini içerir ve bu uygulamalar verimliliğin artmasına yardımcı olur (Huselid, 1995). Çalışan seçimi ve işe alım, işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insanları araştırması, seçmesi ve işe alması süreçlerini kapsayan önemli faaliyetlerden oluşmaktadır. İşletmelerin işe alım sürecinde, adayları değerlendirirken detaylı bir şekilde ve profesyonel olarak çalışanlarını seçme tekniklerinden oluşmaktadır. Ayrıca seçim uygulamalarının “emek üretkenliği” (Koch ve McGrath, 1996), “algılanan kâr”, “pazar payı”, “algılanan pazar performansı” (Delaney ve Huselid, 1996) ile pozitif ilişkili olduğu, “çalışan devri” ile negatif ilişkili (Huselid, 1995) olduğu bulunmuştur. İşletmelerin başarı elde etmek için nitelikli çalışanları işe çekmek ve niteliklerine ve uzmanlıklarına göre doğru yerlere yerleştirmeleri de hayati önem taşımaktadır (Paracha vd., 2014: 671).

Çalışanların seçimi, işletme içi ve işletme dışı kaynaklar olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışanlar iç veya dış kaynaklardan seçildikten sonra, başvuran adaylar arasından işe en uygun adayın işe yerleştirilmesi için çeşitli çalışmalar yapılır. Seçim süreci uygulamaları; başvuru formlarının incelenmesi, görüşmeler, referans kontrolleri, çalışma deneyimleri, yetenek testleri, psikolojik testler, sağlık kontrolleridir. Bu uygulamalar sonucunda işe uygun adayın işe alımı sağlanmaktadır (Kaya ve Akyüz, 2015: 8).

Titiz ve geçerli bir seçim sistemi, doğru adayın belirlenmesine yardımcı olur. Dahası, titiz bir seçim sistemi bir seçkinlik duygusu yaratır, yüksek performans beklentileri yaratır ve insanların organizasyon için önemine dair bir mesaj verir. Kişi ve iş arasındaki

uyumsuzluk, performans seviyelerini engelleyebilir (Lado ve Wilson 1994), oysa gelişmiş bir seçim sistemi kişinin yetenekleri ile kuruluşun gereksinimleri arasında daha iyi bir uyum sağlayabilir (Anderson vd., 2001; Terpstra ve Rozell, 1993).

İşletmenin çalışan seçim sürecinde, sadece işletmeler çalışanlarını değil, aynı zamanda adaylar da işletmeyi tercih etmektedir. Bu nedenle, işletme iki yönlü süreç olan çalışan seçiminde yalnızca ihtiyaç duyulan çalışana kendisine çekecek yolları aramaz. Adaylar arasından amaçlarına en uygun çalışana seçmek için kullanacakları araçlar yanında bu araçların adaylara işletmeye ilişkin ulaştırdığı bilgileri ve ne derecede adil algılandığı da dikkate alınmalıdır (Erenel, 2012: 14-15).

Bir işletmede işe alım ve seçim süreci, yeni bir çalışan ihtiyacının hissedilmesi ile ortaya çıkar. Burada önemli olan İKY ile ihtiyacın önceden öngörülmesi ve önlemlerin alınmasıdır. Uygun adayların işe alınması, başvuruların değerlendirilmesi, incelenmesi ve yapılan görüşmelerden sonra işe en uygun adaya iş teklifinin yapılması ile seçim ve işe alım süreci tamamlanmaktadır. İşe almanın başarılı olması için sürecin her aşamasında dikkat edilmesi gerekmektedir. Seçme ve işe alım sürecinin başarılı olarak tamamlanabilmesi için bazı unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu unsurlar (Barutçugil, 2004: 259-260);

- *Tutarlılık*; işe alınacak tüm adaylar için aynı eleme, mülakat süreçlerinden geçirilmeleri, adaylara eşit bir şekilde davranılması gerekmektedir.
- *İş Tanımları*; görüşmelerde temel alınan iş tanımlarının yapılması ve işe alınacak adaylara verilmesi gerekmektedir.
- *İşle İlgilik*; işe alınacak adaylarda aranan özellikler, istenen belgeler ve görüşmelerdeki konular iş ile ilgili olmalıdır.
- *Yatırımın Getirisi*; doğru kişilerin işe alınmasının sağlanmasıyla sürece yapılan yatırımların geri dönüşümü sağlanmış olacaktır. Yanlış kişilerin işe alımında ise anlamsız yatırımların engellenmesi gerekmektedir.
- *Adayların Algılamaları*; işe başvuran adayların işletme ve yöneticileri hakkında olumlu düşünceleri, süreci adil ve profesyonel olarak algılamalarıdır.
- *Yasalara Uygunluk*; İşe alım süreci içinde yasalara aykırı herhangi bir durum bulunmamalıdır.

Yukarıda sayılan bu özellikler işe alım ve seçim sürecinde hem işletmelere hem de adaylara büyük faydalar sağlayacaktır.

### 2.5.3. Çalışan Katılımı

Çalışan katılımı, İKY literatüründe “yer almak” olarak tanımlanmıştır. Çalışan katılımı, organizasyonun verimliliğini çeşitli şekillerde etkiler. Örneğin, ekip katılımının organizasyonun kalitesini ve işgücü verimliliğini etkilediği kanıtlanmıştır (Banker vd., 1996). Diğer araştırmalarda çalışan katılımı ile çalışanın memnuniyeti, performansı ve verimliliği arasındaki pozitif ilişkiyi kanıtlamıştır (Wagner, 1994; Pfeffer, 1994). Ayrıca işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde, çalışanların yönetime katılımı ile daha etkili olduğu söylenebilir (Wagner, 1994).

Çalışan katılımı, çalışanların kendileri ve işlerini ilgilendiren konularda kararlara etki dereceleri ile ilgili algılarını ifade etmektedir (Stell ve Mento, 1987: 415). Kararlara katılma, çalışanların motive edilmesini, çalışanların tutum ve davranışlarının değişmesini, sosyal ilişkilerin daha sakin bir ortamda yürütülmesini, eğitsel amaçlara ulaşmayı, astlara kendileri ile ilgili konularda düşüncelerini açıklama imkânı sağlamaktadır (Akpınar, 2011: 3652).

Kararlara katılım çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı pekiştirir. Çalışanların güçlü bir kimlik duygusu oluşturmalarını ve sahip oldukları yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni fikirlere açık olma, değişimi kabullenme ve çalışanlar tarafından yönetime katkıda bulunma isteği işletmenin başarısı için hayati bir öneme sahiptir (Kaya ve Akyüz, 2015: 13).

İKY uygulamalarında çalışan katılımı doğrudan veya dolaylı olarak çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi içermektedir. İşletmelerin örgütsel hedeflere ve çalışanların hedeflerine ulaşması için bu ilişkiyi etkili bir şekilde yönetmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda çalışanların hakları göz önünde bulundurularak hem yöneticilerle hem de çalışanlarla görev tanımlarıyla iletişim kurmak esasıyla stratejiler geliştirmek gerekmektedir (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 13). Ayrıca çalışanların katılımı, çalışanların kararlarını alma ve işleri ile ilgili eylemlerde bulunma yetkisine sahip oldukları bir ortam yaratmakta, işletmeye bağlılığı arttırarak, çalışanları motive etmekte ve çalışanların örgütsel faaliyetlere katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Çalışanları karar alma süreçlerine dâhil ederek güçlendirmek, verimliliği arttırdığı, karar verme süresinden

tasarruf sağladığı, denetim otoritesi ve astları arasındaki boşluğu azalttığı için işletmenin başarısına katkıda bulunarak, çalışanlar arasında güçlü bir ekip çalışmasını teşvik etmektedir (Hassan, 2016: 17).

#### 2.5.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve gelişim arasındaki ayrımı anlamak, eğitim ve gelişimi karakterize eden süreçleri ve bunların bir organizasyonun kısa ve uzun vadeli başarısını nasıl etkilediğini anlamaya yardımcı olacaktır. Etkili bir çalışan performansı ve gelişim planı geliştirmek bu süreçlerden biridir. Eğitim, çalışanların bir organizasyonda farklı türde işleri gerçekleştirmek için bilgi ve becerinin kazanılması, organizasyona katkıda bulunmak ve yapılan işte başarılı olmak için bir araçtır. Beklentileri karşılamak, kuruluşlarına katkıda bulunmak ve yüksek düzeyde başarı elde etmek için çalışanların eğitime ihtiyaçları vardır. Bu unsurların belirlenmesi, çalışanların iş tatmini sağlamalarına katkıda bulunur. Başarılı olmak için eğitim, yapılan işte yeni bilgi ve becerilerin kullanılması gibi davranış değişikliği ile sonuçlanmalıdır. Geliştirme ise, günümüzde veya gelecekte kullanılacak bilgi ve becerilerin kazanılması, bireylerin organizasyonu gelecekte zenginleştirecek şekilde hazırlanmasıdır, birçok farklı türde eğitim faaliyetine ve sınıfa dahil olma eylemidir. Geliştirme için daha uzun vadeli bir odak gerekir. Geliştirme, insanların yeni zorluklarla baş edebilmeleri ve bir kuruluşun uzun vadeli devamlılığını sağlayabilmeleri için gereklidir. İyi gelişmiş bir işgücü, değişime tepki göstermez, değişim yaratır (Fitzgerald, 1992: 81).

Örgütsel etkinlikte eğitimin rolü iki yönlüdür. İlk olarak, eğitim programları çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirerek daha üretken işçiler haline gelmelerini sağlar ve firma da daha üretken hale gelir (Anderson vd., 2001). İkincisi, eğitim aynı zamanda çalışanların değerini organizasyon önünde yarma gibi gizli bir işleve de hizmet eder. Çalışanlar, organizasyona daha fazla bağlılık gösterirler (Paracha vd., 2014: 671). İKY'nin önemli konularından eğitim ve geliştirme, öğrenme yoluyla bilgiyi geliştirmek üzere planlanmış sistematik çabalar olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, çalışanlara yeni bilgiler elde etmeleri ve bilgilerini paylaşmaları için fırsatlar sunmaktadır. Çalışanlar, kapsamlı eğitim ve geliştirme programları ile, diğer çalışanlarla yaptıkları bilgi alışverişi yoluyla yeterliliklerini artırmakta ve geliştirmektedirler. Yani eğitim, bilişsel, yapısal ve ilişkisel sermayeyi geliştirmektedir (Ooi vd., 2009: 483-484).

İşletmeler, kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programı ile mevcut çalışanlarının kalitesini geliştirebilir. Nitekim araştırmalar, çalışanların problem çözme, takım çalışması ve kişilerarası ilişkiler konusunda eğitilmesine yapılan yatırımların örgüt düzeyinde faydalı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Russell vd., 1985; Cianni ve Wnuck 1997; Ettington, 1997).

İşletmelerde eğitimin sağladığı yararları şu şekilde özetlemek mümkündür (Budak, 2016: 271):

- Çalışanların uluslararası pazarlarda rakiplerini ve kültürlerini tanıması iş bilgisini arttırmaktadır.
- Çalışanların yeni teknolojilerle tanışarak temel yetkinlik kazanmalarına yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların ürün kalitesine katkıda bulunacak şekilde nasıl etkili bir şekilde çalışabileceklerini anlamalarını sağlamaktadır.
- Çalışanların yaratıcılık, buluş ve öğrenme üzerine odaklanmalarını sağlamaktadır.
- Özellikle kadınlar açısından çalışanların birbirlerini kabullenmelerini ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayarak farklılıkların yönetiminin yerleşmesine katkıda bulunmaktadır.

Kısacası İKY uygulamaları eğitimde merkezi bir rol üstlenmektedir. Hizmet kalitesine katkıda bulunan, süreklilik arz eden, teknik ve davranışsal eğitime sahip çalışanlar, geleceğe hızlı ve yüksek getirisi olan bir yatırım olarak düşünülmelidir.

#### 2.5.5. Ödüllendirme

İşletmeler, çalışanların motivasyonunu çeşitli şekillerde etkileyebilir. İşletmenin belirli amaç ve hedeflerine ulaşması hususunda çalışanlara ödül vermek için performansa dayalı ücretlendirmeyi kullanabilirler (Singh, 2004: 304).

Ödüllendirme, başarılı performans sergileyen çalışanlara teşekkür mesajı iletmenin bir yoludur. Ödüllendirmenin amacı, çalışana “sana değer veriyoruz” ve “yaptığın işi takdir ediyoruz” demektir. Ancak bir ödül programının başarılı olması için öncelikle işletmenin yapısının ve kültürünün dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Yönetimden ve çalışanlardan programdan beklentilerinin neler olduğu ve ödüllendirme programının hedeflerini belirlemek gerekmektedir. Bu programa kimlerin katılabileceği, ödülün ne sıklıkla verileceği, zamanlaması, ödülün türü ve ne şekilde sunulacağı hazırlık

aşamasında karşılaştırılır. Burada dikkat edilmesi gerekenler; ödüllendirmenin uygulanabilir olması, ölçülebilenin ödüllendirilmesi, tüm çalışanların ödüllendirilebilir olması, ödüllerin gözle görülebilir olması, ödüllerin performansa bağlı olması, ödüllerin zamanında verilmesi, ödüllerin geri alınabilir olması ve ödüllerin çalışanları geliştirici bir nitelikte olmasıdır (Barutçugil, 2004: 451-453).

Ödül sistemleri, örgütsel değerleri belirler ve bireylerin davranış ve tutumlarını şekillendirir. Doğru ödül ve ödül sistemlerine sahip olmak, her çalışanın bilgi paylaşımı, bilgi edinme ve bilgi yayma sürecine dahil edilmesinde hayati önem taşır. İşletmelerin ödüllendirme sistemleri, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmekte ve bir takım örgütsel değerleri açığa çıkarmaktadır. Bilgi yönetimi sürecinde bu sistemler, önemli bir rol üstlenmektedir. Yani işletmelerde uygulanan ödüllendirme sistemleri, çalışanların bilgi paylaşımındaki etkinlik derecesini belirleyerek bu kritere göre belirlenmektedir. İşletmelerde genel olarak içsel ve dışsal ödüllendirme olmak üzere iki tür ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır. Hem içsel hem de dışsal ödüllerin örgütsel bilgi edinimi, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı gibi faaliyetler üzerinde önemli ve olumlu bir etki yaratmaktadır. Ayrıca “tanınma” gibi içsel ödüller de çalışanları bilgi paylaşımında bulunmaları doğrultusunda harekete geçiren ve dışsal ödüllere göre daha etkili sonuçlar veren unsurlar arasında sayılabilir (Ooi, 2009: 481-482). Fakat bilgi işçilerinin memnuniyet düzeyinde, ödüllendirmeler maddi faktörlerden çok, kişilerin alanlarında sürekli kendilerini geliştirmelerinin ve belli düzeyde bir otonomiye sahip olmalarının daha etkili olduğu ifade edilebilir (Sezer ve Ak, 2017: 221).

#### 2.5.6. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları ile işletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliği kastedilmektedir. İşletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliği çalışmaları, insana verilen değer paralelinde artış göstermeye başlamıştır. İşçi sağlığı; sağlıklı bir yaşam ve yaşam çevresi için gereken sağlık kurallarını içermektedir. İş güvenliği ise çalışanlara ve işletmeye yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları içermektedir (Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği, yalnızca iş kazaları üzerinden değil, bununla birlikte kıdem tazminatları ya da emeklilik ikramiyelerini de barındırmaktadır. Çalışanlarının gelişimine ihtiyat gösteren işletmeler, öncelikli olarak çalışanlarının güvenliğini düşündürmek

zorundadır. Bu sebeple işletmelerin işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda gereken tedbirleri almaları ve uygulamaları hususunda İKY' nin önemi yadsınmaz (Karacan ve Erdoğan, 2011: 105).

#### 2.5.7. Kariyer Planlama Sistemi

Kariyer planlama, çalışanların işlerinde daha mutlu ve daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Ayrıca kariyer planlama yapmak, geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adayın çalışanlar oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004; 320).

İyi işleyen bir kariyer planlama sistemi, işletmelerde çalışanların bazı önemli becerilerinin geliştirilmesi ve kendi gelişimleri için daha fazla sorumluluk almaya teşvik edebilir. İyi organize edilmiş bir kariyer planlama sistemi, çalışanların yüksek motivasyonları ile sonuçlanır ve bu da örgüt performansı üzerinde etkili olur (Singh, 2004: 304).

İşletmelerde kariyer planlaması, işgücünün sadece örgüt için hayati önem taşıyan yetenek ve becerilerini geliştirmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda onları kendi gelişimlerine katkıda bulunmaya motive eder. İşletme performansı, çalışanlarda artan motivasyon yoluyla kariyer planlamasından olumlu yönde etkilenir (Paracha vd., 2014: 673).

Dolayısıyla çalışanlara kariyer planları oluşturmak ve gelişimlerini takip etmek, bir yatırım olarak düşünülmelidir. Kariyer planlama sistemine burada kısaca yer verilmiş, kariyer planlama başlığı altında bireysel kariyer planlama ve örgütsel kariyer planlama olarak detaylı olarak incelenmiştir.

#### 2.5.8. Ücret Yönetimi

Ücret, işletme çalışanları için önem teşkil eden İKY uygulamalarından biridir. Ücret, hem işverenler hem de çalışanlar için birincil derecede üzerinde durulan husustur. Çalışanlar açısından ücret, ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması açısından belirgin bir öneme sahiptir. Çalışanlar açısından, işletmeler tarafından genel ücret memnuniyetinin sağlanması, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Singh ve Loncar, 2010: 470).

Ücret, çalışanların emekleri karşılığında aldıkları gelirlerini ve yaşam düzeyini belirleyen çalışan ilişkilerinin memnun edici bir ögesidir. Çalışanlar için önemli olan ücret, işletmeler için maliyet olarak görülür. İş tatminini etkileyen, alınan ücretin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada yeterli düzeyde olmasıdır. Ücret çalışanlar arasında adil dağıtılması açısından da iş tatminini etkileyen bir unsurdur. Çalışanların iş tatmininin sağlanabilmesi için, ücret düzeyinin beklentilerine, ihtiyaçlarına, performanslarına ve piyasa koşullarında ücretlendirilmelerine göre belirlenmesi gerekmektedir (Kaya ve Akyüz, 2015).

Ücret, İKY uygulamalarında satın alma gücünü etkileyen en dikkat çekici özelliktir. Ücret memnuniyeti çalışanların başarısı ile bağlantılıdır. Yapılan araştırmalarda da alınan ücretin çalışan tatminini etkilediği görülmektedir. Bazı araştırmalar ücret memnuniyetsizliğinin çalışanların işe karşı ilgisini, motivasyonunu ve performansını azalttığını göstermiştir. Bu nedenlerin işe gitmeme, ücret ile ilgili şikâyetlerin artması ve iş memnuniyetinin azalmasına yol açabileceği sonucuna varılmıştır. İşletmeler, yetenekli çalışanları çekmeye, elde tutmaya, çalışan davranışlarını teşvik eden ve ödüllendiren parasal ödeme uygulamalarını kullanarak rekabette üstünlük sağlamaya çalışmaktadır (Nelson, 1988: 26).

Ayrıca çalışanların ücret düzeyi, işletme performansını büyük ölçüde etkiler (Becker & Huselid, 1998). Çalışanların artan ücret düzeyi, onları becerilerini daha aktif bir şekilde uygulamaya ve yeteneklerini örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanmaya motive eder ve bu da örgütsel performansı artırır. Çalışanlara verilen maaşların, çalışanların performansı ile bağlantılı olması durumunda, işletme performansı üzerinde çok olumlu bir etkisi olabileceği ileri sürülmüştür (Paracha vd., 2014: 673).

#### 2.5.9. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme, İKY'nin en önemli işlevlerinden biridir. Performans değerlendirme yapılarak çalışanların herhangi bir konudaki etkinliği ve başarı düzeyi belirlenmeye çalışılmaktadır (Fındıkçı, 2006: 297). İKY literatüründe performans değerlendirme, “performansın sistematik olarak değerlendirilmesi ve hangi performans ayarlamalarının yapılabileceği konusunda geri bildirim sağlanması süreci” olarak tanımlanmıştır. Performans değerlendirme işletme performansı için oldukça önemlidir. Ayrıca çalışanlar arasında motive edici faktörlerden biridir (Paracha vd., 2014: 672).



İşletmeler, değerlendirme mekanizmalarını kullanarak, istenen çalışan tutum ve davranışlarının gelişimini izleyebilirler. Bu değerlendirmeye dayalı bilgiler, istenen davranış ve tutumlara sahip çalışanları seçmek ve geliştirmek için seçim ve eğitim uygulamalarını değiştirmek için kullanılabilir. Ancak, yetenekli çalışanların etkinliği, işlerini yapmak için motive edilmedikleri sürece sınırlı olacaktır (Singh, 2004: 303-304).

Performansın belirli aralıklarla ölçülmesi, takip edilmesi ve denetlenmesi, rekabet ortamında yaşanan teknik, yönetsel, ekonomik konjonktür, değişime zorlanan işletmelerin değişimin gereklerine daha kolay adapte olmalarını sağlarken iş gücünün gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla da performans değerlendirme sistemi, nitelikli iş gücünü yaratma, koruma ve geliştirme amacına hizmet etmekte, çalışanların potansiyelini ortaya çıkaran, yaratıcı, öngörülebilir ve hayal gücü yüksek bireyleri yetiştirmeyi hedeflemektedir. Performans değerlendirme sistemi ile bireysel düzeyde güçlü ve zayıf yönler tespit edilebilir, geliştirilebilir ve gereken iyileştirmeler yapılarak çalışanların iş performansları artırılabilir (Kaymaz, 2009: 83).

Performans değerlendirmenin gereği ve yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındıkçı, 2006: 300-301):

- Performans değerlendirme çalışanlar açısından, bireysel ve psikolojik bir ihtiyaç, kurumlar açısından ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına imkan tanıyarak kariyer yönetimine katkıda bulunmaktadır.
- Performans değerlendirmenin hedefi, çalışanları kendi çalışmalarını hakkında bilgilendirmektir. Çalışanların ve kurumların gelişiminde bu bilgilendirmelerin önemi büyüktür.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişim kurulmasını ve geliştirilmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların hedeflerine ulaşarak ulaşmadıkları kontrol edilmiş olmaktadır. Böylece hem çalışanlar hem de kurum düzeyinde kontrol sağlanmış olmaktadır.
- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksikliklerini gidermelerine katkıda bulunmaktadır.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine ve eğitim ihtiyacının saptanmasına yardımcı olmaktadır.

- Performans değerlendirme ile işten çıkarılacak çalışanlar tespit edilmiş olur. Kurumdan ıkarılacak çalışanların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak oluşturmaktadır.
- Çalışanlar üstlerinin görev tanımlamaları sayesinde beklentilerini öğrenebilirler.
- Çalışanların daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlayabilecek verilere ulaşımını kolaylaştırır.
- Performans değerlendirmenin sonuçları, çalışanları yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlamaktadır. Ayrıca mevcut eksikliklerin farkedilmesini ve düzenlemeler yapılmasını sağlamaktadır.
- Kurumun etkinliğinin belirlenmesine katkıda bulunur. Çalışanların tek tek etkinliğinin belirlenmesi sayesinde kurumun performansı da belirlenmiş olmaktadır.
- Çalışanların başarılarını görmelerini ve iş tatminine ulaşmalarını sağlamaktadır.
- cret ayarlamalarında yardımcı olacak verileri sağlamaktadır. Performans değerlendirme sayesinde çalışanlara yönelik ücret ve diğer motivasyonlar yanında manevi ve sosyal motivasyonlar için de gerekli olan veriler elde edilmiş olur.

Performans değerlendirme yöntemleri çeşitlilik göstermekle beraber; yöntem, görevin niteliği, sonuç ve kullanılacağı alan bakımından farklılık göstermektedir. En temel performans değerlendirme yöntemleri şu şekilde sıralanabilir (Helvacı, 2002: 161-162):

*Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler:* Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler, performansı çalışanların gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre değerlendirmektedir. Çalışma standartları yaklaşımı, doğrudan endeks yönetimi, metin değerlendirmesi gibi teknikler bu yöntemlere örnek olarak verilebilir.

*Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım:* Bu yaklaşım, her çalışanın performansının diğer çalışandan bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde değerlendirilmesidir. Bu yöntem, işletmenin tümünün veya belirli bir departmanın performansının ölçülmesinde etkili ve başarılı bir yöntemdir. Kritik olayların değerlendirmesi, kontrol listesi yöntemi, grafik değerlendirme ölçekleri, davranışsal temele dayalı dereceleme ltleri, zorunlu tercih sınırlaması gibi yöntemler bu yaklaşım içerisinde sayılabilir.

*Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler:* Bu yöntem, çalışan performansının işletmedeki diğer çalışanlara göre değerlendirilmesi, karşılaştırılması ve başarı durumu tespitini kapsayan bir performans değerlendirme sistemidir. Bu yöntem genellikle çalışanların farklı amaçlarla karşılaştırılmaları gerektiği zaman ve durumlarda kullanılır. Birbirinin yerini alma, çiftli karşılaştırma, zorunlu dağılım bu yöntemlerden bazılarıdır.

*360 Derece geribildirim sistemi:* Çok kaynaklı değerlendirme ve tam daire değerlendirme de denilen bu değerlendirme yöntemi, çalışanın kendisi, iş arkadaşları, üstler, astlar ve müşterilerin değerlendirmesini de içeren geniş bir performans değerlendirme sistemidir (Helvacı, 2002: 167). Bu sistemin faydaları; geçerlilik ve kesinliğinin daha fazla kabul görmesi, çalışanlar arasında eşitlik algısını arttırması, işletmede çok yönlülük sağlaması, takım çalışmasına dayalı sistemler ve güçlendirilmiş kültürlerle daha uygun olması olarak sıralamak mümkündür (Soysal ve Kılınç, 2016: 329-330). Bu yöntem aşağıda İKY uygulamaları başlığı altında detaylı olarak ele alınmıştır.

## **2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İKY uygulamaları, yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi, yetenek yönetimi, iş sağlığı ve çalışan güvenliği, iş motivasyonu ve çalışan memnuniyeti ve son olarak 360 derece geri bildirim sistemi olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılmıştır. Bunlar aşağıda sırasıyla incelenmektedir.

### **2.6.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi**

İKY literatürü, çalışanların kariyer gelişimi ve yönetiminin organizasyonun rekabet avantajını artırması gerektiğini ve dolayısıyla sadece bireyleri geliştirmekle ilgili olmadığını vurgulamaktadır (Suutari, 2002: 219). İKY fonksiyonları, organizasyon içinde, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için kullanılan güçlü araçlardır. İKY terimi, sahip olma ve kontrol çağrışımını taşır ve insan sermayesinin değerli ve önemli olarak görülmesine rağmen, organizasyonun amaçları için düzenlenmesi ve geliştirilmesi gerektiğine dair örgütsel bir bakış açısını yansıtır. Yetkinlik temelli gelişim modelleri, organizasyonun hedeflerine ulaşan strateji ve uygulamalar için giderek daha fazla tercih edilen bir modeldir. Yetkinlik, “işyerinde beklenen performans standardına göre belirli görevleri yerine getirme yeteneğidir. Bunlar, işyeri performansının tüm yönlerini kapsar ve bireysel görevlerin yerine getirilmesini içerir; bir dizi farklı görevi yönetmek, beklenmedik durumlara veya arızalara yanıt vermek, başkalarıyla çalışmak da dahil

olmak üzere işyerinin sorumluluklarıyla ilgilenmektedir”. Yetkinlikler, genel (örneğin, kuruluşlar arasında uygulanabilir) veya bağlamsallaştırılmış (örneğin, bir kuruluşa veya bir kuruluş içindeki role özgü) olarak kabul edilebilir. Yetkinlikler belirlenip tanımlandıktan sonra, bir organizasyon içindeki birçok İKY faaliyetinin temelini oluştururlar, eğitim ve geliştirme programlarının arkasındaki itici güç olarak kabul edilirler (Bernes ve Magnusson, 1996).

Yetkinlik bazlı uygulamalar dünya çapında İKY uygulamalarında önemli bir yer edinmiştir. Bununla birlikte, iş ortamındaki ve işin yapısındaki değişiklikler, stratejik organizasyonel faydaların elde edilmesinde geleneksel yöntemlere meydan okumaktadır. Günümüzde İKY yöneticilerinin ve uygulayıcılarının karşı karşıya olduğu anahtar soru, yetkinlik geliştirmenin iş sonuçları üzerindeki etkisini büyük ölçüde artırmak için mevcut yetkinlik uygulamalarından nasıl yararlanılacağıdır. İşletmelerin yetkinlik eğilimlerinin İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini aşağıda tablo yardımı ile özetlemek mümkündür (Athey ve Orth , 1999: 220):

**Tablo 1. Yetkinlik Eğilimlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri**

<i>Yetkinlik Eğilimleri</i>	<i>İKY Uygulamasına Etkileri</i>
Daha katılımcı yetkinlik yaklaşımları için talep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha erişilebilir ve kullanıcı dostu yetkinlik yöntemlerinin uygulanması</li> <li>• Daha fazla dağıtılmış yetkinlik araçlarının kullanımına ilişkin yönergelerin tanımı</li> <li>• Büyük insan gruplarının yetkinlik modelleme ve geliştirme sürecine katılımını yönetmek için iyileştirilmiş yöntemlerin geliştirilmesi</li> </ul>
Kısa dönemli yetkinlik yöntemlerine doğru hareket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha basit yetkinlik yöntemlerinin tasarımı ve uygulanması</li> <li>• Daha hızlı, isteğe bağlı eğitim ve öğretim sistemlerinin gelişimi</li> <li>• Esnek, gerçek zamanlı yetkinlik değerlendirmesi ve geri bildirim uygulamaları sağlamak için yeni bilgi teknolojilerinin uygulanması</li> </ul>
Gelişen gelecekteki yetkinliklere artan vurgu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetkinlik yöntemlerinin iş planlama süreci ile entegrasyonu</li> <li>• Değişen iş stratejilerine ve organizasyon yapılarına hızla adapte edilebilen daha esnek yetkinlik sistemlerinin geliştirilmesi</li> <li>• Değişimi kolaylaştırmak ve hızlandırmak için yetkinlik yöntemlerinin uygulanması</li> </ul>
Bir takıma geçiş ve süreç odağı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetkinlik analizinin temel birimleri olarak takım, süreç ve role odaklanma</li> <li>• Yetkinlik yöntemlerinin TKY ve süreç mühendisliği ile entegrasyonu.</li> <li>• Sanal ekip başarısı için yetkinliklerin tanımlanması ve geliştirilmesi</li> </ul>
Örgütsel öğrenme perspektifine geçiş	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En iyi uygulamaları tanımlamak ve yakalamak için yetkinlik yöntemlerinin uygulanması</li> <li>• Kuruluş genelinde bilgi ve yeniliğin paylaşımını hızlandıracak yöntemlerin geliştirilmesi</li> <li>• Örgün sınıf eğitimine ek olarak takım halinde öğrenme ve koçluğa vurgu yaparak “iterek” öğrenme stratejilerinden “çekerek” öğrenme stratejilerine geçiş</li> </ul>

Buna göre işletmelerin, çalışanlarının mevcut iş performansı ile ilgili bilgi ya da yeteneklerin ve gelecekteki başarıları için gereksinim duyulan bilgi ya da yeteneklerin farkında olmaları gerekmektedir. Yüksek performans gösteren çalışanlar tarafından, en iyi zihinsel ya da davranışsal uygulamaları, örgütsel performansı arttıran süreç kapasitesi ve ayırt edici rekabetçi avantajı sağlayan yeni düşünce ya da davranış şekilleri benimsemeli ve uygulamalıdır.

#### 2.6.2. Yetenek Yönetimi

Günümüzde işletmeler, ihtiyaç duydukları vasıflı işçileri çekmek, geliştirmek ve elde tutmakta hiç olmadığı kadar zorlanmaktadır. Bu noktada İKY departmanları, yetenekli çalışanları işe alarak ve eğiterek başarı için zemin hazırlayabilir. Ancak çalışanları şirketin süreçlerinde dinamik, motive, uzun vadeli katılımcılara dönüştürmek, tüm yönetimin sorumluluğu olmalıdır. Her seviyedeki yöneticilerin iş birliği ve iletişimini bünyesinde barındıran yetenek yönetimi, günümüzün iş zorlukları karşısında bir zorunluluk haline gelmiştir. Yetenek yönetimi süreçleri; işgücü planlaması, yetenek açığı analizi, işe alma, personel alımı, eğitim ve geliştirme, elde tutma, yetenek incelemeleri, yedekleme planlaması ve değerlendirmeyi içermektedir. Performansı artırmak, giderek artan hızlı değişimle başa çıkmak ve sürdürülebilir başarı yaratmak için bir şirket, bu süreçleri iş stratejileriyle bütünleştirmeli ve uyumlu hale getirmelidir. Kuruluşlar, mevcut yetenekleri değerlendirerek ve doğru insanları en iyi görevlere yerleştirerek, günümüzün giderek daha rekabetçi hale gelen pazarlarında ayakta kalabilir ve başarılı olabilir. İşletmeler, en yetenekli bireyleri belirleme, onlara gerekli eğitim ve deneyimleri sağlama ve değerli çalışanları uzun vadede elde tutma becerisine sahip olmalıdır. İşe alma, eğitim ve yedekleme planlamasına odaklanan yetenek yönetimi geleneksel olarak bir İKY'nin sorumluluğundadır. Ancak günümüzün önde gelen şirketleri, tek bir departmanın potansiyel etkinliğinin sınırlı olduğunu bilmektedir. Her yönetici, hangi düzeyde olursa olsun, bir organizasyonun genel yeteneğini güçlendirmede etkili rol oynar (McCauley ve Wakefield, 2006: 4-5).

Yetenek yönetimi alanı önümüzdeki yıllarda daha olgun bir aşamaya geldikçe, tanımı ve entelektüel sınırları etrafında daha büyük bir fikir birliğinin ortaya çıkması, ilerlemenin önemli bir ölçüsü olacaktır (Vaiman vd., 2012: 926). Yetenek yönetimi, günümüzün kurumsal dünyasında en çok tartışılan kavram ve uygulanan faaliyetlerden biridir. Dünyanın dört bir yanındaki kuruluşlar için, bilgi çalışanlarının ve yüksek potansiyellerin

yetenek yönetimi artan stratejik öneme sahiptir. Değer yaratmanın birincil itici gücü olarak kabul edilir. Yetenek yönetimi, bir organizasyona başarıya giden bir yol sağladığı için, bir organizasyonun başarısı için insan kaynaklarının kaçınılmaz bir işlevidir. Yetenek yönetimi, organizasyonda en iyi yeteneği kullanmak için ileriye dönük bir yaklaşıma sahip olmak, tüm yetenek açıklarını kapatmak, mümkün olan en iyi sonuçları verimli ve etkili bir şekilde elde etmek için yeteneği yönetmek için çaba sarf eden kritik bir organizasyonel fonksiyondur (Khurshid ve Darzi, 2016).

Kısacası işletmelerin hayatta kalmak ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek için çok çaba sarf ettiği günümüzün son derece karmaşık ve dinamik iş ortamında, yetenek yönetimi, bir organizasyonun en değerli varlıklarını elinde tutma ve önemli rekabet avantajı elde etmek için geliştirme konusunda muazzam bir potansiyele sahiptir. Bir organizasyonun performansına önemli ölçüde katkıda bulunan yetenektir. Kuruluşlar, bu değişikliklere uyum sağlayabilen ve bir kuruluşun hayatta kalmasını sağlayan verimli bir İKY'ye sahipse, çevredeki oynaklıkların işletmeye getirdiği belirsizlikler etkin bir şekilde ele alınabilir, çünkü işin genel performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

### 2.6.3. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

İş güvenliği ve işçi sağlığı genel anlamda “iş yerinde işin yürütüm şartları sebebiyle doğacak tehlikelere ve meydana gelebilecek sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalar” olarak tanımlanabilir. İş güvenliği ve işçi sağlığı sistemi; iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesi için alınması gereken tedbirler, yapılması gereken uygulamalar, verilmesi gereken eğitimleri kapsayan çok geniş bir sistemdir. İşletme boyutu ayrımı yapmaksızın tüm işletmelere uygulanması iş kazaları ve meslek hastalıklarının önüne geçilmesi hususunda önem teşkil etmektedir (Kurt, 2015: 17; Adasağ OSGB, 2018).

Günümüzde, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önüne geçebilmek için uygulanan iş güvenliği ve işçi sağlığı uygulamaları, kanunlar tarafından güvence altına alınmaya başlamıştır. Kanunlar, tüzükler, yönetmelikler ve tebliğler ile iş güvenliği ve işçi sağlığı hususunda birtakım yükümlülükler ortaya çıkmıştır. Bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi ya iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önüne geçecek ya da minimum düzeyde tutacak veya çalışanların mutlu bir şekilde çalışmalarını sağlayarak verimliliği arttıracaktır (Gültekin ve Kaplan, 2019). Bu bağlamda iş güvenliği kurallarına uyulması

ve her zaman işçi sağlığını tehlikeye atmadan çalışma yapılması ve tüm çalışma proseslerinin uzman gözetiminde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (General Osgb, 2019).

6331 sayılı kanun ve bağlı mevzuatlarında; kamu ve özel sektöre ait bütün işlere ve iş yerlerine, bu iş yerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine, çırak ve stajyerler de dâhil olmak üzere tüm çalışanlarına, faaliyet konularına bakılmaksızın uygulanmaktadır. İş güvenliği ve işçi sağlığı kanununun amacı; işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir. Bu durumda işveren; sigortalılık, İş kazaları, meslek hastalıkları ve iş güvenliği ve insan sağlığı ile ilgili iş ve işlemleri yerine getirmekle yükümlüdür (Güney vd., 2018).

Loewenson'a (2001) göre, iş güvenliği ve işçi sağlığını korumak için uygulanan standartları incelemek için artık daha fazla çaba gösterilmesi gerekmektedir. Standartların belirlenmesi ve uygulanması için yeterli kamu sektörü ve sendika kapasitesinin yanı sıra güvenli çalışma normları konusunda uluslararası iş birliği sağlanmalıdır.

#### 2.6.4. İş Motivasyonu ve Çalışan Tatmini

Motivasyonun Türkçe'de anlamı, güdülenme ve isteklendirme kavramıyla ifade edilmektedir. Güdülenme, kişileri harekete geçiren ve kişilerin hareketlerinin yönünü belirleyen, kişinin düşüncelerinden, umutlarından ve inançlarından oluşmaktadır. İhtiyaçlar ise genel olarak birinci derecede temel ihtiyaçlar ve ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki grupta incelenebilir. Birinci derecede temel ihtiyaçlar, insan fizyolojisi ile ilgili olduğu için "fizyolojik ihtiyaçlar" olarak isimlendirilirler. İkinci derecede olan tamamlayıcı ihtiyaçlar, temel ihtiyaçlara oranla daha az belirli dirler. Bu ihtiyaçlara örnek olarak, kişisel takdir, görev sorumluluğu hissetme ihtiyacı, iddia etme, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma, bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusu sayılabilir. Çalışan tatmini ise, çalışanların işleri ile ilgili elde ettikleri tecrübeler neticesinde, işi hakkında kendisinde hissettiği olumlu ve duygusal durumları ifade eder. Çalışanların sahip olduğu işi ve işinde harcadığı toplam süre, hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Kanoğlu, 2007: 14-18).

Motivasyon üzerine yapılan araştırmalar içsel ve dışsal motivasyonu ayırt etmiştir. Dışsal motivasyon, dışarıdan etkilenen ihtiyaç tatmini tarafından kazanılan motivasyondur ve bu nedenle ödünün parasal ödüller tarafından teşvik edilir. İçsel motivasyon, belirli koşullar



altında çalışanların acil ihtiyaç tatmini için veya kendi iyiliği için bir görevi üstlenmeye hazır olduklarını ve bazı görevlerin parasal ödemeler olmadan gerçekleştirileceğini gösterir (Herpen vd., 2005: 5).

İşletmelerde, yapılan işlerden verim alabilmek için çalışanların motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine, yöneticinin tutumlarına, statülerine ve iş arkadaşları tarafından saygı görülmesine bağlıdır. İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedirler. Beklentileri karşılanan çalışanlar, buldukları ortamda daha mutlu ve huzurlu olmaktadır. Beklentilerin karşılanması, iş tatminine olumlu yönde etki etmektedir. Motivasyon ve tatmin ilişkisi karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. Yani, yaptığı işten memnun olan bir kişinin motive olabilmesi için gereken zemin hazırlanmıştır veya güdülenmiş bir kişi bütün gayretinin sonucunda tatmin olabilmektedir. Fakat motivasyon ve tatmin arasındaki ilişki, koşullara ve bazı faktörlere bağlı olarak oluşmaktadır. Motivasyon ve tatmin arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Genel olarak, bireylerde istedikleri gerçekleştiği ve çevrelerinden edindikleri izlenimler birbirine uyum sağladığı ölçüde tatmin meydana gelmektedir. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması sonucunda çalışan memnuniyeti ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işlerinden bekleneni elde eden bireyler, elde ettikleri seviyede tatmine ulaştıklarında ise, motivasyonlarında artış görülebilmektedir (Kaynak, 2016: 50).

İş tatmini, bir çalışanın önceki deneyimler, mevcut beklentiler veya mevcut alternatiflerle ilgili olarak işi veya iş deneyimleri hakkında sahip olduğu duygulardan oluşmaktadır. Ayrıca başarı, tanınma, ilerleme, sorumluluk ve işin kendisi gibi motivasyon faktörlerinin işte doyuma yol açmaktadır. Düzenlemeler, denetimler, çalışma koşulları, maaş, ast-üst ilişkileri, kişisel yaşam ve statü gibi daha fazla faktör tatminsizliğe yol açabilir (Asaari ve Kariau, 2004).

Herpen vd. (2005) farklı seviyelerdeki çalışanlara odaklanarak ve ücretlendirme sistemlerinin etkilerini çalışan ve işletme perspektifinden değerlendirmişlerdir. Sadece ödüllerin mutlak seviyesini değil, aynı zamanda performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerini ve kariyer kaygılarını da dikkate almışlardır. Bu süreçlerin çalışanlar tarafından algılanması, onların eylemlerini ve dolayısıyla bu sistemlerin etkinliğini belirlemektedir. Çalışmada maddi tazminat ve içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki

olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır. İçsel motivasyonun, iş zenginleştirme gibi işle ilgili konulardan etkilendiğini bulgulamışlardır. Terfi fırsatlarının içsel motivasyon derecesine önemli bir katkısı olduğu kanıtlanmıştır. Şeffaf ve kontrol edilebilir terfi fırsatları, eğlenceli gelecek görevlerin beklentisini ve dolayısıyla içsel motivasyonu artırabilir. Hem parasal tazminat sisteminin unsurları hem de terfi fırsatları geliştirilerek dış motivasyonda bir artış sağlanabilir. Adalet ve kontrol edilebilirlik algısının artması dışsal motivasyon düzeyini de artıracaktır. Terfilerin özelliklerinin her iki motivasyon türü ile de pozitif bir ilişkisi olduğu gösterilmiştir. Bu nedenle, motivasyon düzeyindeki artış, çabadaki artışla sınırlı olmadığı için önemli bir yönetsel araç olarak görülebilir. İyi algılanan bir ücret sisteminin şirketler için iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi göstergeler üzerinde de faydalı bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler için hem motivasyonu hem de bireysel performansı artırmak için ücretlendirme sisteminin büyük önem taşıyabileceği sonucuna varılmıştır.

Davis (2004), çalışanların ücret, yönetici, iş arkadaşı, çevre ve terfi konularındaki iş tatminlerini değerlendirmek için, tüm araştırma sürecinin bir parçası olarak yapılandırılmış bir görüşme yöntemi kullanmıştır. Buna göre, çalışanların işlerine veya iş durumlarına yönelik olumlu etkisi olarak tanımlanan iş tatminini küçük işletmelerde çalışanlar üzerinde analiz etmiştir. Genel olarak, iş tatmini, daha az karmaşık işlerdeki ilişkiyle ilgili olarak, karmaşık işlerdeki performansla daha yüksek oranda ilişkilidir. Bu, küçük işletmeler ve işletmeler gibi karmaşık işlerde daha fazla özerklik ile açıklanabilir.

#### 2.6.5. 360 Derece Geri Bildirim Sistemi

İşletmeler, çalışanlarının performanslarını değerlendirmek için farklı sistemler uygulamaktadır. İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi açısından bu sistemlerin en başında 360 derece performans değerlendirme sistemi gelmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi; işletme içinde çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmasını sağlayarak, daha etkin sonuçlar elde etmek için hedef belirleme, sonuçları değerlendirme, geri bildirim sağlama ve ödüllendirme gibi aşamalardan oluşan sistematik bir değerlendirme yöntemidir. Çalışanların kendisinden ne beklendiğini, belirlenen hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini, bununla birlikte mevcut durumunu, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini ve üstleriyle nasıl iyi bir iletişim içinde bulunmaları gerektiği gibi önemli konuları içermektedir. Yönetici açısından çalışanlara daha yapıcı ve önyargısız geri bildirimler verilmesini, mesleki

gelişimlerini daha rasyonel planlamalarını sağlamaktadır. İşletme açısından, işletmenin hedeflerinin çalışanlar ile bütünleşmesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerin artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaçları vardır. 360 derece performans değerlendirme sistemini diğer yöntemlerden ayıran en önemli özellik, çalışanların performansı belirlenirken etkileşim ve iletişim içinde bulunduğu çevresinden bilgi akışının sağlanmasıdır. Çünkü ancak motive edilmiş çalışanlardan yüksek performans elde edilebilir. Bu nedenle bireylerin motivasyonu için performanslarının değerlendirilmesi ve örgütsel uygulamalarda kullanılması gerekmektedir (Uygur ve Sarıgül, 2015: 189).

Performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgiye bakılarak, doğrudan bir işletmenin başarılı veya başarısız olduğu yargısına varmak mümkün olmamaktadır. Bu şekilde bir yargıya varılabilmesi için performans değerlendirmesi yapmak gerekmektedir. Bu durumda aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı performans değerlendirmesi yapılması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 428-429);

- Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek,
- İşletme içinde gerçekleştirmek istediklerinizin anlaşılma derecesini görebilmek,
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek,
- Organizasyona bir bütün olarak bakabilmek,
- Organizasyondaki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesini görebilmek,
- Hedeflere ulaşmada süreçleri yargılamak,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,
- Organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıda tutabilmek,
- Belirgin davranışları motive edebilmek,
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek,
- Olumlu sonuçları tespit etmek.

Çalışan performansını iyileştirmenin zorluğu, yüksek kalite ve özel geri bildirim gerektirir. Genellikle 360 derece geri bildirim olarak adlandırılan çok kaynaklı değerlendirme, tek başına hareket eden bir süpervizörün değerlendirme havuzunu genişleterek performans bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini geliştirdiği için hedeflenen performans geri bildirim için mükemmel bir araçtır. 360 derecelik geri bildirim süreci, mevcut en yüksek kaliteli performans bilgisini temsil eden bireyin

etrafındaki “bilgi ağından” bilgileri toplar ve raporlar. Süreç aynı zamanda bir öğretim teknolojisi olarak da düşünülebilir, çünkü birçok insan için kendilerini başkaları tarafından görüldüğü gibi görme fırsatı yeni, öğretici ve motive edicidir. En değerli performans bilgisi, duruma özel olan ve hedeflenen eylem için kilit alanları tanımlayan bilgidir. Neyse ki, iş ortakları, ekip üyeleri ve hatta doğrudan raporlar, bireysel, ekip ve kurumsal performansın iyileştirilmesini sağlayan bu tür belirli geri bildirimleri sağlamaya oldukça isteklidir. 360 derecelik geri bildirim, iş arkadaşlarının performans algısını ölçen bir ayna oluşturur. Hiçbir şey insan davranışını meslektaşların saygısından daha fazla motive edemez. Hiçbir bilginin daha fazla güvenilirliği yoktur. Birçok insan için çok kaynaklı değerlendirme, başkaları tarafından nasıl algılandıkları konusunda ilk kez geri bildirim aldıkları zamanı temsil ettiğinden, aslında performanslarının güçlü yönlerini ve ihtiyaç duyulan gelişim alanlarını anlamalarını kolaylaştırır (Edwards, 1996: 5).

Bu çalışmanın birinci bölümünde İKY uygulamaları bütün yönleriyle ele alınmıştır. İKY uygulamalarının öneminin anlaşılması, bundan sonraki bölümlerde ele alınacak olan kariyer planlaması ve tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve gelecek çalışmalara ışık tutması açısından İKY uygulamaları derinlemesine incelenmiştir. Çünkü daha önce de ifade edildiği gibi, İKY uygulamaları çalışanların kariyer planlamasını etkileyecek, birey ve örgüt arasında bağlantı kurulmasını ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek işletmenin verimliliğini, bireyin kariyer tatminini etkileyecektir. Konunun buraya kadar incelenmesi sonucunda İKY uygulamalarının daha çok performans ölçümü ile ilişkilendirilmiş olduğu anlaşılmıştır. İşletmelerde İKY uygulamaları bireylerin kariyer planlamalarında büyük bir önem teşkil etmektedir. İKY uygulamaları sayesinde işletmeler çalışanlarının bireysel potansiyelini göz önünde bulundurarak, kişilik özelliklerini ve ilgi alanlarını dikkate alarak, çalışanların kariyer planlaması yapabilmeleri ve kariyer tatmini sağlamaları yönünde yardımcı olabilirler. Ayrıca daha önce de açıklandığı gibi, bu çalışmada kullanılan değişkenlerin daha önce yapılan çalışmalarda ayrı ayrı ele alınmış olmasından, üçünün birlikte çalışılmamış olmasından dolayı, akademik açıdan literatüre yeni bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde kariyer planlaması ve kariyer tatmini kavramları üzerinde durulmuş, konunun daha iyi anlaşılması sağlanmıştır.

### 3. KARIYER PLANLAMA

#### 3.1. Kariyer Kavramı

Kariyer Fransızca'da "carriere", İngilizcede "career" kelimesinin karşılığı olarak Türkçeye çevrilmiştir. Kariyer kelimesinin sözlük anlamı, taş ocağı, koşu yeri, arena veya yaşam, ömür, meslektir. 1970'lerde kullanılmaya başlayan bu kavram son zamanlarda sıkça kullanılır olmuştur. Günlük konuşmalarda kariyer; iş hayatı, meslek, ilerlemek, başarı anlamında kullanılmaktadır. Kariyer kavramına ilişkin birçok tanım yapmak mümkündür. Kariyer; bireyin çalışabileceği yıllar dahilinde, çalıştığı iş alanında sürekli olarak ilerlemesi, beceri ve deneyim kazanmasıdır (Sevinç, 2010: 19; Gürdoğan ve Atabey, 2015: 93).

Çoğu zaman meslek kavramı yerine kullanılan kariyer; çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan şeklinde tanımlanabilir (Demirbilek, 1994: 72). Creed ve Hood'a (2009) göre de kariyer, insanların çalışma ve yaşam hedefleriyle yönlendirilen ve içinde çalıştıkları kuruluşlar tarafından yönetilen gelişimsel bir süreçte davranışları, tutumları ve duyguları içeren yaşam boyu süren bir çabadır.

Kariyer sadece bir iş değil, insanların iş ve yaşam hedefleri tarafından yönlendirilen ve çalıştıkları organizasyonlar tarafından yönetilen bir gelişim sürecindeki davranış, tutum ve duyguları içeren yaşam boyu süren bir çabadır (Baruch, 2004). Bu nedenle, kariyerin gelişimi, bir kişinin yaşamı boyunca onu şekillendirmek için bir araya gelen psikolojik, sosyolojik, eğitimsel, fiziksel, ekonomik, çevresel ve tesadüfi faktörlerden etkilenen uzun vadeli ve karmaşık bir süreçtir. Geleneksel olarak, örgütsel perspektiften, yetişkinler için kariyer gelişimi, açıkça örgütsel bir sorumluluk olarak görülüyordu; bu sayede, kuruluşlar, öncelikle kuruluşun yararına ve yalnızca ikinci olarak bireyin yararına olmak üzere kariyer gelişimini uygulamak ve teşvik etmek için politikalar ve süreçler oluşturdular. Daha yakın zamanlarda, iş dünyasının artan küreselleşmesi ve hızlı teknolojik gelişmeler, rekabeti artırdı ve tam zamanlı personelin geçici ve yarı zamanlı çalışanlarla değiştirilmesi kuruluşlar üzerinde büyük ölçekli yeniden yapılanmaları zorladı (Creed ve Hood, 2009; Feldman ve Ng, 2007).

Çalışanların rekabet gücüne ve uzun vadeli kariyer istikrarına odaklanan bir kuruluş, bireysel kariyer gelişimini geliştirir ve kuruluşun ihtiyaçlarını karşılar. Kariyer, bir kişinin

iş deneyimlerinin zaman içinde gelişen sıralaması olarak tanımlanmaktadır. Kariyer sadece bir iş değildir, aynı zamanda bir kişinin iş hayatındaki belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için bir süreç, bir tutum, davranış ve bir durumu ifade etmektedir. Her organizasyon, organizasyonel büyümenin yanı sıra bireylerin kariyer gelişimini sağlayan çeşitli faaliyetlere odaklanmalıdır. Çalışanları elde tutarak ve geliştirerek rekabet avantajı sağlamak için etkili kariyer geliştirme uygulaması gereklidir. Kariyer gelişimi hem bireyleri hem de kuruluşları içerir. Bireysel kariyer planlaması kuruluşun destek ve fırsat sağlamanın sonucudur, ideal olarak işbirliğine dayalı bir süreçtir (Chetana ve Mohapatra, 2017: 614).

Kariyer yönetimi ise, bireylerin kendi kariyerlerine ve kişisel hedeflerine ulaşmaları ve çalışma ortamlarının taleplerini karşılamaları için gerekli beceri, bilgi ve tutumları edinmelerine izin veren ve onları yönlendiren kişisel yetkinlikleri ve örgütsel etkileri ve yapıları içerir. Birey ve işyeri tarafından yapılan planların ve atılan adımların rafine edilmesi, uygulanması ve izlenmesi için devam eden bir süreçtir. İki farklı kariyer yönetimi türü vardır (Sturgess vd., 2002). İlki, kurum içi eğitim ve etkili insanlarla temasları teşvik etme gibi bireyin mevcut organizasyonu içinde bir kariyeri geliştiren beceri ve stratejileri hedefler. İkincisi, daha yüksek düzeyde nitelikler elde etmek ve ticaret ve meslek birlikleri aracılığıyla bağlantılar kurmak gibi genel olarak bir kariyeri geliştiren beceri ve stratejileri hedefler. Birey tarafından vurgulanan strateji, kuruluşa bağlılık ve kuruluştan memnuniyet gibi karmaşık faktörlere bağlıdır ve kuruluş tarafından sunulan kariyer yönetimi ve gelişim yardımının türü ve düzeyinden etkilenecektir (DeVos vd., 2003).

Kariyer gelişimi, kariyer yönetiminden ve yeteneklerin bu faaliyet alanında elde tutulmasından doğar. Kariyer gelişimi çoğunlukla inişli çıkışlı ve dikeydir. İşletmeler kariyer gelişiminin bireysel liyakate dayalı sağlam bir süreç olma ihtiyacının farkındadır (Silva & Martins, 2016).

Kariyer gelişiminin üç aşaması vardır. Birincisi, okullar gençlere iş dünyasında yerlerini almaya hazırlayan işyeri ile ilgili beceri, bilgi ve tutumları edinmelerini sağlar. İkincisi, gençler, örgün eğitim kurumlarına devam etmek ile tam zamanlı istihdamı içeren bir hayata yerleşmek arasındaki boşluğu dolduracak yeterlilikleri kazanırlar. Üçüncüsü, bireyler işverenlerinin gereksinimlerine göre yönlendirilip geliştirildiğinde, gelişme

işyerinin kendi içinde gerçekleşir. Bu aşama büyük ölçüde işveren odaklıdır, yani bu gelişimin çoğunun örgütsel verimliliğe yönelik olduğu anlamına gelir. Çalışanlar, işlerinin kültürüne ve taleplerine göre sosyalleşir, kendilerinde ve organizasyonda meydana gelecek değişikliklere nasıl uyum sağlayacakları konusunda sürekli eğitim ve rehberlik alırlar (Creed ve Hood, 2009: 2).

### **3.2. Kariyer Planlama Kavramı**

Kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer gelişimi, bazen araştırma literatüründe, uygulayıcılar tarafından, işçiler ve işverenlerin kendileri tarafından birbirinin yerine kullanılan birbiriyle örtüşen terimlerdir. Hem bireyler hem de kuruluşlar, biraz farklı motivasyonlara, uygulamalara ve beklenen sonuçlara sahip olsalar da, her üç süreçte de yer alırlar (Baruch ve Peiperl, 2000). Birey için kariyer planlaması, kişinin kendisi ve hedefleri hakkında bir anlayış geliştirmesinin yanı sıra eğitim ve işgücü piyasası fırsatlarının ve kişinin iş dünyasında beklenen uyumun önündeki engellerin farkına varmasını içeren ve devam eden, yinelenmeli bir süreçtir. İdeal olarak, mesleki ve yaşam yönleri hakkında bilinçli seçimleri içermektedir (Creed ve Hood, 2009: 2)

Kariyer planlaması, bireyin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planlardan oluşur. Kariyer planlama, bireylerin kişisel becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini belirledikleri ve kariyer hedeflerine ulaşmak için adımlar attıkları süreçtir. Kariyer planlama sürecinde beş temel adım vardır (Chetana ve Mohapatra, 2017: 615; Sevinç, 2010: 81);

- Öz değerlendirme; bireyin kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü yanlarını belirlemesi sürecidir.
- Kariyer fırsatlarını araştırma; organizasyon içi ve dışındaki fırsatların değerlendirilmesidir.
- Hedef belirleme; hedeflerin belirlenmesi ve karar verme sürecidir.
- Eylem planlama; planlamanın hazırlanması,
- Değerlendirme; planlamanın uygulanması aşamasıdır.

Kariyer planlama önce birey tarafından sonrada kurum tarafından planlanması gereken bir süreçtir. Kariyer amaçlarının saptanması ve kariyer yollarının oluşturulması ile başlayan bu süreç kurumun ve yönetimin katkıları ile çalışanın kişisel gelişim planı haline dönüşmektedir (Okakın ve Şakar, 2015: 234).

### 3.3. Kariyer Planlamanın Amaçları

Kariyer planlamanın önemini ortaya koyabilmek için kariyer planlamanın amaçlarını belirtmek gerekmektedir. Bunları genel ve özel amaçlar olarak iki grupta sıralandırmak mümkündür (Bingöl, 2010: 345-346; Tunçer, 2012: 218-219):

*Genel amaçlar;*

- İşletmenin yönetsel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar,
- Sorumluluk alma yeteneğine sahip çalışanların eğitim ve deneyim kazanmaları hususunda gelişimlerine katkıda bulunur,
- İşletmede ileride doğacak boş pozisyonlara eleman yetiştirilebilir,
- Çalışanlara ihtiyaç duydukları cesaretlendirmeyi yapar ve rehberlik edebilir,
- Yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olur,
- Verimlilik kayıplarını en aza indirebilir,
- İşletmede yaratıcı düşüncenin gelişmesine fırsat verir,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesini sağlar,
- Çalışanların iş doyumunu ve işe bağlılığını artırır,
- Eğitim ve kariyer imkânlarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesini sağlar.

*Özel amaçlar;*

- Çalışanların şimdi ve gelecekteki işler için ihtiyaç duydukları beceri ve nitelikleri fark edebilmelerine yardımcı olur,
- Kişisel hedeflerin örgütsel amaçlarla bütünleşmesini sağlar,
- Çalışanlar için yeni kariyer yolları ve planları geliştirir,
- Kariyerlerinde durgunluk dönemine giren çalışanların yeniden canlanmasını sağlar,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlar.

### 3.4. Kariyer Planlama Sistemi

İnsanlar beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir kariyer seçme ve oluşturma konusunda her zaman endişe duymaktadırlar. Kariyer planlama sistemi hem bireysel hem de kurumsal bir sorumluluk gerektirmektedir. Çağdaş iş çevresinde ve yüksek



rekabetin olduğu bir ortamda kariyer planlaması yapma sorumluluğu, bireyler üzerinde giderek artmaktadır. Ayrıca rekabet avantajı için gelişmiş şirketlerde uygulanan kariyer planlama sistemleri, hem işletmelere hem de çalışanlarına yarar sağlamaktadır (Çatır ve Karaçor, 2016: 201).

İşletmeler, çalışanlarının beklentilerini karşılamalı, kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sağlamalıdır. Bu durum çalışanların kişisel ihtiyaçları ve işletme hedefleri arasında bağlayıcı bir rol oluşturacaktır. İşletmelerin çalışanlarının ihtiyaçlarını izlemesi çalışanlarının iş memnuniyet düzeylerini ve iş performanslarını yükselterek başarıya ulaşabilmelerini sağlayacaktır. Etkili bir kariyer sistemi oluşturmak için, çalışanlar, yöneticiler ve işletmenin tümü tamamlayıcı rol oynamaktadır. İKY uygulamalarından biri olan kariyer planlama sisteminin geliştirilmesi çalışanların iş memnuniyeti üzerinde etkili olacaktır.

Kariyer planlama sistemi olarak adlandırılan bu süreç aşağıda bireysel kariyer planlama ve örgütsel kariyer planlama başlıkları altında incelenmiştir.

#### 3.4.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlaması bireye odaklanmakta, bireyin amaç ve yeteneklerinin analizini ifade etmektedir. Çalışanların yeteneklerini geliştirebilmeleri için hem örgüt içinde hem de örgüt dışında durumunu ortaya koymaktadır. Bireysel kariyer planlaması, çalışanların yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmeleri, kariyer fırsatlarını incelemeleri, kariyer amaçlarını oluşturmaları ve kendilerini bu amaçlara ulaştırabilecek yöntemleri saptayabilmelerini sağlayan bir faaliyet sürecini ifade etmektedir. Bireysel kariyer planlamasında çevresel temel öğeler; aile, toplum, örgüt, astlar, üstler, meslektaşlar ve yapılan iş ve bireyin kendi kişiliğinden oluşmaktadır. Bu unsurlar içinde en önemli olan bireyin örgüt içindeki yaptığı iştir. Kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için yapılan işin öneminin bilinmesidir. Birey kariyer planlaması ile geleceğini kontrol altına alabilir (Şimşek ve Öge, 2014: 278-279).

Bireysel kariyer planlama, çalışanların bireysel kariyer planlamalarında yol gösterici olmakla birlikte, örgüte bağlılığı ve verimli çalışma isteğini de artırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların kariyer gelişim planının yapılması, çalışanların kariyer geleceğine daha güvenli ve bilinçli bakmasına, örgütle bütünleşmesine olanak sağlayabilir (Demirbilek, 1994: 71).

İşletmelerde kariyer planlaması, işgücünün yalnızca işletme için hayati önem taşıyan yetenek ve becerilerini geliştirmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda onları kendi gelişimlerine katkıda bulunmaya motive eder. Firma performansı, çalışanlarda artan motivasyon yoluyla kariyer planlamasından olumlu etkilenir (Paracha vd., 2014: 673).

#### 3.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, birçok örgütsel işleve hizmet eder. Birincil amaç, kuruluşun mevcut ve gelecekteki beklenen ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli sayıda uygun beceriye sahip ve motive olmuş personele sahip olmasını sağlamaktır. Bu amaçla, kuruluşlar kendilerine sunulan becerilerin düzeyini, türünü belirlemek ve bunları gerekli becerilerle eşleştirmek için resmi ve gayri resmi beceri denetimleri gerçekleştirir. Beceri denetimleri, yedekleme planlaması, işe alma ve işten çıkarma gibi çok çeşitli planlama ve eğitim faaliyetlerinden oluşur. Kuruluşların, doğrudan kuruluşun başarısı ve hayatta kalmasıyla bağlantılı olan ve kısmen beceri eğitimi, iş rotasyonu ve işin yeniden tasarımı gibi şirket içi ve dışı geliştirme faaliyetleriyle gerçekleştirilen çalışan verimliliğini artırma konusunda kazanılmış bir çıkarı vardır. Kuruluşlar aynı zamanda vasıflı ve üretken çalışanları elde tutmak, hedefleri geliştirmek ve bireysel kariyer yollarını bu hedeflere bağlamak gibi uygulamaları kullanmak ister, böylece çalışanlar kuruluşa bağlılık geliştirebilirler. Örgütsel kariyer planlama uygulamaları aynı zamanda örgütün türünden, stratejik hedeflerinden ve faaliyet gösterdiği çevreden de etkilenir. Örneğin, çok uluslu kuruluşlar gibi bazı kuruluşlar, esnek, kendi kendini yöneten ve çeşitliliğe değer veren çalışanlara ihtiyaç duyabilirler. Bu özellikleri yansıtan bir iş gücü oluşturmak için seçim ve geliştirme faaliyetlerini yapılandıracaklardır. Benzer şekilde, dış işgücü piyasası, uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin türlerini ve önemini belirleyebilir. Kuruluşlar, ihtiyaç duyulan becerilerin karışımına ve mevcut işgücü havuzundan elde edilen becerilerin karışımına bağlı olarak farklı bir bakış açısı geliştirebilir (Creed ve Hood, 2009: 3).

Örgütsel kariyer planlama, kurum içindeki bireyler için kariyer yollarını ve faaliyetlerini oluşturma sürecini ifade etmektedir. İşletmeler şimdi ve gelecekte nitelikli çalışan ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanların kariyer geliştirme beklentilerine yardımcı olmak amacıyla kariyer planlaması yapmaktadırlar. İşletmeler yüksek performansa sahip çalışanlarını elde tutmak istiyorsa, bireysel kariyer planlaması ve örgütsel kariyer

planlamasının aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Çalışanlar örgütsel kariyer planlamasının özgül amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olması beklentisindedirler. Böylece örgüt kariyer planlaması ile hem çalışanlarının amaç ve beklentilerini gerçekleştirmesine katkıda bulunur hem de potansiyel işgücü ihtiyacını rahatlıkla karşılama olanağı elde eder. Örgütsel kariyer planlaması, insan kaynakları bölümü tarafından gerçekleştirilen bir faaliyettir. Örgütsel kariyer planlamasının sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Şimşek ve Öge, 2014: 281-282):

- Bireysel yeteneklerin etkinliği arttırılabilir,
- Çalışanların kendilerini değerlendirebilmelerine olanak sağlayabilir,
- Bireysel gelişim nedeni ile çalışanların memnuniyeti artabilir,
- Yatay ve dikey kariyer hareketleri sayesinde çalışanların performansları artabilir,
- Örgütsel bağlılık ve sadakat sağlanabilir, motivasyon artabilir ve işten ayrılma oranları azalabilir,
- Eğitim ve geliştirmeye olan ihtiyaç ve yöntemler saptanabilir.

## **4. KARIYER TATMİNİ**

### **4.1. Kariyer Tatmini Kavramı**

Kariyer tatmini, bireylerin hedeflerine ulaşma konusundaki iş seçimlerinin ve tutumlarının itici gücü olarak bireysel özelliklerden etkilenen bir olgudur (Cheng vd., 2015). Bireylerin kendi kariyerlerine ilişkin kendine özgü değerlendirmeleri olarak kariyer tatmini, genellikle öznel kariyer başarısının merkezi bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Spurk vd., 2011: 315).

Kurumlar çalışanlarından yüksek verim elde etmek istiyorlarsa, çalışanların kariyer tatminleriyle ilgilenmeli ve kariyer tatminlerini önemsemelidir (Kumudha ve Abraham, 2008: 48). Roney ve Öztin (2007) yüksek kariyer beklentilerinin karşılanmadığında hayal kırıklığı yaratabileceği ve bunun sonucunda daha az iş tatmini ve yüksek personel devir hızına neden olabileceğini ifade etmişlerdir.

Kariyer tatminini iş yükü, iş şartları, ödüllerin eşit şekilde dağılmaması, bireylerin özel ve iş hayatları arasındaki çatışmalar, stres gibi faktörler olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca çalışanlara işyerlerinde, etnik, cinsiyet vb. konularda ayrımcılık yapılması kariyer tatminini azaltan etmenlerdir. Kariyer tatmini bireysel ve örgüt performansı için önemli olduğu gibi iş devamsızlığı ve işgücü devir oranını da azaltan bir durumdur. Kariyer tatmininin ana faktörlerini çalışanın kendisi (demografik değişkenler, yetenek ve kişilik özellikleri), iş (işin özellikleri ve iç ödüller) ve örgütsel özellikler olarak sınıflandırmak mümkündür (Çavuş ve İmadoğlu, 2017: 99).

### **4.2. Kariyer Tatmininin Önemi**

Kariyer tatmini, yapılan kariyer araştırmalarında çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü bireyin kariyerinden tatmin olması, sübjektif başarı duyguları çerçevesinde birçok iş davranışı ve refahı ile yakından ilgilidir (Abele ve Spurk, 2009; Spurk vd., 2011).

Kariyer tatmini kavramı, bireyin yaşam boyu çalışma hayatındaki öznel tutumunu yansıtan (Lounsbury vd., 2012: 520), kariyer hedefleri ve beklentilerinin karşılanması ve başarısından memnun olma derecesini (Conley ve Muncey, 2005) ifade etmektedir. Çalışanların kariyer tatmini, işyerinde güçlendirme, destekleyici uygulama ortamları, işin kendisi, çalışma koşulları gibi çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Laschinger, 2012). Bunların yanı sıra, bireyin kariyer planlamasına

ilişkin algısının da kariyer tatmine etki ettiği, bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. King, (2004) ve Raabe vd., (2007) gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, bireysel kariyer planlaması yapılmasının, bireyin kariyeri üzerindeki kontrol algısını güçlendirdiğini ve bu durumda kariyer tatminine yol açtığını tespit etmişlerdir.

Greenhaus vd. (1990) çalışanların kariyer tatmini sağlamaları açısından, aşağıdaki beş temel hedefe ulaşmalarının önemli olduğunu savunmaktadır. Bu hedefler:

- Mesleki başarılar,
- Genel mesleki hedefler,
- Gelire ilişkin hedefler,
- Meslekteki ilerlemeler ve
- Yeni beceriler edinme olarak ifade edilmektedir.

İşletmelerin var olma nedenlerinin başında kâr elde etme amacı vardır. Kâr elde etme de müşteriye kaliteli malı üretmek veya kaliteli hizmeti sağlamakla mümkündür. Bu da müşteri tatminini artırmaktadır. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek de şudur ki; işletmenin var olabilmesi için müşteri tatmini kadar yöneticilerin ve çalışanların da işlerinden ve kariyer düzeylerinden tatmin olması gerekmektedir. Kariyerinden tatmin olmuş çalışanlar, işine daha bağlı çalışarak örgütün çıkarlarını da göz önünde bulundurabilmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013: 68).

### **4.3. Kariyer Tatminini Etkileyen Faktörler**

Kariyer tatminini literatürde birçok faktör etkilemektedir. Araştırmacılar tarafından çok farklı ayrımlar yapılmıştır. Chen (2008) kariyer tatminini etkileyen ana faktörleri; çalışanın kendisi (demografik değişkenler, yetenek ve kişilik özellikleri), iş (işin özellikleri ve iç ödüller) ve örgütsel özellikler olarak sınıflandırmıştır.

Örücü vd. (2010: 3) ise, kariyer tatminini etkileyen faktörleri; bireysel faktörler (kişinin ihtiyaç ve beklentileri, işle ilgili çıkarlar), örgütsel faktörler (ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, politika ve prosedürler, çalışma şartları), grup faktörleri (çalışma arkadaşları, yöneticilerin tutum ve davranış şekilleri), kültürel faktörler (inançlar, değerler, tutumlar) ve çevre faktörleri (ekonomik, sosyal ve devlete ait faktörler) olmak üzere beşe ayırmıştır.

Nguyen vd. (2003) ise , kariyer tatmini üzerinde etkili olan faktörleri; ücret, kariyer fırsatları, çalışma ortamı ve iş güvenliği olarak sıralarken, Opkara (2002), kariyer fırsatları, çalışanlar arasında bulunan ilişkiler, işin kendisi, yönetim ve ücret olarak sıralamaktadır. Bu çalışmada da kariyer tatminini etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ana başlık altında toplanmıştır.

#### 4.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel olarak kariyer tatmini, bireylerin ilerleme ve gelişim fırsatları dahil olmak üzere kariyerlerinin içsel ve dışsal yönlerinden elde ettikleri tatmindir (Greenhaus vd. 1990). Çalışanların algılanan kariyer tatmini, kariyerle ilgili rolleri ve başarıları hakkında nasıl hissettiklerini yansıtır. Kariyer tatmini, hem dışsal hem de içsel sonuçları içeren ve dolayısıyla hem nesnel hem de öznel göstergeler kullanılarak ölçülen kariyer başarısının önemli bir yordayıcısıdır. Kariyer tatmini, öznel kariyer başarısının bir derecesi olarak kabul edilir. Öznel kariyer başarısı, bireyin kariyeriyle ilgili olarak sahip olabileceği kendini gerçekleştirme, başarı ve tatmin duygusudur (Salleh vd., 2020: 219). Nesnel kariyer başarısı, bireyin kariyer durumunun az çok somut göstergelerini tanımlayan dışsal bir bakış açısını gösterir. Nesnel kariyer başarısının göstergeleri arasında maaş, terfi, aile yapısı ve iş seviyesi yer alır. Öznel kariyer başarısı, “bireylerin kariyerleriyle ilgili başarı ve tatmin duyguları” olarak tanımlanır ve çoğunlukla kariyer memnuniyeti ile ölçülür. Nesnel kariyer başarısı görünür sonuçlar içerdiğinden, genellikle üçüncü şahıs bakış açısına bağlıdır ve bu nedenle bir çalışanın kendi başarısına ilişkin değerlendirmesini yansıtmaz. Son yıllarda, kariyer başarısının öznel ölçütleri giderek daha önemli hale gelmiştir ve kariyer tatmini, kariyer başarısının en önemli belirleyicilerinden biridir (Kong vd., 2012: 77).

Bir kişinin kariyer tatminini etkileyebilecek birçok faktör vardır ve bunlardan biri bireysel faktörlerdir. Bireysel olarak kariyer tatmini, çalışanın kendisinin çabasını ve güçlü bir bağlılık gerektirir. Kariyer, bir kişinin görev süresi boyunca sahip olduğu, kişinin hayatına değer ve kimlik sağlayan iş pozisyonları dizisidir. Kariyer tatmini, kişinin kariyeri ile ilgili beklenti ve ihtiyaçları karşılamaından kaynaklanan psikolojik bir durumdur. Kariyer tatmini, daha çok, bir bireyin yaşamı boyunca kariyer başarı düzeyine ilişkin öznel değerlendirmesi olarak görülür (Farla vd., 2019: 367).

#### 4.3.2. Örgütsel Faktörler

Kariyer tatminini etkileyen örgütsel faktörler; ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, çalışma şartları, politika ve prosedürler olarak sayılabilir (Örücü vd., 2010: 3).

Örgütler, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi etkili kariyer desteği sağlayarak çalışanların kariyer tatminini artırmaya çalışırlar. Bu durum, çalışanlar arasında organizasyon tarafından desteklendiğine dair bir algı oluşturmakta, bu da daha iyi kariyer tatmini ve elde tutma niyetine yol açmaktadır (Kong vd., 2012: 77).

#### 4.4. Kariyer Tatmininin Sonuçları

Çalışanların yönetim işlevlerini kapsayan İKY, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu yükseltecek ve performanslarını artıracak ortamların oluşturulması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli çalışmaları yerine getirmelidir. Böylece çalışanların kariyer tatminine de etki etmiş olacaktır.

İKY uygulamaları ile performans veya etkinlik arasındaki bağlantının nasıl ortaya çıktığı pekçok araştırmacı tarafından araştırılmaktadır (Guest, 1997; Guest vd., 2000; Gemlik vd., 2016; Dyer ve Reeves, 1994; Harel ve Tzafrir, 1999). Fakat bu çalışmalar, özellikle, İKY uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebileceği süreçleri ve bu tür tutum ve davranışların performans üzerindeki olası etkisini ortaya koymak için yeterli değildir. Çağdaş organizasyonlar çalışanlarının sadece beceri ve yeteneklerine değil, aynı zamanda becerikliliklerini organizasyonun yararına kullanmaya kararlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle İKY uygulamaları bağlılığı artırmalı ve yüksek bağlılık ve memnuniyet gösteren çalışanları elinde tutmalıdır (Guest vd., 2000).

Gelecekte kuruluşlar için büyük bir zorluk, rekabet avantajı için her zamankinden daha acil bir arayış olacak gibi görünüyor. Bu zorluğu en iyi şekilde karşılayabilecek kuruluşların değerli, kıt ve taklit edilemez kaynakları elde edebilen ve kullanabilen kuruluşlar olacağı giderek daha fazla tartışılmaktadır. İnsan kaynakları, özellikle uygun İKY uygulamaları ve kurumsal kültürün yönetimi yoluyla etkin bir şekilde dağıtılsa, bu kategoriye girebilir (Barney ve Wright 1998). Bu nedenle organizasyonlar için kilit görevlerden biri insan kaynaklarının etkin yönetimi olacaktır. Bu, firmalar dünya pazarlarında rekabet etmeye ve yüksek performanslı işyerlerinin yayılmasını teşvik ederek artan üretkenlik arayışına girdikçe zorluk teşkil etmektedir. İş yerindeki insanların

gelecekteki yönetimine yönelik ek zorluklar, hem zorlu iş hem de kabul edilebilir bir iş-yaşam dengesi için kapsam gerektiren, giderek daha iyi eğitilmiş bir işgücünün artan beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Kilit çalışanları çekmek ve elde tutmak için, bu tür çalışanlara hitap eden türden insan kaynakları politikaları ve uygulamaları sunmak ve uygulamak esas olacaktır. Dolaylı olarak, kuruluşlar, yüksek performansa giden yolun bir parçası olarak çalışanların katılımını ve bağlılığını sağlamaları gerektiğini görebilirler (Guest vd., 2003: 292).

İşletmeler tarafından gerçekleştirilen çalışanları işe teşvik edici ve motivasyon artırıcı İKY uygulamaları, yetenek ve becerilerin eğitimler ölçüsünde geliştirilmesi sonucunda çalışanların kariyer tatmini sağlanacak ve iş performansı artacaktır. Böylece işletmenin daha emin adımlarla hızlı bir şekilde ilerlemesi sağlanacak ve istenen başarı elde edilebilecektir. Ayrıca kariyer planlama faaliyetleri, çalışanların hedef ve planları doğrultusunda pozisyonlarını belirlemelerine ve takip etmelerine yardımcı olduğu için, çalışanların kariyer tatmin düzeyini artırmada pay sahibidir. Çalışanlar kariyerlerini, kariyerlerinde gelişmelerine ve ilerlemelerine olumlu yönde yardımcı olacak şekilde düzenlemeye çalışırlar, bu da kariyer doyum düzeylerini artırmaya yol açar. Dolayısıyla kariyer planlamasının çalışanlar için kariyer memnuniyetini artırma potansiyeline sahip, kariyer planlama faaliyetlerinin kariyer memnuniyetini artırmaya yardımcı olduğu önemli bir İKY girişimi olduğunu, çünkü yeni pozisyonları belirlemelerine ve bu doğrultuda takip etmelerine yardımcı olduğunu belirtmek mümkündür.

#### **4.5. İlgili Araştırmalar**

Buraya kadar konuyla ilgili yapılan araştırmaların derlenmesi, hem daha çok fikir sahibi olunmasını sağlayacaktır hem de gelecek çalışmalara rehberlik edecektir. Bu bağlamda, işletmelerde İKY uygulamaları, kariyer planlaması ve kariyer tatmini kapsamında değerlendirilebilecek bazı çalışmalar, aşağıda kronolojik olarak yer almaktadır.

Youndt vd. (1996), beşeri sermayeye odaklanan bir İKY sisteminin, çalışan verimliliği, makine verimliliği ve müşteri uyumu gibi operasyonel performansın birden çok boyutuyla doğrudan ilişkili olduğunu bulmuştur.



Huselid vd. (1997) firma etkinliğinin İKY personelinin yetenekleri ve nitelikleriyle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, İKY'nin etkinliği ile üretkenlik, nakit akışı ve piyasa değeri arasındaki ilişkilerin olumlu olduğu sonucuna varmışlardır.

Harel ve Tzafrir (1999) İKY uygulamalarının firma düzeyindeki etkisi hakkında ortaya çıkan ampirik literatürü genişletmek amacıyla, İsrail'deki özel ve kamu sektörlerinde araştırma yapmışlardır. Sonuçlar, bu uygulamaların organizasyonun hem algılanan organizasyonel hem de piyasa performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel performansı etkilemede istatistiksel olarak anlamlı bulunan tek bağımsız değişken eğitim uygulamalarıdır. Algılanan pazar performansı durumunda, eğitim uygulamalarına ek olarak çalışan seçim uygulamalarının da algılanan pazar performansını önemli ölçüde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Singh (2004) tarafından Hindistan'da, İKY uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İKY uygulamaları alt boyutlarından, eğitim ve ücretlendirme ile firmanın algılanan organizasyonel ve piyasa performansı arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Dolan vd. (2005) finansal ve performans hedefi ölçütleri açısından ölçülen kurumsal başarıya bağlı temel İKY politikaları ve uygulamalarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu ampirik çalışma için 200'den fazla kişiyi istihdam eden en büyük İspanyol firmalarına dayanan bir veri seti seçilmiştir. Çalışmanın amaçlarından biri, firmaların ekonomik başarısına katkıda bulunan İKY uygulamalarını, süreçlerini ve politikalarını incelemektedir. ikincisi, çalışma İKY fonksiyonunun geleneksel rollerini ve faaliyetlerini ele alarak diğer organizasyonel faktörlerle karşılaştırıldığında bunların göreceli önemini belirlemeye çalışmaktır. Bulgular; İKY sisteminin firmanın performansına değer katmada önemli bir stratejik ve operasyonel rol oynadığı yönündedir. Ayrıca sonuçlar, bazı İKY politikaları ve uygulamaları olmadığında veya yetersiz uygulandığında, bir firmanın ekonomik performansı için zararlı sonuçların kaydedilebileceğini göstermektedir. Ayrıca çalışma, İKY Departmanı ve bölüm yöneticileri tarafından ortaklaşa geliştirilirse, genel olarak eğitime yönelik politikaların yanı sıra yönetim geliştirme ile ilgili bir politikanın firma performansına önemli bir değer kattığını göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının uygun bir şekilde yapılandırılmasının, bireysel İKY uygulamalarının

etkisini çoğaltan ve firma performansına önemli ölçüde katkıda bulunan bir sinerji yarattığı sonucuna varmak mümkündür.

Sav (2008) tarafından yapılan çalışmada, bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörler ve üniversitelerin etkisi incelenmiştir. İ.İ.B.F İşletme son sınıf öğrencilerinin kariyer belirleme süreçlerini, kariyer eğilimlerini ve üniversitelerinin öğrencilerini yetiştirme hedefleri ile bu hedefleri karşılama dereceleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; kişisel özellikler ve yetenekler, ekonomik faktörler ve mesleğin saygınlığının öğrencilerin kariyerlerinin temel belirleyicileri olduğu ve bu değişkenleri güncel gelişmelerin takip ettiği ortaya konulmuştur.

Akpınar (2011) İKY uygulamaları politikası bağlamında kamu yönetiminde taşra örgütlenmelerinde çalışanların memnuniyetlerini incelemiştir. Akpınar çalışmasında, kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma ortamı gibi birçok faktörün çalışanların memnuniyetini etkilediğini ifade etmiştir.

Tunçer (2012) örgütlerde değişen İKY anlayışının ortaya çıkardığı kariyer yönetimini örgütsel ve bireysel boyutlarıyla incelemiştir. Buna göre, gelişen İKY anlayışıyla birlikte, bireyleri kariyer geliştirmede kendi haline bırakan personel yönetimi anlayışı terk edilerek, hem örgütsel kariyer planlanmış hem de bireysel kariyer planlarına örgütsel destek sağlanmıştır. Buna göre, örgütsel amaç ve hedefler gerçekleştirilirken, bireysel talep ve beklentiler de tatmin edilmeli, çalışanların yalnızca maddi değil aynı zamanda manevi ödüllerle de motive edilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Etkili bir kariyer yönetimiyle çalışanların motivasyonları sağlanabilir ve performansları artırılabilir.

Çatır ve Karaçor (2016) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesinde öğrenim gören 400 öğrenci üzerinde insan kaynaklarında kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve bu görüşlerin öğrencilerin demografik özellikleri, okuldaki durumları ve harcama durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Yapılan analizler sonucunda, öğrencilerin genel olarak kariyer planlamayla ilgili olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiş, kariyer planlamasının öğrenciler için önemli bir konu olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular incelendiğinde; turizm mesleğini seçerken çoğunluğunun kariyer planı yaptıkları, kariyer planını oluştururken

çevrenin fikirlerine değer verdikleri, işe başladıklarında kariyerini ne kadar ilerletebileceklerini bildikleri, mesleklerindeki son gelişmeleri takip edebilmek için planlamanın önemli bir konu olduğu, turizm mesleğinden gurur duyduklarını ve kişisel gelişimlerine katkı sağladığı, turizm mesleğinde yeni ve farklı şeyler yapılmasının zevk almalarına neden olduğu, öğrencilerin çoğunluğunun kariyer planlamanın başlangıç seviyesi olan kendini tanıma ve ihtiyaçlarını bilme aşamasını gerçekleştirdikleri, kariyer planlamanın verimlilik ve etkililik için önemli olduğu öğrenciler tarafından ifade edilmiştir.

Figueiredo vd. (2016), bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İKY süreçlerinde bilgi ile ilgili organizasyonel süreçlerin bağımlılığını açıklamak ve ampirik olarak test etmek istemişlerdir. İKY süreçleri, eğitim, kariyer gelişimi ve elde tutma ile ilgili olarak, bu üç insan yönetimi süreci ile dört bilgi yönetimi süreci arasında geliştirilen ilişki dinamikler analiz edilmiştir. İKY, hem kariyer memnuniyetini hem de öğrenme süreçlerini güçlendirmede ve kolaylaştırmada kilit bir rol üstlenir. Bulgular, bilgi yönetimi süreçleriyle ilgili İKY uygulamalarının tahmin kapasitesini göstererek iki yapı arasında güçlü bir doğrudan ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. İKY uygulamalarının, bilgi yönetimi süreçlerini olumlu yönde etkilediği ve ayırt edici bir kapasiteye sahip olduğu bulunmuştur.

Soysal ve Kılınç (2016) Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller, özel hastaneler ve büyük ölçekli üretim işletmelerinde faaliyette bulunan yöneticilerin İKY, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi hakkındaki görüşlerini araştırmışlardır. Bu işletmelerde faaliyette bulunan İKY yöneticilerinin, çalışanları değerlendirdikleri öncelikli kriterlerini ve işyerlerinde uyguladıkları performans değerlendirme yöntemlerini belirlemek ve bu yöntemlerin sonuçlarını hangi alanlarda kullandıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, İKY uygulamaları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi unsurlarına büyük oranda katıldıkları saptanmıştır. Yöneticilerin konuları ile çalışanlarını değerlendirdikleri kriterler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu iken, yöneticilerin konuları ve yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarını işyerinde kullanma alanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Çavuş ve İmadoğlu (2017) ise, İKY uygulamaları ile kariyer tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere ampirik bir çalışma yapmışlardır. İKY uygulamalarıyla çalışanların eğitimi ve ücretleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, personel seçimi ile performans değerlendirme arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları; İKY uygulamaları ile iş performansı ve kariyer tatmini arasında önemli bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Bu ilişkinin etkin bir şekilde koordine edilmesi ve personele verilen eğitimlerle desteklenmesi işletmenin verimlilik ve karlılık düzeyini arttırmanın yanında müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet anlayışı açısından etkili olacaktır.

Çiçek ve Işık (2019) çalışmalarında bireysel kariyer planlaması ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin aracılık etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaçla, bankacılık sektörü çalışan ve yöneticileriyle bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya veri toplamak için İstanbul'da faaliyet gösteren özel ve devlet bankalarında çalışanlara ve yöneticilere online bir anket formu gönderilmiştir. Yapılan analizlerde bireysel kariyer planının kariyer tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Omar vd. (2020), Ürdün bankacılık sektöründe kariyer planlaması ve kariyer memnuniyetinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmanın sonuçları, kariyer planlaması ve kariyer memnuniyetinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, kariyer planlaması ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kariyer memnuniyetinin kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Etkili kariyer planlaması, çalışanların işten ayrılma niyeti sorununu azaltmada önemli bir faktördür. Çünkü kariyer planlama faaliyetleri, çalışanların olası bir geleceği tasavvur etmelerine ve eylemlerini planları doğrultusunda yönlendirerek durumları üzerinde bir kontrol duygusu sürdürmelerine olanak tanır. Ayrıca, tüm çalışanların kendi yetenek, uzmanlık ve becerilerini tam anlamıyla kullanma ve kariyerlerinde etkili olma şansını elde etmek istemeleri, çalışanların kariyer tatmini konusundaki genel görüşleri, kariyer anlayışlarının boyutunun bir göstergesidir.

## 5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KARİYER PLANLAMA VE KARİYER TATMİNİNE ETKİSİ: BANKACILIK VE FİNANS SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

### 5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

#### 5.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın evrenini Konya ilinde bulunan bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, bu işletmelerde çalışan 356 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kota örnekleme tekniği uygulanarak örneklem belirlenmiştir. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme çeşitlerinden biri olan kota örnekleme; belirli değişkenler göz önünde bulundurularak evrenin özelliklerini temsil ettiğine inanılan, örnek kütlenin oluşturulmasıdır (Altunışık vd., 2012: 143).

#### 5.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>1a</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer planlama arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2a</sub>: Çalışanların eğitim durumları ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2b</sub>: Çalışanların eğitim durumları ile kariyer planlama arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2c</sub>: Çalışanların eğitim durumları ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3a</sub>: Çalışanların kurumda çalışma süresi ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3b</sub>: Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kariyer planlama arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3c</sub>: Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kariyer planlamayı olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Kariyer tatmini, kariyer planlamayı olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>7</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği alt boyutlarının birbiri arasında anlamlı bir ilişkisi vardır.

H<sub>8</sub>: Kariyer planlama ve kariyer tatmini arasındaki ilişkide insan kaynakları yönetimi uygulamalarının düzenleyici rolü vardır.

#### 5.1.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırma kapsamında veriler, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği, Kariyer Planlama Ölçeği, Kariyer Tatmini Ölçeği ve beş sorudan oluşan Demografik Bilgi Formundan elde edilmiştir. Anket formu toplamda 55 maddeden oluşmaktadır.

- Demografik Bilgi Formu: Bu form örneklemini temsil ettiğine inanılan Bankacılık Ve Finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, kurumda çalışma süreleri ve kurumdaki görevleri ile ilgili ifadeleri içermektedir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği: Demo vd.'nin (2012) çalışması Türkçeye çevrilerek elde edilmiştir. Ölçek Beş Alt boyuttan ve 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan alt boyutlar; işe alım ve seçim (ilk 6 madde), çalışan katılımı (7.8....18. maddeler), eğitim ve geliştirme (19.20...24. maddeler), çalışma koşulları (25.26...30. maddeler) ve son olarak yetkinlik bazlı performans değerlendirmesinden (31.32....40. maddeler) oluşmaktadır.
- Kariyer Planlama Ölçeği: Orpen (1994) tarafından yapılan çalışmadan Türkçeye uyarlanan beş maddeden oluşmaktadır.

- Kariyer Tatmini Ölçeği: Greenhouse, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından yapılan çalışmadan Türkçeye uyarlanan beş maddeden oluşmaktadır. Yanıtlar 5'li likert tipine uygun olarak “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden oluşmaktadır.

#### 5.1.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada kullanılan veriler nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin istatistiksel analizi bilgisayar ortamında elde edilmiştir. Veri kontrolü yapılmış ve hatalı girilen veriler anket formuna göre düzeltilmiştir. Araştırma verilerinin istatistiksel analizi için IBM SPSS 22. paket programından yararlanılmıştır.

Kategorik ölçümlerde sayı ve yüzde kullanılmıştır. Araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirlik testi ile faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca araştırma verilerinin Kolmogorov-Smirnov, Skewness ve Kurtosis testi ile normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Normal dağılıma uyan verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. İkili gruplar arasında sayısal ölçümlerin karşılaştırılmasında Bağımsız t testi, ikiden fazla grubun sayısal ölçümlerinin genel karşılaştırılmasında ise tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. İki boyut arasındaki ilişki durumuna bakmak için Pearson korelasyon testine bakılmıştır. Ayrıca bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler üzerindeki etkisi için ise çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

## 5.2. BULGULAR VE YORUMLARI

### 5.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi

**Tablo 2. Katılımcıların ve İşletmelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı**

Demografik Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	167	46,9
Erkek	189	53,1
Toplam	356	100,0
		<b>Ortalama</b>
<b>Yaş</b>		34,73
Toplam	356	100,0
	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	2	,6
Lise	25	7,0
Üniversite	276	77,5
Lisans Üstü	53	14,9
Toplam	356	100,0
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
0-5 Yıl	110	30,9
6-10 Yıl	116	32,6
11-15 Yıl	77	21,6
16-20 Yıl	35	9,8
21 Yıl ve Üzeri	18	5,1
Toplam	356	100
<b>Kurumdaki Görev</b>		
Banka Personeli	5	1,4
Operasyon Yetkilisi	5	1,4
Pazarlama	36	10,1
Portföy Yöneticisi	42	11,8
Müdür	22	6,2
Gişe Personeli	65	18,3
Gişe Yetkilisi	31	8,7
Güvenlik Görevlisi	6	1,7
Müşteri Temsilcisi	26	7,3
Muhasebe Sorumlusu	7	2,0
Müdür Yardımcısı	52	14,6
Uzman	35	9,8
Portföy Yöneticisi	17	4,8
Temizlik Personeli	7	2,0
Toplam	356	100

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların tanıtıcı özelliklerinin dağılımı tablo 2’de gösterilmektedir. Katılımcıların 189’u erkek iken 167’si kadındır ve araştırma



katılımcıların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların yaş ortalaması ise 34,73 olarak belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların 2'si ilköğretim mezunu, 25'i lise mezunu, 276'sı üniversite ve 53'ü lisans üstü mezunlardan oluşmaktadır. 6 ile 10 yıl arasında sektörde bulunan katılımcı sayısı ise 116 ile araştırmaya katılımda büyük pay sahibidir. Katılımcıların arasında 65 kişi ile gişe personelleri araştırmaya en yüksek desteği veren kişiler olmuştur.

### 5.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler**

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Ort.	SS
Çalıştığım kuruluş hem iç hem de dış işe alım süreçleri hakkında bilgi vermektedir.	3,87	,89
Çalıştığım kuruluş, seçim sürecinin adımları ve kriterleri ile ilgili olarak başvuru sahiplerine bilgi vermektedir.	3,93	,85
Çalıştığım kuruluş, seçim sürecinin sonunda performans sonuçlarını adaylara iletir.	3,91	,93
Çalıştığım kuruluşun seçim testleri eğitilmiş ve tarafsız kişilerce yapılmaktadır.	3,93	,97
Çalıştığım kuruluş, yetkin insanları çeken rekabetçi seçim süreçlerine sahiptir.	3,87	,96
Çalıştığım kuruluş çeşitli seçim araçları kullanmaktadır (ör. Mülakatlar, testler vb.)	4,07	,89
Çalıştığım kuruluş bana saygı ve özen gösterir.	4,05	,87
Çalıştığım kuruluş refahıyla (mutluluk, sağlık, iyilik) ilgilenir.	3,86	1,02
Çalıştığım kuruluşta yönetici ve çalışanlar arasında anlayış ve güven ortamı vardır.	3,88	,97
Çalıştığım kuruluş, yaptığım işe ve elde ettiğim sonuçlara değer verdiğini gösterir (sözlü veya yazılı olarak)	3,84	,97
Çalıştığım kuruluş, görevleri yerine getirme ve karar alma konusunda özerkliği destekler.	3,74	,98
Çalıştığım kuruluş, ihtiyaçlarımı ve profesyonel beklentilerimi karşılamaya çalışır.	3,80	,97
Çalıştığım kuruluşta çalışanlar ve yöneticileri, görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirebilmek için sürekli bilgi alışverişi yaparlar.	3,89	,92
Çalıştığım kuruluş, karar verme ve problem çözüme sürecine katılımımı teşvik eder.	3,89	,93
Çalıştığım kuruluşta meslektaşlar arasında güven ve iş birliği ortamı vardır.	3,85	,94
Çalıştığım kuruluş, çalışanları arasında etkileşimi teşvik eder (ör. Sosyal toplantılar, sosyal etkinlikler, spor etkinlikleri vb.).	3,71	1,05
Çalıştığım kuruluş, çalışanların yaptıkları işe uyum sağlamlarını takip eder.	3,84	,99
Çalıştığım kuruluşta söylem ve yönetim pratiği arasında tutarlılık vardır.	3,81	1,00
İş yerindeki eğitimde öğrendiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.	3,96	,90
Çalıştığım kuruluş, görevlerimi başarıyla tamamlamam için ihtiyaç duyduğum becerileri geliştirmeme yardımcı olur (ör. Eğitim, konferanslar, vb.).	3,90	,96
Çalıştığım kuruluş, kişisel ve mesleki gelişimimi kapsamlı bir şekilde teşvik etmek için gelişimime ve eğitime yatırım yapar (örneğin, lisans dereceleri, lisansüstü programları, dil kursları vb. konularında maddi destek).	3,86	1,05
Çalıştığım kuruluşta çalışanlar aldıkları eğitimi değerlendirir.	3,85	,91
Çalıştığım kuruluş bilginin öğrenilmesini ve uygulanmasını teşvik eder.	3,92	,90
Çalıştığım kuruluşta eğitim ihtiyaçları periyodik olarak belirlenir.	3,85	,92

Çalıştığım kuruluş sağlık hizmetleri, ulaşım yardımı, gıda yardımı gibi temel faydalar sağlar.	3,92	1,04
Çalıştığım kuruluşun, çalışanların sorunlarla başa çıkmasına ve işyeri kazalarını önlemesine yardımcı olan programları veya süreçleri vardır.	3,96	,95
Çalıştığım kuruluş, şirket binasına / tesislerine giren kişilerin erişimini kontrol ederek çalışanlarının güvenliği ile ilgilenir.	3,95	,89
Çalıştığım kuruluş ek avantajlar sağlar (örneğin, spor salonlarına, ülke kulüplerine ve diğer kuruluşlara üyelik vb.).	3,62	1,12
Çalıştığım kuruluşun tesisleri ve fiziksel durumu (aydınlıkta, havalandırma, gürültü ve sıcaklık) ergonomik, rahat ve uygundur.	3,89	,96
Çalıştığım kuruluş sağlığım ve yaşam kalitemle ilgilenir.	3,83	1,03
Çalıştığım kuruluş, yetkinlik bazlı performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlarıyla tartışır.	3,73	1,04
Çalıştığım kuruluşta yetkinlik esaslı performans değerlendirme, bir çalışan gelişim planının temelini oluşturur.	3,79	1,01
Çalıştığım kuruluşta, terfi ve maaş artışları ile ilgili kararların temelini yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi oluşturmaktadır.	3,76	1,02
Çalıştığım kuruluş, yetkinlik bazlı performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlarına yaymaktadır.	3,76	1,06
Çalıştığım kuruluş periyodik olarak yetkinlik bazlı performans değerlendirmeleri yapar.	3,89	,96
Çalıştığım kuruluşun promosyonlar, primler, ödüller, ikramiyeler vb. teşvikler alıyorum.	3,97	,98
Çalıştığım kuruluşta maaşım, aldığım promosyonlar, primler, ödüller, ikramiyeler vb. teşviklerden etkilenir.	3,87	1,02
Çalıştığım kuruluş becerilerime ve eğitimime uygun bir maaş vermektedir.	3,73	1,17
Çalıştığım kuruluş bana hem kamu hem de özel sektör düzeyinde sunulan ücrete göre ödeme yapmaktadır.	3,72	1,11
Çalıştığım kuruluş, çalışan ödüllendirme sistemi tasarlarken çalışanlarının beklenti ve önerilerini dikkate almaktadır.	3,66	1,14

Araştırmaya katılan kişilerin insan kaynakları yönetim uygulamaları durumu ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde veriler incelenmiş ve ortalamalar ile standart sapmaları tablo 3’de gösterilmiştir. Bu bağlamda “Çalıştığım kuruluş çeşitli seçim araçları kullanmaktadır (ör. Mülakatlar, testler vb.)” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (4,07; 0,89) olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, “Çalıştığım kuruluş bana saygı ve özen gösterir.”, “İş yerindeki eğitimde öğrendiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.”, “Çalıştığım kuruluşun, çalışanların sorunlarla başa çıkmasına ve işyeri kazalarını önlemesine yardımcı olan programları veya süreçleri vardır.”, “Çalıştığım kuruluşun promosyonlar, primler, ödüller, ikramiyeler vb. teşvikler alıyorum.” ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir (Sırasıyla ifade ort: 4,05; 3,96; 3,96; 3,97).

**Tablo 4. Kariyer Planlama Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Kariyer Planlama</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>
Hayatım boyunca kariyerim için kesin hedeflerim var.	4,06	,81
İşimi değiştirmeyi düşündüğümde, her zaman yeni işin istediğim başka bir işe yol açıp açmadığımı düşünürüm.	3,96	,85
Kariyer hedeflerime ulaşmak için planlar yaparım ve bu planlar üzerinde çok düşünürüm.	4,05	,87
Kariyer hedeflerime göre güçlü ve zayıf yönlerimin neler olduğunu biliyorum.	4,12	,78
Kariyer hedeflerime ulaşmak benim için çok önemli.	4,10	,81

Araştırmaya katılan kişilerin kariyer planlama durumu ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde veriler incelenmiş ve ortalamalar ile standart sapmaları tablo 4'te gösterilmiştir. Bu bağlamda “Kariyer hedeflerime göre güçlü ve zayıf yönlerimin neler olduğunu biliyorum.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (4,12; 0,78) olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, “Kariyer hedeflerime ulaşmak benim için çok önemli.”, “Hayatım boyunca kariyerim için kesin hedeflerim var.” ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir (Sırasıyla ifade ort: 4,10; 4,06).

**Tablo 5. Kariyer Tatmini Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Kariyer Tatmini</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>
Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.	3,74	1,02
Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.	3,79	1,00
Gelir hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.	3,71	1,07
Hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.	3,73	1,01
Yeni beceriler geliştirmek için hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.	3,83	,96

Araştırmaya katılan kişilerin kariyer tatmini durumu ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde veriler incelenmiş ve ortalamalar ile standart sapmaları tablo 5'te gösterilmiştir. Bu bağlamda “Yeni beceriler geliştirmek için hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (3,83; 0,96) olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, “Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.”, “Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.” ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir (Sırasıyla ifade ort: 3,79; 3,74).

### 5.2.3. Normallik Testi

Normallik testi, toplanan verilerin dağılıma uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Öncelikli olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmektedir. Yapılan analiz neticesinde çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. Bu değerlerin  $\pm 1,5$  aralığında olması normal dağılıma uygun olduğu anlamına gelmektedir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri p değerlerinin 0,05'ten büyük olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Normal dağılım varsa; veriler parametrik özellik göstermektedir. Normal dağılım yoksa; verilerin parametrik olmayan özellikte olduğu ifade edilebilir (İslamoğlu, 2009: 227).

**Tablo 6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Yönelik Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	p
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları</b>	,131	356	,000
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları</b>	İstatistik	Standart Hata	
Ortalama	3,8577	,03941	
Medyan	4,0000		
Varyans	,553		
Standart Sapma	,74364		
Minimum	1,00		
Maximum	5,00		
Skewness	-1,293	,129	
Kurtosis	1,280	,258	

Araştırmaya katılan çalışanların İKY uygulamaları ile ilgili sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri tablo 6'da gösterilmiştir. Verilerin normalliğinin belirlenebilmesi için yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov

Testine verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak amacıyla bakılması gerekmektedir.

Kolmogorov-Smirnov p değerine bakıldığında anlamlı çıktığı ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını göstermektedir. Sosyal bilimlerde SPSS anket soruları Likert ölçekli sorular olduğundan dolayı değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için ikinci tabloda bulunan Skewness değeri ve Kurtosis değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 1,5$  değerleri arasında olduğunda, değerler normal kabul edilebilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsi  $\pm 1,5$  değeri arasında bulunmasından dolayı İKY uygulamaları ölçeği sorularının normal dağıldığı görülmüştür. Analizlere parametrik testler uygulanacağı saptanmıştır.

**Tablo 7. Kariyer Planlama Ölçeğine Yönelik Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	p
<b>Kariyer Planlama</b>	,154	356	,000
<b>Kariyer Planlama</b>	İstatistik	Standart Hata	
Ortalama	4,0640	,03715	
Medyan	4,0000		
Varyans	,491		
Standart Sapma	,70086		
Minimum	1,00		
Maximum	5,00		
Skewness	-1,144	,129	
Kurtosis	1,344	,258	

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer planlama ile ilgili sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri tablo 7'de gösterilmiştir. Verilerin normalliğinin belirlenebilmesi için yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testine verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak amacıyla bakılması gerekmektedir.

Kolmogorov-Smirnov p değerine bakıldığında anlamlı çıktığı ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını göstermektedir. Sosyal

bilimlerde SPSS anket soruları Likert ölçekli sorular olduğundan dolayı değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için ikinci tabloda bulunan Skewness değeri ve Kurtosis değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 1,5$  değerleri arasında olduğunda değerler normal kabul edilebilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsi  $\pm 1,5$  değeri arasında bulunmasından dolayı kariyer planlama ölçeği sorularının normal dağıldığı görülmüştür. Analizlere parametrik testler uygulanacağı saptanmıştır.

**Tablo 8. Kariyer Tatmini Ölçeğine Yönelik Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	p
<b>Kariyer Tatmini</b>	,154	356	,000
<b>Kariyer Tatmini</b>	İstatistik	Standart Hata	
Ortalama	3,7629	,04945	
Medyan	4,0000		
Varyans	,871		
Standart Sapma	,93301		
Minimum	1,00		
Maximum	5,00		
Skewness	-1,078	,129	
Kurtosis	,928	,258	

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer tatmini ile ilgili sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri tablo 8’de gösterilmiştir. Verilerin normalliğinin belirlenebilmesi için yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testine verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak amacıyla bakılması gerekmektedir.

Kolmogorov-Smirnov p değerine bakıldığında anlamlı çıktığı ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını göstermektedir. Sosyal bilimlerde SPSS anket soruları Likert ölçekli sorular olduğundan dolayı değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için ikinci tabloda bulunan Skewness değeri ve Kurtosis değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 1,5$  değerleri arasında olduğunda değerler normal kabul edilebilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsi  $\pm 1,5$  değeri arasında bulunmasından dolayı kariyer tatmini ölçeği sorularının normal dağıldığı görülmüştür. Analizlere parametrik testler uygulanacağı saptanmıştır.

#### 5.2.4. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik analizleri, araştırmalarda belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen cevapların tutarlılığını ölçmektedir. Buradaki tutarlılık ordinal scale yanıtlar içeren sorulara verilen cevapların tutarlılığıdır (Büyüköztürk vd., 2012: 108).

Araştırmalarda ölçeğe verilen cevaplar neticesinde güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değerinin hesaplanması gerekmektedir. Güvenirlik analizinin amacı, verilerin rastsallığını ölçmektir. Ölçeğe verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sorularının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenirlik analizi araştırmaların güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılmaktadır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alfa değerine bakılarak karar verilir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Başa, 2019: 62-63).

Araştırmanın ölçeklerinin güvenilirlik analizi bulguları aşağıda Tablo 9 ve 10 ve 11' de verilmiştir.

**Tablo 9. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri**

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse $\alpha$	Tüm Maddeler Dahil iken $\alpha$
İKY1	,686	,980	
İKY2	,714	,980	
İKY3	,612	,980	
İKY4	,689	,980	
İKY5	,719	,980	
İKY6	,616	,980	
İKY7	,707	,980	
İKY8	,780	,980	
İKY9	,791	,980	
İKY10	,797	,980	
İKY11	,789	,980	
İKY12	,820	,980	,980
İKY13	,786	,980	
İKY14	,789	,980	
İKY15	,728	,980	
İKY16	,728	,980	
İKY17	,793	,980	
İKY18	,807	,980	
İKY19	,752	,980	
İKY20	,757	,980	
İKY21	,743	,980	
İKY22	,754	,980	
İKY23	,850	,979	
İKY24	,749	,980	
İKY25	,650	,980	
İKY26	,793	,980	
İKY27	,734	,980	
İKY28	,655	,980	
İKY29	,659	,980	
İKY30	,747	,980	
İKY31	,804	,980	
İKY32	,811	,980	
İKY33	,782	,980	
İKY34	,753	,980	
İKY35	,723	,980	
İKY36	,602	,980	
İKY37	,613	,980	
İKY38	,744	,980	
İKY39	,722	,980	
İKY40	,806	,980	



Tablo 9’da yer alan güvenilirlik testi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğinde yer alan 40 maddenin güvenilirlik durumuna bakıldığında madde toplam korelasyon değerleri 0,602-0,850 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’in altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 40 madde üzerinden elde edilen insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,980 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

**Tablo 10. Kariyer Planlama Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri**

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse $\alpha$	Tüm Maddeler Dahil iken $\alpha$
KP1	,773	,871	
KP2	,656	,897	
KP3	,782	,869	,899
KP4	,724	,882	
KP5	,818	,862	

Tablo 10’da yer alan güvenilirlik testi sonuçlarına göre kariyer planlama ölçeğinde yer alan 5 maddenin güvenilirlik durumuna bakıldığında madde toplam korelasyon değerleri 0,656-0,818 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’in altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 5 madde üzerinden elde edilen kariyer planlama ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,899 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

**Tablo 11. Kariyer Tatmini Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri**

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse $\alpha$	Tüm Maddeler Dahil iken $\alpha$
KT1	,868	,941	
KT2	,895	,937	
KT3	,854	,944	,953
KT4	,877	,940	
KT5	,851	,944	

Tablo 11’de yer alan güvenilirlik testi sonuçlarına göre kariyer tatmini ölçeğinde yer alan 5 maddenin güvenilirlik durumuna bakıldığında madde toplam korelasyon değerleri 0,851-0,895 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’in altında değer

alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 5 madde üzerinden elde edilen kariyer tatmini ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,953 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

#### 5.2.5. Faktör Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek çok sayıdaki değişkeni az sayıdaki değişkene indirgeyebilen analizdir. Analizi görselleme ve yorumlamada kolaylık sağlar (İslamoğlu, 2009: 228). Değişkenler arası ilişkinin gücünü ölçmek için Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) and Bartlett's testine bakılır. KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. KMO değeri, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1'e eşit olur. 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabilir. KMO, tatmin edici bir faktör analizi yapılabilmesi için örneklemin 0,5'den büyük olması gerektiğini öngörür. Eğer 0,5'den düşük değişkenler var ise bunlar analize dahil edilemez. Bu değişkenler çıkarılarak analize devam edilmelidir (Yaşlıoğlu, 2017: 74-75).

İKY uygulamaları, kariyer planlama ve kariyer tatmini ölçeği açıklayıcı faktör analizi bulguları aşağıda tablo 12, tablo 13 ve tablo 14'de gösterilmiştir.

**Tablo 12. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>Faktör Sayısının Geçerliliği KMO</b>	<b>P</b>
İKY1	,698	68,314	,975	,000
İKY2	,775			
İKY3	,702			
İKY4	,674			
İKY5	,656			
İKY6	,551			
İKY7	,663			
İKY8	,722			
İKY9	,761			
İKY10	,730			
İKY11	,710			
İKY12	,737			
İKY13	,681			
İKY14	,690			
İKY15	,670			
İKY16	,566			
İKY17	,717			
İKY18	,760			
İKY19	,626			
İKY20	,681			
İKY21	,606			
İKY22	,623			
İKY23	,755			
İKY24	,592			
İKY25	,546			
İKY26	,687			
İKY27	,655			
İKY28	,487			
İKY29	,596			
İKY30	,610			
İKY31	,781			
İKY32	,783			
İKY33	,780			
İKY34	,758			
İKY35	,662			
İKY36	,695			
İKY37	,714			
İKY38	,750			
İKY39	,695			
İKY40	,781			
	<b>Özdeğer</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b><math>\alpha</math></b>	
<b>İşe alım ve seçim</b>	4,062	67,697	0,903	
<b>Çalışan katılım</b>	8,338	69,480	0,960	
<b>Eğitim ve geliştirme</b>	4,178	69,639	0,911	
<b>Çalışma koşulları</b>	3,813	63,546	0,882	
<b>Yetkinlik bazlı performans</b>	6,739	67,390	0,946	

İKY; İnsan Kaynaklar Yönetimi

Tablo 12’de KMO ve Brartlett’s testinin değeri 0,975 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir ( $p < 0,05$ ). Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %68,314 açıklamaktadır.

İKY uygulamaları ölçeğinin toplamda 5 alt boyutu bulunmaktadır. İşe alım ve seçim alt boyutunun öz değeri 4,062, açıklanan varyansı 67,697,  $\alpha$ ’sı ise 0,903 olarak bulunmuş, çalışan katılım alt boyutunun öz değeri 8,338, açıklanan varyansı 69,480,  $\alpha$ ’sı ise 0,960’dır. Eğitim ve geliştirme alt boyutunun öz değeri 4,178, açıklanan varyansı 69,639,  $\alpha$ ’sı 0,911 olarak belirlenmiş, çalışma koşulları alt boyutunun öz değeri 3,813, açıklanan varyansı 63,546 ve  $\alpha$ ’sı ise 0,882 ve yetenek bazlı performans alt boyutunun öz değeri 6,739, açıklanan varyansı 67,390 ve  $\alpha$ ’sı ise 0,946 olarak saptanmıştır.

**Tablo 13. Kariyer Planlama Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Faktör Sayısının Geçerliliği KMO	p
KP1	,745	71,453	,884	,000
KP2	,593			
KP3	,755			
KP4	,681			
KP5	,799			

KP: Kariyer Planlama

Tablo 13’te KMO ve Brartlett’s testinin değeri 0,884 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir ( $p < 0,05$ ). Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %71,453 açıklamaktadır.

**Tablo 14. Kariyer Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Faktör Sayısının Geçerliliği KMO	P
KT1	,840	84,148	,899	,000
KT2	,874			
KT3	,822			
KT4	,852			
KT5	,819			

KT: Kariyer Tatmini

Tablo 14’te KMO ve Brartlett’s testinin değeri 0,899 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir ( $p<0,05$ ). Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %84,148 açıklamaktadır.

#### 5.2.6. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Bulgular

##### 5.2.6.1. Demografik Özelliklere Göre Farklılık Testi

H<sub>1a</sub>; Çalışanların cinsiyetleri ile insan kaynakları yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>1b</sub>; Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer planlama arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>1c</sub>; Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 15. Katılımcıların Cinsiyetleri ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Arasındaki Farklılık Testi**

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık Testi
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	Kadın	167	3,8228	,77838	t=-,832
	Erkek	189	3,8885	,71219	p= 0,417
<b>Kariyer Planlama</b>	Kadın	167	4,0515	,77053	t=-0,317
	Erkek	189	4,0751	,63486	p= 0,179
<b>Kariyer Tatmini</b>	Kadın	167	3,7641	1,00224	t=0,022
	Erkek	189	3,7619	,86996	p= 0,257

t= Bağımsız T Testi

Bağımsız t testi değerleri tablo 15'te görülmektedir. Kadın çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları  $3,8228 \pm ,77838$  iken, erkek çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları  $3,8885 \pm ,71219$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,417 > 0,05$ ). Yani, çalışanların cinsiyetleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Her cinsiyet grubundan çalışanın insan kaynakları yönetimi uygulama algıları aynı düzeydedir. Bu durumda  $H_{1a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Bağımsız t testi değerleri tablo 15'te görülmektedir. Kadın çalışanların kariyer planlama algıları  $4,0515 \pm ,77053$  iken, erkek çalışanların kariyer planlama algıları  $4,0751 \pm ,63486$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,179 > 0,05$ ). Yani, çalışanların cinsiyetleri ile kariyer planlama algıları arasında farklılık oluşmamakta ve her cinsiyet grubundan çalışanın kariyer planlama algıları aynı düzeydedir. Bu durumda  $H_{1b}$  hipotezi reddedilmiştir.

Bağımsız t testi değerleri tablo 15'te görülmektedir. Kadın çalışanların kariyer tatmini algıları  $3,7641 \pm 1,00224$  iken erkek çalışanların kariyer tatmini algıları  $3,7619 \pm ,86996$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,257 > 0,05$ ). Yani, çalışanların cinsiyetleri ile kariyer tatmini algıları arasında farklılık oluşmamakta ve her cinsiyet grubundan çalışanın kariyer tatmini algıları aynı düzeydedir. Bu durumda  $H_{1c}$  hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>2a</sub>; Çalışanların eğitim durumları ile insan kaynakları yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2b</sub>; Çalışanların eğitim durumları ile kariyer planlama arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2c</sub>; Çalışanların eğitim durumları ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Durumları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Arasındaki Farklılık Testi**

	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık Testi
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	İlköğretim	2	3,9750	,00000	F=2,090 p= 0,101
	Lise	25	3,7670	,63762	
	Üniversite	276	3,9070	,73770	
	Lisans Üstü	53	3,6392	,80223	
<b>Kariyer Planlama</b>	İlköğretim	2	4,2000	,28284	F=1,006 p= 0,390
	Lise	25	3,8320	,71805	
	Üniversite	276	4,0790	,66387	
	Lisans Üstü	53	4,0906	,86874	
<b>Kariyer Tatmini</b>	İlköğretim	2	4,0000	,00000	F= 0,275 p= 0,843
	Lise	25	3,6240	,82527	
	Üniversite	276	3,7797	,92317	
	Lisans Üstü	53	3,7321	1,05243	

F= Tek Yönlü Anova Testi

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 16'da görülmektedir. İlköğretim mezunu çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları sıra ortalaması 3,9750±,0000, lise mezunu çalışanların insan kaynakları yönetim uygulamaları algıları sıra ortalaması 3,7670±,63762, üniversite mezunu çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları ortalaması 3,9070±,73770 iken lisans üstü mezunu çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları sıra ortalaması 3,6392±,80223 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p=0,101>0,05). Yani, çalışanları eğitim durumları ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları arasında farklılık

oluşmamakta ve her eğitim durumu grubundan çalışanın insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları aynı düzeydedir. Bu durumda  $H_{2a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 16'da görülmektedir. İlköğretim mezunu çalışanların kariyer planlama algıları sıra ortalaması  $4,2000 \pm 28284$ , lise mezunu çalışanların kariyer planlama algıları sıra ortalaması  $3,8320 \pm 71805$ , üniversite mezunu çalışanların kariyer planlama algıları sıra ortalaması  $4,0790 \pm 66387$  iken lisans üstü mezunu çalışanların kariyer planlama algıları sıra ortalaması  $4,0906 \pm 86874$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,390 > 0,05$ ). Yani, çalışanları eğitim durumları ile kariyer planlama algıları arasında farklılık oluşmamakta ve her eğitim durumu grubundan çalışanın kariyer planlama algıları aynı düzeydedir. Bu durumda  $H_{2b}$  hipotezi reddedilmiştir.

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 16'da görülmektedir. İlköğretim mezunu çalışanların kariyer tatmini algıları sıra ortalaması  $4,0000 \pm 0000$ , lise mezunu çalışanların kariyer tatmini algıları sıra ortalaması  $3,6240 \pm 82527$ , üniversite mezunu çalışanların kariyer tatmini algıları sıra ortalaması  $3,7797 \pm 92317$  iken lisans üstü mezunu çalışanların kariyer tatmini algıları sıra ortalaması  $3,7321 \pm 1,05243$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,843 > 0,05$ ). Yani, çalışanları eğitim durumları ile kariyer tatmini algıları arasında farklılık oluşmamakta ve her eğitim durumu grubundan çalışanın kariyer tatmini algıları aynı düzeydedir. Bu durumda  $H_{2c}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{3a}$ ; Çalışanların kurumda çalışma süresi ile insan kaynakları yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{3b}$ ; Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kariyer planlama arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{3c}$ ; Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.



**Tablo 17. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Arasındaki Farklılık Testi**

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık Testi
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	0-5 Yıl	110	3,8720	,72245	F=1,403 p= 0,233
	6-10 Yıl	116	3,8692	,73644	
	11-15 Yıl	77	3,7679	,73141	
	16-20 Yıl	35	3,7893	,90851	
	21 Yıl ve Üzeri	18	4,2125	,55540	
<b>Kariyer Planlama</b>	0-5 Yıl	110	4,0764	,72642	F=0,538 p= 0,780
	6-10 Yıl	116	4,0672	,68573	
	11-15 Yıl	77	3,9792	,70306	
	16-20 Yıl	35	4,1314	,79253	
	21 Yıl ve Üzeri	18	4,2000	,40584	
<b>Kariyer Tatmini</b>	0-5 Yıl	110	3,7200	,87207	F= 0,933 p= 0,445
	6-10 Yıl	116	3,7914	,88402	
	11-15 Yıl	77	3,6675	,93505	
	16-20 Yıl	35	3,8400	1,16093	
	21 Yıl ve Üzeri	18	4,1000	1,10454	

F= Tek Yönlü Anova Testi

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 17’de görülmektedir. 0-5 yıl arası çalışanların insan kaynakları yönetim uygulamaları algıları sıra ortalaması  $3,8720 \pm ,72245$ , 6-10 yıl arasında çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları sıra ortalaması  $3,8692 \pm ,73644$ , 11-15 yıl arasında çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları sıra ortalaması  $3,7679 \pm ,73141$ , 16-20 yıl arasında çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları sıra ortalaması  $3,7893 \pm ,90851$  iken 21 yıl ve üzeri süredir çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları sıra ortalaması  $4,2125 \pm ,55540$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,445 > 0,05$ ). Yani, çalışanların çalışma süreleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları arasında

farklılık oluşmamakta ve her çalışma süresi grubundan çalışanın insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları aynı düzeydedir. Bu durumda  $H_{3a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 17’de görülmektedir. 0-5 yıl arası çalışanların kariyer planlama algıları sıra ortalaması  $4,0764 \pm 72642$ , 6-10 yıl arasında çalışanların kariyer planlama algıları sıra ortalaması  $4,0672 \pm 68573$ , 11-15 yıl arasında çalışanların kariyer planlama algıları sıra ortalaması  $3,9792 \pm 70306$ , 16-20 yıl arasında çalışanların kariyer planlama algıları sıra ortalaması  $4,1314 \pm 79253$  iken 21 yıl ve üzeri süredir çalışanların kariyer planlama algıları sıra ortalaması  $4,2000 \pm 40584$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,780 > 0,05$ ). Yani, çalışanların çalışma süreleri ile kariyer planlama algıları arasında farklılık oluşmamakta ve her çalışma süresi grubundan çalışanın kariyer planlama algıları aynı düzeydedir. Bu durumda  $H_{3b}$  hipotezi reddedilmiştir.

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 17’de görülmektedir. 0-5 yıl arası çalışanların kariyer tatmini algıları sıra ortalaması  $3,7200 \pm 87207$ , 6-10 yıl arasında çalışanların kariyer tatmini algıları sıra ortalaması  $3,7914 \pm 88402$ , 11-15 yıl arasında çalışanların kariyer tatmini algıları sıra ortalaması  $3,6675 \pm 93505$ , 16-20 yıl arasında çalışanların kariyer tatmini algıları sıra ortalaması  $3,8400 \pm 1,16093$  iken 21 yıl ve üzeri süredir çalışanların kariyer tatmini algıları sıra ortalaması  $4,1000 \pm 1,10454$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,445 > 0,05$ ). Yani, çalışanların çalışma süreleri ile kariyer tatmini algıları arasında farklılık oluşmamakta ve her çalışma süresi grubundan çalışanın kariyer tatmini algıları aynı düzeydedir. Bu durumda  $H_{3c}$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 5.2.6.2. Korelasyon Analizi Bulguları

İki ya da daha çok değişkenin aralarındaki ilişkileri inceleyen analizdir. Aralarındaki ilişkiler incelenirken değişkenlere müdahale edilmemektedir. Korelasyon analizleri sadece değişkenlerin birlikte değişimlerini incelemektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasında ve bu ilişkilerin düzeylerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012: 184-185). Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kariyer planlama ve kariyer tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi (n: 356) aşağıda Tablo 18’de gösterilmiştir.

**H4:** İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, kariyer planlamayı olumlu yönde etkilemektedir.

**H5:** İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H6:** Kariyer tatmini, kariyer planlamayı olumlu yönde etkilemektedir.

**Tablo 18. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi**

	İKY	Kariyer Planlama	Kariyer Tatmini
İKY	1		
Kariyer Planlama	,490**	1	
Kariyer Tatmini	,678**	,499**	1

Anlamlılık 0.01 düzeyinde değerlendirilmiştir. \*\* r: Person korelasyon katsayısı

Çalışanların, İKY uygulamalarına yönelik algıları ile çalışanların kariyer planlamalarına yönelik algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 18’de verilmiştir. Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları ile kariyer planlama algıları arasında ( $r=,490^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları ve çalışanların kariyer planlamaya yönelik algıları arasında tam olmasa da doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları arttıkça aynı oranda olmasa da çalışanların kariyer planlamalarına yönelik algıları da artış gösterecektir. Bu durumda H4 hipotezi kısmende olsa kabul edilmiştir.

Çalışanların, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları ile çalışanların kariyer tatminine yönelik algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 18’de verilmiştir. Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algıları ile kariyer tatmini algıları arasında ( $r=,678^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları, çalışanların kariyer tatminine

yönelik algıları arasında doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları artıkça çalışanların kariyer tatminine yönelik algıları da artış gösterecektir. Bu durumda  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların, kariyer tatminine yönelik algıları ile çalışanların kariyer tatminine yönelik algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 18'de verilmiştir. Çalışanların kariyer tatminine algıları ile kariyer planlama algıları arasında ( $r=,499^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların kariyer tatminine yönelik algıları, çalışanların kariyer planlama yönelik algıları arasında tam olmasa da doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların kariyer tatminine yönelik algıları artıkça çalışanların kariyer planlama yönelik algıları da artış gösterecektir. Bu durumda  $H_6$  hipotezi kısmende olsa kabul edilmiştir.

Ayrıca aşağıda İKY ölçeğinin alt boyutları arasındaki Korelasyon Analizi sonuçları incelenmiştir. Buna göre İKY ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiler tablo 19'da incelenmiştir.

**H7:** İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği alt boyutlarının birbiri arasında anlamlı bir ilişkisi vardır.

**Tablo 19. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi**

	İşe alım ve seçim	Çalışan katılımı	Eğitim ve geliştirme	Çalışma koşulları	Yetkinlik bazlı performans
İşe alım ve seçim	1				
Çalışan katılımı	,779**	1			
Eğitim ve geliştirme	,770**	,881**	1		
Çalışma koşulları	,694**	,808**	,850**	1	
Yetkinlik bazlı performans	,682**	,797**	,810**	,829**	1

Anlamlılık 0.01 düzeyinde değerlendirilmiştir. \*\* r: Person korelasyon katsayısı

Değişkenler arası Korelasyon Analizi sonuçlarına göre; Çalışanların, işe alım ve seçim algıları ile çalışan katılımı algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular tablo 19'da verilmiştir. Çalışanları işe alım ve seçim algıları ile çalışan katılımı algıları arasında ( $r=,779^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların işe alım ve seçim algıları, çalışan katılımı algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların işe alım ve seçim algıları artıkça çalışan katılımı algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, işe alım ve seçim algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular tablo 19'da verilmiştir. Çalışanları işe alım ve seçim algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasında ( $r=,770^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların işe alım ve seçim algıları, eğitim ve geliştirme algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların işe alım ve seçim algıları artıkça eğitim ve geliştirme algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, işe alım ve seçim algıları ile çalışma koşulları algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular tablo 19'da verilmiştir. Çalışanları işe alım ve seçim algıları ile çalışma koşulları algıları arasında ( $r=,694^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların işe alım ve seçim algıları, çalışma koşulları algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların işe alım ve seçim algıları artıkça çalışma koşulları algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, işe alım ve seçim algıları ile yetkinlik bazlı performans algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular tablo 19'da verilmiştir. Çalışanları işe alım ve seçim algıları ile yetkinlik bazlı performans algıları arasında ( $r=,682^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların işe alım ve seçim algıları, yetkinlik bazlı performans algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların işe alım ve seçim algıları artıkça yetkinlik bazlı performans algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, çalışan katılım algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular tablo 19'da verilmiştir. Çalışanların çalışan katılımı algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasında ( $r=,881^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların çalışan katılım algıları, eğitim ve geliştirme algıları arasında doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların çalışan katılım algıları artıkça eğitim ve geliştirme algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, çalışan katılımı algıları ile çalışma koşulları algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular tablo 19'da verilmiştir. Çalışanların çalışan katılımı algıları ile çalışma koşulları algıları arasında ( $r=,808^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların çalışan katılımı algıları, çalışma koşulları algıları arasında doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların çalışan katılımı algıları artıkça çalışma koşulları algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, çalışan katılımı algıları ile yetenek bazlı performans algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular tablo 19'da verilmiştir. Çalışanların çalışan katılımı algıları ile yetenek bazlı performans algıları arasında ( $r=,797^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların çalışan katılımı algıları, yetenek bazlı performans algıları arasında doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların çalışan katılımı algıları artıkça yetenek bazlı performans algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, işe eğitim ve geliştirme algıları ile çalışma koşulları algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular tablo 19'da verilmiştir. Çalışanların eğitim ve geliştirme algıları ile çalışma koşulları algıları arasında ( $r=,850^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların eğitim ve geliştirme algıları, çalışma koşulları algıları arasında doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların eğitim ve geliştirme algıları artıkça çalışma koşulları algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, işe eğitim ve geliştirme algıları ile yetenek bazlı performans algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular tablo 19'da verilmiştir.

Çalışanların eğitim ve geliştirme algıları ile yetenek bazlı performans algıları arasında ( $r=,810^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların eğitim ve geliştirme algıları, yetenek bazlı performans algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların eğitim ve geliştirme algıları artıkça yetenek bazlı performans algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, çalışma koşulları algıları ile yetenek bazlı performans algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular tablo 19’da verilmiştir. Çalışanların çalışma koşulları algıları ile yetenek bazlı performans algıları arasında ( $r=,829^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların çalışma koşulları algıları, yetenek bazlı performans algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanları çalışma koşulları algıları artıkça yetenek bazlı performans algıları da artış gösterecektir.

Yukarıda Tablo 19’da incelenen İKY ölçeğinin alt boyutları arasındaki Korelasyon Analizi sonuçlarına göre; İKY ölçeği alt boyutlarının birbirleri arasında anlamlı bir ilişkisi vardır. Bu durumda  $H_7$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.2.6.3. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve yönünü belirlemeye yönelik bir analizdir. Bu ilişkiyi açıklamak için matematiksel bir model kullanılır. Bu model basit regresyon modeli olarak adlandırılmaktadır.

Regresyon modeli:  $Y=\alpha+\beta X+\varepsilon$  şeklinde bir bağımlı ve bir de bağımsız değişken içeren bir modeldir. Burada Y; bağımlı (sonuç) değişken olup belli bir hataya sahip olduğu varsayılır. X; bağımsız (sebebe) değişkeni olup hatasız ölçüldüğü varsayılır.  $\alpha$ ; sabit olup  $X=0$  olduğunda Y’nin aldığı değerdir.  $\beta$  ise regresyon katsayısı olup, X’in kendi birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık Y’de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder.  $\varepsilon$ ; tesadüfi hata terimi olup ortalaması sıfır varyansı  $\sigma^2$  olan normal dağılım gösterdiği varsayılır. Bu varsayım parametre tahminleri için değil katsayıların önem kontrolleri için gerekmektedir (İslamoğlu, 2009: 249-250).



Kariyer planlama ve kariyer tatmini arasındaki ilişkide insan kaynakları yönetim uygulamalarının düzenleyici rolü aşağıda gösterilmiştir.

**H<sub>8</sub>:** Kariyer planlama ve kariyer tatmini arasındaki ilişkide insan kaynakları yönetim uygulamalarının düzenleyici rolü vardır.

**Tablo 20. Regresyon Analizi Katsayı Değerleri**

	Aralarındaki Katsayılar						Collinearity	
	Standardize edilememiş Katsayılar		Standardize edilmiş Katsayılar		t	p	Tolerance	VIF
	B	Beta	Beta					
<b>Sabit</b>	1,254	,170			7,361	,000		
<b>Kariyer Planlama</b>	,215	,047	,203		4,623	,000	,751	1,331
<b>Kariyer Tatmini</b>	,460	,035	,577		13,152	,000	,751	1,331

**Tablo 21. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Ölçeği Regresyon Analizi**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hatalar Tahmini
1	,700 <sup>a</sup>	,490	,487	,53248

**Tablo 22. Regresyon İstatistik Atık Değerleri**

	Atık İstatistik				
	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Hata	n
Mahal. Mesafe	,018	12,273	1,994	3,039	356
Cook's Mesafe	,000	,174	,005	,015	356
Centered Leverage Değer	,000	,014	,006	,009	356

**Tablo 23. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Planlama ve Kariyer Tatmini Ölçeği Regresyon Analizi Doğrusallık Teşhisi**

Boyut	Özdeğer	Durum Göstergesi	Sabit	Varyans Oranları	
				Kariyer Planlama	Kariyer Tatmini
1	2,955	1,000	,00	,00	,00
2	,031	9,786	,27	,04	,90
3	,014	14,685	,73	,96	,10

**Tablo 24. Regresyon Analizi Anova Değerleri**

Anova Tablosu					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	96,227	2	48,113	169,693	,000 <sup>b</sup>
Artan	100,087	353	,284		
Toplam	196,313	355			

Çoklu doğrusal regresyon analizine bakmadan önce doğrusallık teşhisini yapmak için öncelikle tablo 20’de yer alan VIF değerlere bakıldığında 1,331 olduğunu görülmektedir. VIF değerinin 3’ten küçük olması doğrusallık teşhisinde yeterlidir ve 1’e ne kadar yakın olursa o derece yüksek doğrusallık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Tablo 21’de bulunun değerinin ise 1’e çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durum ilk aşamada doğrusallık olmadığını bize göstermektedir. Ayrıca daha önce yapılan aralarındaki korelasyon analizi tablosu tekrar incelendiğinde hem araların da pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu hem de bu ilişkinin 0,80’den küçük olduğu görülmektedir. Bu durum da aynı şekil de doğrusallık olmadığını ikinci aşamada göstermektedir.

Doğrusallık teşhisinin üçüncü aşamasında ise tablo 22’de bulunan atık istatistik değerleri yer almaktadır. Mesafe değerinin 2 değişkenli 0,001  $X^2$  tablo değerine bakıldığında 13,816 olduğu bulunmuştur. Tablo 22’de bulunan Mahal mesafe değerinin  $X^2$  tablo değerinden küçük olması 1. adımı tamamlamaktadır. Devamında ise tablo 22’de bulunan cook’s mesafe değeri ( $0,174 < 1$ ) olduğundan dolayı 2.adım da tamamlanmaktadır. Son

olarak Centered Leverage Değeri( $0,014 < ((2k+1/n)=0,0168)$ ) olduğundan dolayı son adımda tamamlamış olup doğrusallık olmadığını üçüncü aşamada göstermektedir.

Son aşamada ise tablo 23’de bulunan durum göstergesi değerlerinin 15’ten küçük olması gerekmektedir. Tablo 23 durum göstergesi değerlerine bakıldığında 15’ten büyük herhangi bir değere rastlanmamıştır. Bu aşamalar sonucunda çoklu doğrusallık bulunmamaktadır demek mümkündür.

Doğrusallık teşhisi sonucunda Regresyon Analizi yorumuna göre; tablo 24’e bakıldığında kariyer planlama ve kariyer tatmini, İKY uygulamaları üzerindeki ilgi tahmin edilen çoklu regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=169,693$ ;  $p =0,000 < 0,010$ ). Bu durumda  $H_8$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21’de bulunan değerlere göre regresyon denklemi oluşturulduğunda ise;

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları= $1,254 + (,215 \times \text{kariyer planlama}) + (,460 \times \text{kariyer tatmini})$

Yukarıda formülize edilmiş durumu açıklarsak; insan kaynakları yönetim uygulamaları 1 birim arttığında kariyer planlama 0,215 birim artmakta ( $\beta=,215$ ), kariyer tatmini 0,460 birim artmaktadır ( $\beta=,460$ ). İnsan kaynakları yönetim uygulamaları faktörlerin %48,7’sinin kariyer planlama ve kariyer tatmini çoklu durumu tarafından açıklanmaktadır (düzeltilmiş  $R^2=,487$ ).

## 6. TARTIŞMA

İKY uygulamaları, kariyer planlaması ve kariyer tatmini kapsamında değerlendirilebilecek bazı çalışmalar, aşağıda kronolojik olarak sunulmaktadır. Konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmaların bu araştırmayla benzer ve farklı yönleri ele alınarak tartışılmıştır.

Harel ve Tzafrir (1999) İKY uygulamalarının firma düzeyindeki etkisi hakkında ortaya çıkan ampirik literatürü genişletmek amacıyla, İsrail'deki özel ve kamu sektörlerinde araştırma yapmışlardır. Sonuçlar, bu uygulamaların organizasyonun hem algılanan örgütsel hem de pazar performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel performansı etkilemede istatistiksel olarak anlamlı bulunan tek bağımsız değişken eğitim uygulamalarıdır. Algılanan pazar performansı durumunda, eğitim uygulamalarına ek olarak çalışan seçim uygulamalarının da algılanan pazar performansını önemli ölçüde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada da İKY uygulamalarının bütün alt boyutlarının birbirlerinden etkilendikleri, birey ve örgüt arasında bağlantı kurulmasını ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek işletmenin verimliliğini ve bireyin kariyer planlamasını ve tatminin etkileyeceği tespit edilmiştir.

Akpınar (2011) İKY uygulamaları politikası bağlamında kamu yönetiminde taşra örgütlenmelerinde çalışanların memnuniyetlerini incelemiştir. Kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma ortamı gibi birçok faktörün çalışanların memnuniyetini etkilediğini ifade etmiştir. Aynı şekilde bu çalışmada İKY uygulamalarının çalışanların kariyer planını ve tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Tunçer (2012) çalışmasında işletmelerde değişen İKY anlayışının ortaya çıkardığı kariyer yönetimini örgütsel ve bireysel boyutlarıyla incelemiştir. Buna göre, gelişen İKY anlayışıyla birlikte, bireyleri kariyer geliştirmede kendi haline bırakan personel yönetimi anlayışı terk edilerek, hem örgütsel kariyer planlanmış hem de bireysel kariyer planlarına örgütsel destek sağlanmıştır. Örgütsel amaç ve hedefler gerçekleştirilirken, bireysel talep ve beklentiler de tatmin edilmeli, çalışanların yalnızca maddi değil aynı zamanda manevi ödüllerle de motive edilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Etkili bir kariyer yönetimiyle çalışanların motivasyonları sağlanabilir ve performansları artırılabilir.

Benzer şekilde bu çalışmada etkili bir kariyer planlamanın kariyer tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Çatır ve Karaçor (2016) tarafından yapılan çalışmada, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesinde öğrenim gören 400 öğrenci üzerinde, insan kaynaklarında kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve bu görüşlerin öğrencilerin demografik özellikleri, okuldaki durumları ve harcama durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Yapılan analizler sonucunda, öğrencilerin genel olarak kariyer planlamayla ilgili olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiş, kariyer planlamasının öğrenciler için önemli bir konu olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular incelendiğinde; turizm mesleğini seçerken çoğunluğunun kariyer planı yaptıkları, kariyer planını oluştururken çevrenin fikirlerine değer verdikleri, işe başladıklarında kariyerini ne kadar ilerletebileceklerini bildikleri, mesleğindeki son gelişmeleri takip edebilmek için planlamanın önemli bir konu olduğu, turizm mesleğinden gurur duyduklarını ve kişisel gelişimlerine katkı sağladığı, turizm mesleğinde yeni ve farklı şeyler yapılmasının zevk almasına neden olduğu, öğrencilerin çoğunluğunun kariyer planlamanın başlangıç seviyesi olan kendini tanıma ve ihtiyaçlarını bilme aşamasını gerçekleştirdikleri, kariyer planlamanın verimlilik ve etkililik için önemli olduğu öğrenciler tarafından ifade edilmiştir. Bu çalışmada ise, katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi) ile kariyer planlama arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Figueiredo vd. (2016), bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İKY süreçlerinde bilgi ile ilgili organizasyonel süreçlerin bağımlılığını açıklamak ve ampirik olarak test etmek istemişlerdir. İKY süreçleri, eğitim, kariyer gelişimi ve elde tutma ile ilgili olarak, bu üç insan yönetimi süreci ile bilgi yönetimi süreci arasında geliştirilen ilişki dinamikler analiz edilmiştir. İKY, hem kariyer memnuniyetini hem de öğrenme süreçlerini güçlendirmede ve kolaylaştırmada kilit bir rol üstlenir. Benzer şekilde bu çalışmada da İKY uygulamaları kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Çavuş ve İmadoğlu (2017) ise, İKY uygulamaları ile kariyer tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri tespit etmek için ampirik bir çalışma yapmışlardır. İKY uygulamalarıyla çalışanların eğitimi ve ücretleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, personel seçimi ile performans değerlendirme arasında ise, pozitif yönlü güçlü bir ilişki

olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, İKY uygulamaları ile iş performansı ve kariyer tatmini arasında önemli bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Bu ilişkinin etkin bir Şekilde koordine edilmesi ve personele verilen eğitimlerle desteklenmesi işletmenin “verimlilik” ve “karlılık düzeyini” arttırmanın yanında müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet anlayışı açısından etkili olacaktır. Aynı Şekilde bu çalışmanın sonuçları da, İKY uygulamalarının hem kariyer planlama hem de kariyer tatmini üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. İKY uygulamaları ve kariyer tatmini ve planlaması arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır.

iek ve Işık (2019) bireysel kariyer planlaması ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin aracılık etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaçla bankacılık sektörü çalışan ve yöneticileriyle bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde bireysel kariyer planının kariyer tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu grlmştir. Yine benzer Şekilde bu çalışmasının sonuçları da kariyer planlama ve kariyer tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Omar vd. (2020), Ürdün bankacılık sektöründe kariyer planlaması ve kariyer memnuniyetinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmanın sonuçları, kariyer planlaması ve kariyer memnuniyetinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, kariyer planlaması ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kariyer memnuniyetinin kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Etkili kariyer planlaması, çalışanların işten ayrılma niyeti sorununu azaltmada önemli bir faktördür. Bu çalışmada da İKY uygulamaları, kariyer planlaması ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiş, kariyer tatmini ve kariyer planlamasının birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri tespit edilmiştir.

## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz dünyasında işletmeler sürekli bir rekabet halindedir. Değişen bu rekabet koşullarında işletme ile birlikte gelişen, öğrenen, işin niteliklerini öğrenmeye ve uyum sağlamaya istekli, gelişime açık ve taklit edilemeyecek işletme varlıklarını oluşturan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde insan sermayesinin değeri sabit varlıkların değerinden daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti, işletme için müşteri memnuniyeti kadar önemli bir süreç olarak ortaya çıkmakta ve çok iyi yönetilmeyi gerektirmektedir.

Günümüzde meydana gelen gelişmeler sebebiyle İKY ile ilgili yapılan çalışmalar, en önemli kaynak olarak görülen çalışanlara, yani beşeri sermayeye yapılan yatırımlara dönüşmüştür. Tüm bu gelişmelerden ötürü İKY uygulamalarının bir alt sistemi olan kariyer konusuna daha çok önem verilmesi zorunluluğu doğmuştur. İşletmelerde İKY uygulamaları bireylerin kariyer planlamalarında büyük bir önem teşkil etmektedir. İşletmeler çalışanlarının bireysel potansiyelini göz önünde bulundurarak, ilgi alanlarını ve kişilik özelliklerini dikkate alarak, çalışanların kariyer planlaması yapabilmeleri ve kariyer tatmini sağlamaları yönünde yardımcı olabilirler.

İKY yazınında birçok önemli İKY uygulamaları yer almaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüklerinin temel kaynağı olarak görülen İKY uygulamaları bu çalışmanın da esasını teşkil etmektedir. Bu çalışma, çalışanlara yönelik olarak uygulanan ve aynı zamanda onların memnuniyetlerinin bir ölçütü olarak kabul edilebilecek çeşitli İKY uygulamalarının detaylı olarak ortaya konulması bakımından önemlidir. Bu doğrultuda çalışanların kariyer planlaması yapmaları ve kariyer tatminlerinin artırılmasında etkili olan İKY uygulamaları incelenmektedir.

Bu araştırmaya Konya ilinde bulunan bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmeler dâhil edilmiştir. Bu araştırmada veriler nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Bu araştırmaya katılımcıların 189'u erkek, 167'si kadın olmak üzere 356 çalışan katılmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 35 olarak belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların 2'si ilköğretim mezunu, 25'i lise mezunu, 276'sı üniversite ve 53'ü lisans üstü mezunlardan oluşmaktadır. 6 ile 10 yıl arasında sektörde bulunan katılımcı sayısı ise 116 ile araştırmaya katılımda büyük pay sahibidir. Katılımcıların arasında 65 kişi ile gişe personelleri araştırmaya en yüksek desteği veren kişiler olmuştur.

Araştırmaya katılan kişilerin İKY uygulamaları ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde ortalamalar ile standart sapmaları incelenmiş, “Çalıştığım kuruluş çeşitli seçim araçları kullanmaktadır (ör. Mülakatlar, testler vb.)” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (4,07; 0,89) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, “Çalıştığım kuruluş bana saygı ve özen gösterir.”, “İş yerindeki eğitimde öğrendiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.”, “Çalıştığım kuruluşun, çalışanların sorunlarla başa çıkmasına ve işyeri kazalarını önlemesine yardımcı olan programları veya süreçleri vardır.”, “Çalıştığım kuruluştan promosyonlar, primler, ödüller, ikramiyeler vb. teşvikler alıyorum.” ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişilerin kariyer planlama durumu ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde ortalamalar ile standart sapmaları incelenmiş, “Kariyer hedeflerime göre güçlü ve zayıf yönlerimin neler olduğunu biliyorum.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (4,12; 0,78) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, “Kariyer hedeflerime ulaşmak benim için çok önemli.”, “Hayatım boyunca kariyerim için kesin hedeflerim var.” ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişilerin kariyer tatmini durumu ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde ortalamalar ile standart sapmaları incelenmiş, “Yeni beceriler geliştirmek için hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (3,83; 0,96) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, “Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.”, “Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.” ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların İKY uygulamaları, kariyer planlama ve kariyer tatmini ile ilgili sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri neticesinde, ölçeklerde yer alan ifadelerin normal dağıldığı görülmüştür. Analizlere parametrik testler uygulanacağı saptanmıştır.

İKY uygulamaları ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,980 olarak elde edilmiş; kariyer planlama ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,899 olarak elde edilmiş; kariyer tatmini ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,953 olarak elde edilmiş ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.



İKY uygulamaları ölçeğinin faktör analizi yapılmış, KMO ve Brartlett's testinin değeri 0,975 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %68,314 açıklamaktadır. İKY yönetim uygulamaları ölçeğinin toplamda 5 alt boyutu bulunmaktadır. İşe alım ve seçim alt boyutunun öz değeri 4,062, açıklanan varyansı 67,697,  $\alpha$ 'sı ise 0,903 olarak bulunmuş, çalışan katılım alt boyutunun öz değeri 8,338, açıklanan varyansı 69,480,  $\alpha$ 'sı ise 0,960'dir. Eğitim ve geliştirme alt boyutunun öz değeri 4,178, açıklanan varyansı 69,639,  $\alpha$ 'sı 0,911 olarak belirlenmiş, çalışma koşulları alt boyutunun öz değeri 3,813, açıklanan varyansı 63,546 ve  $\alpha$ 'sı ise 0,882 ve yetenek bazlı performans alt boyutunun öz değeri 6,739, açıklanan varyansı 67,390 ve  $\alpha$ 'sı ise 0,946 olarak saptanmıştır.

Kariyer planlama ölçeğinin faktör analizi yapılmış, KMO ve Brartlett's testinin değeri 0,884 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %71,453 açıklamaktadır.

Kariyer tatmini ölçeğinin faktör analizi yapılmış, KMO ve Brartlett's testinin değeri 0,899 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %84,148 açıklamaktadır.

Araştırma hipotezlerinin sonuçları aşağıda listelenmiştir:

<b>SIRA</b>	<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>1a</sub>:</b>	Çalışanların cinsiyetleri ile insan kaynakları yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>1b</sub>:</b>	Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer planlama arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>1c</sub>:</b>	Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>2a</sub>:</b>	Çalışanların eğitim durumları ile insan kaynakları yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>2b</sub>:</b>	Çalışanların eğitim durumları ile kariyer planlama arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>2c</sub>:</b>	Çalışanların eğitim durumları ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>3a</sub>:</b>	Çalışanların kurumda çalışma süresi ile insan kaynakları yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>3b</sub>:</b>	Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kariyer planlama arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>3c</sub>:</b>	Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>4</sub>:</b>	İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, kariyer planlamayı olumlu yönde etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>5</sub>:</b>	İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>6</sub>:</b>	Kariyer tatmini, kariyer planlamayı olumlu yönde etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>7</sub>:</b>	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği alt boyutlarının birbiri arasında anlamlı bir ilişkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>8</sub>:</b>	Kariyer planlama ve kariyer tatmini arasındaki ilişkide insan kaynakları yönetim uygulamalarının düzenleyici rolü vardır.	<b>Kabul</b>

- Çalışanların cinsiyetleri ile İKY uygulamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani, çalışanların cinsiyetleri ile İKY uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır.

- Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer planlama arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer planlama algıları arasında farklılık oluşmamaktadır.
- Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların cinsiyetleri ile kariyer tatmini algıları arasında farklılık oluşmamaktadır.
- Çalışanların eğitim durumları ile İKY uygulamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların eğitim durumları ile İKY uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır.
- Çalışanların eğitim durumları ile kariyer planlama arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların eğitim durumları ile kariyer planlama algıları arasında farklılık oluşmamaktadır.
- Çalışanların eğitim durumları ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların eğitim durumları ile kariyer tatmini algıları arasında farklılık oluşmamaktadır.
- Çalışanların kurumda çalışma süresi ile İKY uygulamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların kurumda çalışma süresi ile İKY uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır.
- Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kariyer planlama arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kariyer planlama algıları arasında farklılık oluşmamaktadır.
- Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kariyer tatmini algıları arasında farklılık oluşmamaktadır.
- İKY uygulamaları, kariyer planlamayı olumlu yönde etkilemektedir ( $r=,490^{**}$ ). Yani çalışanların İKY uygulamalarına yönelik algıları artıkça aynı oran da olmasa da çalışanların kariyer planlamalarına yönelik algıları da artış gösterecektir ( $p=,000<0,01$ ).
- İKY uygulamaları, kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir ( $r=,678^{**}$ ). Yani çalışanların İKY uygulamalarına yönelik algıları artıkça çalışanların kariyer tatminine yönelik algıları da artış gösterecektir ( $p=,000<0,01$ ).
- Kariyer tatmini, kariyer planlamayı olumlu yönde etkilemektedir ( $r=,499^{**}$ ).

Çalışanların kariyer tatminine yönelik algıları, çalışanların kariyer planlama yönelik algıları arasında tam olmasa da doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların kariyer tatminine yönelik algıları artıkça çalışanların kariyer planlama yönelik algıları da artış gösterecektir ( $p=,000<0,01$ ).

- Ayrıca değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları incelenmiş, çalışanların işe alım ve seçim algıları ile çalışan katılımı algıları arasında ( $r=,779^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Çalışanların işe alım ve seçim algıları ve çalışan katılımı algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların işe alım ve seçim algıları artıkça çalışan katılımı algıları da artış gösterecektir. Aynı şekilde çalışanların işe alım ve seçim algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasında ( $r=,770^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki; çalışanların işe alım ve seçim algıları ile çalışma koşulları algıları arasında ( $r=,694^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki; çalışanların işe alım ve seçim algıları ile yetkinlik bazlı performans algıları arasında ( $r=,682^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki; çalışanların çalışan katılımı algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasında ( $r=,881^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki; çalışanların çalışan katılımı algıları ile çalışma koşulları algıları arasında ( $r=,808^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki; çalışanların çalışan katılımı algıları ile yetenek bazlı performans algıları arasında ( $r=,797^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki; çalışanların eğitim ve geliştirme algıları ile çalışma koşulları algıları arasında ( $r=,850^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki; çalışanların eğitim ve geliştirme algıları ile yetenek bazlı performans algıları arasında ( $r=,810^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ). Son olarak çalışanların çalışma koşulları algıları ile yetenek bazlı performans algıları arasında ( $r=,829^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ( $p=,000<0,01$ ).

- Kariyer planlama ve kariyer tatmini arasındaki ilişkide İKY uygulamalarının düzenleyici bir rolü vardır. Kariyer planlama ve kariyer tatmininin İKY uygulamaları üzerindeki rolü, tahmin edilen çoklu regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=169,693$ ;  $p=0,000<0,010$ ). Yani İKY uygulamaları 1 birim arttığında kariyer planlama 0,215 birim artmakta ( $\beta=,215$ ), kariyer tatmini 0,460 birim artmaktadır( $\beta=,460$ ). İKY uygulamaları faktörlerin %48,7'sinin kariyer planlama ve kariyer tatmini çoklu durumu tarafından açıklanmaktadır (düzeltilmiş  $R^2=,487$ ).

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; İKY uygulamaları çalışanların kariyer planlamalarını ve kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla İKY uygulamaları çalışanların kariyer planlamasını etkileyecek, birey ve örgüt arasında bağlantı kurulmasını ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek işletmenin verimliliğini ve bireyin kariyer tatminini etkileyecektir. Ayrıca kariyer planlamasının yapılması da kariyer tatminini etkilemektedir. Son olarak kariyer planlama ve kariyer tatmininin de İKY uygulamaları üzerinde düzenleyici bir rolü olduğu bulunmuştur. Buna göre, İKY uygulamalarının işletmelerde etkili bir şekilde yer alması kariyer planlaması ve kariyer tatmininde artışa sebep olmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre şu öneriler sunulabilir:

- Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre, sektörel değişikliklere uygun, eksik yönleri belirlenerek yapılmalı, eğitim programları buna göre düzenlenmelidir.
- Kariyer planlaması, işletmelerde çalışanlar ve İKY tarafından, uzmanlarca değerlendirilerek yapılmalı, ayrıca kariyer merkezleri ve toplulukları bulundurulmalıdır.
- İKY tarafından, çalışanların ve örgütün ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda bütünleştirilmesini sağlaması, çalışanlar arasında adil bir yönetim uygulaması yapılmasının sağlanması, çalışanların işlerine bağlılığının ve sadakatinin artırılması gerekmektedir.
- İKY tarafından yapılan işe alımlarda doğru kişiye doğru yatırım yapılması, çalışanların kariyer hedeflerinin izlenmesi ve çeşitli geribildirimlerde bulunulması gerekmektedir.

- Performans değerlendirme konusuna önem verilmesi, değerlendirmelerin sistemli bir şekilde kurulması ve uygulanması gerekmektedir.
- Çalışanlara verilen hizmet içi eğitimlerle kişisel ve örgütsel gelişimleri desteklenmelidir.
- İKY tarafından kariyer tatmininin sağlanması için çalışan ve örgüt bütünleşmesi sağlanmalı, işçi devir hızı azaltılması, kariyer danışmanlığı hizmeti verilmeli, örgüt içi iletişimin etkinliği sağlanmalı, eğitim ve geliştirme yoluyla nitelikli işgücü yetiştirilmelidir.
- Çalışma koşulları iyileştirilmeli, risk önleme, riskleri önceden tahmin etme, kontrol altına alma ve koruyucu tedbirler alma gibi gerekli önlemler, çalışanların sağlığı ve iş güvenliği düşünülerek alınmalıdır.
- Çalışanların bireysel kariyer tatmini sağlamaları için daha çok kararlara katılımı sağlanmalı, aidiyet duygusu geliştirilmelidir. Çalışanların önemli kararlara katılımı sağlanmalı, onlara söz hakkı tanınmalıdır.
- İKY tarafından işletmelerde başarı gösteren çalışanları ödüllendiren bir ödül sistemi kurulmalı, bu sayede çalışanlarda güven duygusu oluşturulmalıdır.
- İş analizi düzgün ve net bir şekilde yapılmalı, görev ve rol çatışmasına yol açmayacak şekilde açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Çalışanlara görev ve sorumluluklarına denk yetkiler verilmeli ve çalışanların görevlerini yerine getirirken belirli inisiyatifler almalarına izin verilmelidir.
- İşletmeler İKY uygulamalarında yeniliklere açık olmalı, çalışanların kariyer planlamaları ve tatminini olumlu yönde etkileyecek değişimleri bünyelerinde barındırmalıdır.

Araştırmanın sonuçlarına göre akademisyenler/araştırmacılar için bazı öneriler sunulabilir:

- Bu araştırmanın, teorik ve uygulama bölümlerindeki bilgiler ve elde edilen sonuçlar, gelecekteki araştırmalar için yol gösterici bir kaynak oluşturabilir.
- Gelecekte daha farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri kapsayan daha geniş bir araştırma yapılabilir.
- İKY uygulamalarına farklı değişkenler de eklenerek araştırmanın bağımsız değişkenleri çeşitlendirilebilir.

- Araştırmanın kapsadığı işletmelerin eşitleri ve sayıları farklılaştırılarak sektörler ya da bölgeler arası bir karşılaştırma yapılarak İKY uygulamalarının farklı alanlardaki etkileri incelenebilir.

## KAYNAKLAR

- Abele, A., ve Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(82), 803-824.
- Akbaba, M. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İş Yaşamında Yalnızlık Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Turkish Studies - Social*, 15(4), 1701-1716.
- Akpınar, R. (2011). Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği. *Journal of Yasar University*, 24(6), 3648-3665.
- Akyol, E., ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15(2), 155-174.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı (7 b.)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altunoğlu, A., Atay, H., ve Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37(1), 47-70.
- Amit, R., ve Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., ve Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London: SAGE Publications.
- Argon, T., ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Asaari, M., ve Kariiau, N. (2004). Case Of Adult Learners And Work Satisfaction: Who's Behind Them? *Turkish Online Journal Of Distance Education-TOJDE*, 5(4), 55-68.
- Athey, T., ve Orth , M. (1999). Emerging Competency Methods For The Future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Banker, R., Field, J., Schroeder, R., ve Sinha, K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.
- Barak, M., Maymon, T., ve Harel, G. (1999). Teamwork in Modern Organizations: Implications for Technology Education. *International Journal of Technology and Design Education*(9), 85–101.



- Barney, J., ve Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths – organisational and individual perspectives. *Career Development International*, 9, 58-73.
- Baruch, Y., ve Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.
- Barutçugil, İ. (2004). *Staratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Becker, B., ve Gerhart, B. (1996). The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B., ve Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems And Firm Performance : A Synthesis Of Research And Managerial Implications. *esearch in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bernes, K., ve Magnusson, K. (1996). A description of career development services within Canadian organizations. *Journal of Counseling and Development*, 74(6), 569-574.
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., ve Tonus, H. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5 b.). (R. Geylan, Dü.) Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi* (3 b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık TİC. LTD. ŞTİ.
- Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö., ve Şekercioğlu, G. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2 b.). Konya: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (8 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chen, L.-H. (2008). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in Human Behavior*, 24, 105-118.
- Cheng, M., Cheng, C., Tian, Y., ve Fan, X. (2015). Student nurses' motivation to choose gerontological nursing as a career in China: A survey study. *Nurse Education Today*(35), 843-848.

- Chetana, N., ve Mohapatra, A. (2017). Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development: A Study. *Asian J. Management*, 8(3), 614-618.
- Cianni, M., ve Wnuck, D. (1997). Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development. *Academy of Management Executive*, 11(1), 105-115.
- Conley, S., Muncey, D., ve You, S. (2005). Standards-Base Devaluation and Teacher Career Satisfaction: A Structural Equation Modeling Analysis. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 18(1), 39-65.
- Çatır, O., ve Karaçor, M. (2016). İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Çatakhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*(1), 201-220.
- Çavuş, M., ve İmadoğlu, T. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler Mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(12), 98-103.
- Çetin, C., ve Özcan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çiçek, B., ve Işık, M. (2019). Bireysel Kariyer Planlamasının Kariyer Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirme Faaliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2805-2827.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 495-503.
- Delaney, J., ve Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 9(2), 71-85.
- Demirdelen, D., ve Ulama, Ş. (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Demo, G., Neiva, E., Nunes, I., ve Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *BAR Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- DeVos, A., Buyens, D., ve Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- Dolan, S., Mach, M., ve Olivera, V. (2005). HR Contribution to a Firm's Success Examined from a Configurational Perspective: An Exploratory Study Based on the Spanish CRANET Data. *Management Revue*, 16(2), 272-290.

- Edwards, M. (1996). Improving performance with 360-degree feedback. *Career Development International*, 1(3), 5-8.
- Erenel, F. (2012). Personel Temin ve Seçim Sürecinde Adaylarda Oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi. *Maliye Finans Yazıları*, 26(95), 9-21.
- Ettington, D. (1997). How Human Resource Practices Can Help Plateaued Managers Succeed. *Human Resource Management*, 36(2), 221-234.
- Farla, W., Diah, Y., ve Hadjri, M. (2019). Individual Career and Employee Career Satisfaction. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 142, 367-370.
- Feldman, D., ve Ng, T. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., ve Monico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528.
- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6 b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training and Development*, 46(5), 81-84.
- Gemlik, H., Soylu, Ö., Bektaş, G., ve Daniç, S. (2016). Hastanelerde çalışan personelin insan kaynakları yönetimi algısı üzerine nitel bir araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 3(4), 145-154.
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynaklarının Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 57-75.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., ve Wormley, W. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N., ve Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Guest, D., Michie, J., Sheehan, M., ve Conway, N. (2000). Getting Inside the HRM – Performance Relationship. *ESRC Future of Work Programme Working Paper*.
- Gültekin, N., ve Kaplan, G. (2019). KOBİ'lerde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetimi ve Bir Risk Analizi Örneği. *Econharran Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(3), 36-68.
- Güney, B., Yaylalı, Ç., ve Küçüksarıyıldız, H. (2018). İşletmelerde Meslek Eğitimi ve Staj Uygulamasının Okul Yöneticileri Açısından Problemleri ve Çözüm Önerileri.

*Conference: III.International Conference The West Of The East The East Of The West*, 13-17.

- Gürdoğan, A., ve Atabey, S. (2015). Öğrencilerin Meslek Stajından Memnuniyet Düzeylerinin Kariyer Hedeflerine Etkisi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 91-113.
- Harel , G., ve Tzafir, S. (1999). The Effect of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Helvacı, M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Herpen, M., Praag, M., ve Cools, K. (2005). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist*, 153(3), 65-82.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M., Jackson, S., ve Schuler, R. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- İslamoğlu, H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Işık, V. (2009). Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 147-176.
- Kanoğlu, B. (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş Örnek Uygulama. *Marmara Üniversitesi, Sosyal bilimler enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD., Yüksek Lisans Tezi*.
- Karacan, E., ve Erdoğan, Ö. (2011). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü Dergisi* (21), 102-116.
- Kaya, S., ve Akyüz, A. (2015). İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Turkish Studies, International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(2).
- Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği (Performansta Geribildirim)* (1 b.). Bursa: Dora Yayınları.

- Kaynak, E. (2016). Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD. Yüksek Lisans Tezi.*
- Khadri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *Int. J. of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- Khurshid, R., ve Darzi, M. (2016). Managing talent for competitive advantage. *International Journal of Applied Research*, 2(2), 569-571.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*(65), 112-133.
- Koch, M., ve McGrath, R. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.
- Kong, H., Cheung, C., ve Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 76-85.
- Kumudha, A., ve Abraham, S. (2008). Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in the Banking Sector. *The IUP Journal of Bank Management, IUP Publications*(3), 48-58.
- Kurt, R. (2015). *Herkes İçin İş Sağlığı ve Güvenliği Rehberi* (2 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lado, A., ve Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Laschinger, H. K. (2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management*(20), 472-484.
- Loewenson, R. (2001). Globalization and occupational health: a perspective from southern Africa. *Bulletin of the World Health Organization*, 79(9), 863-868.
- Loundsbury, J. W., Foster, N., Carmody, P., Kim, J., Gibson, L., ve Drost, A. (2012). Key personality traits and career satisfaction of customer service workers. *Managing Service Quality*, 22(5), 517-536.
- McCauley, C., ve Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Nelson, J. (1988). Linking Compensation to Business Strategy. *Journal of Business Strategy*, 19(2), 25-27.

- Nguyen, A., Taylor, J., ve Bradley, S. (2003). Relative pay and job satisfaction: some new evidence. *Development and Policies Research Center, MPRA Paper No. 1382*, 1-27.
- Okakın, N., ve Şakar, M. (2015). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı* (3 b.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Okpara, J. (2002). The Impact of Salary Differential on Managerial Job Satisfaction: A Study of The Gender Gap and its Implications for Management Education and Practice in a Developing Economy. *The Journal of Business in Developing Nations*, 65-92.
- Ooi, K.-B., Teh, P.-L., ve Chong, A.-L. (2009). Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities. *Management Research News*, 32(5), 477-490.
- Opatha, H. (2009). Introduction to HRM. *Human Resource Management*.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Osibanjo, A., ve Adeniji, A. (2012). Human Resource Management: Theory and Practice. *Pumark Nigeria Limited (Educational Publishers)*.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(13), 1-14.
- Palmer, M., ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.) Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Paracha, O., Ismail, W., ve Amin, S. (2014). The concept of HPWS-Performance relationship: Framework for Education Industry. *Intangible Capital*, 10(3), 664-695.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raabe, B., Frese, M., ve Beehr, T. (2007). Action Regulation Theory and Career Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*(70), 297-311.
- Roney, S., ve Öztin, P. (2007). Career Perceptions of Undergraduate Tourism Students: A Case Study in Turkey. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 6(1), 4-17.
- Russell, J., Terborg, J., ve Powers , M. (1985). Organizational Performance and Organizational Level Training and Support. *Personnel Psychology*(38), 849-863.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Salleh, A., Omar, K., Aburumman, O., Mat, N., ve Almhairat, M. (2020). The Impact of Career Planning and Career Satisfaction on Employees' Turnover Intention. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 218-232.

- Sav, D. (2008). Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Sevinç, E. (2010). *Kariyer Planlama ve Yönetimi* (1 b.). İstanbul: Etap Yayınevi.
- Sezer, Ö., ve Ak, M. (2017). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 205-226.
- Silva, S., ve Martins, D. (2016). Human Resource Management in Hotel Units: The Portuguese Case. *Academia Touristica*, 9(1), 5-18.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Singh, P., ve Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65(3), 470-490.
- Soysal, A., ve Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(31), 325-347.
- Spurk, D., Abele, A., ve Volmer, J. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(84), 315-326.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., ve Davey, K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organisational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Suutari, V. (2002). Global leader development: An emerging research agenda. *Career Development International*, 7, 218-233.
- Şimşek, Ş., ve Öge, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6 b.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Terpstra, D., ve Rozell, E. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*(46), 27-48.
- Tozkoparan, G., ve Taşoğlu, J. (2011). İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(1), 181-209.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Uygur, A., ve Sarıgül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (33), 189-201.
- Vaiman, V., Scullion, H., ve Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.

- Wagner, J. (1994). Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Wright, P., ve McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., ve Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Volkan Matbaacılık.

#### İNTERNET KAYNAKLARI

- Adasağ OSGB. (2018, 12 14). <https://www.adasag.com.tr/bizden-haberler/is-sagligi-ve-guvenligi-nedir>. (05. 01. 2021) <https://www.adasag.com.tr>.
- Creed, P., ve Hood, M. (2009). *Career Development, Planning and Management from the Organisational Perspective*. (A. Collin, & W. Patton, Dü) Book chapter: <http://hdl.handle.net/10072/30037>
- Dyer, L., ve Reeves, T. (1994). Human Resour Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? (*CAHRS Working Paper #94-29*). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/254> , 11(1).
- General OSGB. (2019, 2 11). İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Hizmetleri. (05.01.2021) <https://www.generalosgb.com/is-guvenligi-ve-isci-sagligi.html>.



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Yakup AYDIN

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi / İİBF Fakültesi / İşletme

Yüksek Lisans : KTO Karatay Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim

Öğrenimi Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### **İş Deneyimi**

Çalıştığı Kurumlar : KTO Karatay Üniversitesi

**Tarih** : 30.06.2021

## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kariyer Planlama ve Kariyer Tatminine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırma, Konya ilinde, bankacılık ve finans sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer planlamasına ve kariyer tatminine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ankette yer alan soruları okuyup her soru ile ilgili seçeneklerden size en uygun olanını seçtikten sonra kutucuğun içine (X) işareti koymanız gerekmektedir. Bu çalışmada firmanızdan toplanacak veriler, bütünüyle istatistiksel çalışmalar için kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

İlgi ve desteğinizden dolayı çok teşekkür ederim.

**Yakup AYDIN**

Demografik Bilgi Formu	
1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız:	
3. Eğitim durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
4. Kurumda çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 0- 5 yıl <input type="checkbox"/> 6- 10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16- 20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
5. Kurumdaki göreviniz:	

<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.	Çalıştığım kuruluş hem iç hem de dış işe alım süreçleri hakkında bilgi vermektedir.					
2.	Çalıştığım kuruluş, seçim sürecinin adımları ve kriterleri ile ilgili olarak başvuru sahiplerine bilgi vermektedir.					
3.	Çalıştığım kuruluş, seçim sürecinin sonunda performans sonuçlarını adaylara iletir.					
4.	Çalıştığım kuruluşun seçim testleri eğitimli ve tarafsız kişilerce yapılmaktadır.					
5.	Çalıştığım kuruluş, yetkin insanları çeken rekabetçi seçim süreçlerine sahiptir.					
6.	Çalıştığım kuruluş çeşitli seçim araçları kullanmaktadır (ör. mülakatlar, testler vb.)					
7.	Çalıştığım kuruluş bana saygı ve özen gösterir.					
8.	Çalıştığım kuruluş refahımla (mutluluk, sağlık, iyilik) ilgilenir.					
9.	Çalıştığım kuruluştaki yönetici ve çalışanlar arasında anlayış ve güven ortamı vardır.					
10.	Çalıştığım kuruluş, yaptığım işe ve elde ettiğim sonuçlara değer verdiğini gösterir (sözlü veya yazılı olarak)					
11.	Çalıştığım kuruluş, görevleri yerine getirme ve karar alma konusunda özerkliği destekler.					
12.	Çalıştığım kuruluş, ihtiyaçlarımı ve profesyonel beklentilerimi karşılamaya çalışır.					
13.	Çalıştığım kuruluştaki çalışanlar ve yöneticileri, görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirebilmek için sürekli bilgi alışverişi yaparlar.					
14.	Çalıştığım kuruluş, karar verme ve problem çözme sürecine katılımımı teşvik eder.					
15.	Çalıştığım kuruluştaki meslektaşlar arasında güven ve iş birliği ortamı vardır.					
16.	Çalıştığım kuruluş, çalışanları arasında etkileşimi teşvik eder (ör. Sosyal toplantılar, sosyal etkinlikler, spor etkinlikleri vb.).					
17.	Çalıştığım kuruluş, çalışanların yaptıkları işe uyum sağlamalarını takip eder.					
18.	Çalıştığım kuruluştaki söylem ve yönetim pratiği arasında tutarlılık vardır.					
19.	İş yerindeki eğitimde öğrendiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.					
20.	Çalıştığım kuruluş, görevlerimi başarıyla tamamlamam için ihtiyaç duyduğum becerileri geliştirmeme yardımcı olur (ör. Eğitim, konferanslar, vb.).					

<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Devamı</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
21.	Çalıştığım kuruluş, kişisel ve mesleki gelişimimi kapsamlı bir şekilde teşvik etmek için gelişimime ve eğitimime yatırım yapar (örneğin, lisans dereceleri, lisansüstü programları, dil kursları vb. konularında maddi destek).					
22.	Çalıştığım kuruluşta çalışanlar aldıkları eğitimi değerlendirir.					
23.	Çalıştığım kuruluş bilginin öğrenilmesini ve uygulanmasını teşvik eder.					
24.	Çalıştığım kuruluşta eğitim ihtiyaçları periyodik olarak belirlenir.					
25.	Çalıştığım kuruluş sağlık hizmetleri, ulaşım yardımı, gıda yardımı gibi temel faydalar sağlar.					
26.	Çalıştığım kuruluşun, çalışanların sorunlarla başa çıkmasına ve işyeri kazalarını önlemesine yardımcı olan programları veya süreçleri vardır.					
27.	Çalıştığım kuruluş, şirket binasına / tesislerine giren kişilerin erişimini kontrol ederek çalışanlarının güvenliği ile ilgilenir.					
28.	Çalıştığım kuruluş ek avantajlar sağlar (örneğin, spor salonlarına, ülke kulüplerine ve diğer kuruluşlara üyelik vb.).					
29.	Çalıştığım kuruluşun tesisleri ve fiziksel durumu (aydınlıkta, havalandırma, gürültü ve sıcaklık) ergonomik, rahat ve uygundur.					
30.	Çalıştığım kuruluş sağlığım ve yaşam kalitemle ilgilenir.					
31.	Çalıştığım kuruluş, yetkinlik bazlı performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlarıyla tartışır.					
32.	Çalıştığım kuruluşta yetkinlik esaslı performans değerlendirme, bir çalışan gelişim planının temelini oluşturur.					
33.	Çalıştığım kuruluşta, terfi ve maaş artışları ile ilgili kararların temelini yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi oluşturmaktadır.					
34.	Çalıştığım kuruluş, yetkinlik bazlı performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlarına yaymaktadır.					
35.	Çalıştığım kuruluş periyodik olarak yetkinlik bazlı performans değerlendirmeleri yapar.					
36.	Çalıştığım kuruluştan promosyonlar, primler, ödüller, ikramiyeler vb. teşvikler alıyorum.					
37.	Çalıştığım kuruluşta maaşım, aldığım promosyonlar, primler, ödüller, ikramiyeler vb. teşviklerden etkilenir.					
38.	Çalıştığım kuruluş becerilerime ve eğitimime uygun bir maaş vermektedir.					
39.	Çalıştığım kuruluş bana hem kamu hem de özel sektör düzeyinde sunulan ücrete göre ödeme yapmaktadır.					
40.	Çalıştığım kuruluş, çalışan ödüllendirme sistemi tasarlarlarken çalışanlarının beklenti ve önerilerini dikkate almaktadır.					

<b>Kariyer Planlama Ölçeği</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katlıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katlıyorum</b>
1.	Hayatım boyunca kariyerim için kesin hedeflerim var.					
2.	İşimi değiştirmeyi düşündüğümde, her zaman yeni işin istediğim başka bir işe yol açıp açmadığımı düşünürüm.					
3.	Kariyer hedeflerime ulaşmak için planlar yaparım ve bu planlar üzerinde çok düşünürüm.					
4.	Kariyer hedeflerime göre güçlü ve zayıf yönlerimin neler olduğunu biliyorum.					
5.	Kariyer hedeflerime ulaşmak benim için çok önemli.					

<b>Kariyer Tatmini Ölçeği</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katlıyorum</b>	<b>Kesinlikle katlıyorum</b>
1.	Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.					
2.	Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					
3.	Gelir hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					
4.	Hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					
5.	Yeni beceriler geliştirmek için hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					