

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞAN ADANMIŞLIĞINA ETKİSİ: ÜCRET
TATMİNİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN
ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Nilgün AĞYÜZ
2502140394**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER**

İSTANBUL – 2022

ÖZ

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN ADANMIŞLIĞINA ETKİSİ: ÜCRET TATMİNİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nilgün AĞYÜZ

Günümüzde bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi için sürdürülebilir rekabet avantajı yakalaması gerekmektedir. Bu da örgütün adanmış ve performansı yüksek çalışanlara sahip olması ile mümkündür. Dolayısı ile örgütün çalışan adanmışlığını etkileyen faktörleri bilmesi ve uygulaması büyük önem taşımaktadır. Araştırmada özel sektörde beyaz yakalı olarak görev alan çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının adanmışlıkları üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin bu ilişki üzerindeki aracı rolü de araştırılmıştır. Araştırma değişkenlerinin bireylerin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmasının ortaya konulması da araştırmanın ikincil amacını oluşturmuştur. Araştırma özel sektörde beyaz yakalı olarak görev alan 445 çalışandan veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği, Çalışan Adanmışlığı Ölçeği, Ücret Tatmini Ölçeği ve Yönetici Desteği Ölçeği kullanılmıştır. Anket sonucunda elde edilen verilerin analizi için SPSS 26.0 ve AMOS 24 Yapısal Eşitlik Modellemesi programlarından yararlanılmıştır. Araştırma modelinin ve hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin de bu etkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi Uygulamaları, Çalışan Adanmışlığı, Ücret Tatmini, Algılanan Yönetici Desteği, Özel Sektörde Beyaz Yakalı Çalışanlar

ABSTRACT

THE EFFECT OF CAREER MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: A RESEARCH ON THE MEDIATING ROLE OF PAY SATISFACTION AND PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT

Nilgün AĞYÜZ

Today, an organization needs to achieve a sustainable competitive advantage to continue its existence. This is only possible through engaged and high-performing employees. By this regard, it is very important for the organization to know the factors affecting employee engagement and to take action accordingly. In this direction, it was aimed to explore the effect of the perceptions of white-collar employees in the private sector regarding career management practices on their engagement. The mediating role of pay satisfaction and perceived supervisor support on this relationship were also investigated. The secondary aim of the study was to reveal the differentiation of these variables according to the socio-demographic characteristics of the individuals. In this direction, this research was carried out by collecting data from 445 white-collar employees in the private sector. Personal Information Form, Organizational Career Management Scale, Employee Engagement Scale, Pay Satisfaction Scale and Supervisor Support Scale were used for the data collection. The survey results were analyzed using SPSS 26.0 and AMOS 24 Structural Equation Modeling programs. Structural equation modeling was used to test the research model and hypotheses. According to the results of the research, it was revealed that career management practices have a positive effect on employee engagement. At the same time, it was determined that pay satisfaction and perceived supervisor support also mediated this effect.

Keywords: Career Management Practices, Employee Engagement, Pay Satisfaction, Perceived Supervisor Support, White Collar Employees in Private Sector

ÖNSÖZ

Çalışmamızda kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığına etkisinde ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin aracı rolü araştırılmaktadır. Bu doğrultuda ilgili değişkenler ile ilgili teorik kısım ele alındıktan sonra konuya ilişkin yapılan araştırmaya yer verilmektedir.

Uzun yıllar özel sektörde insan kaynakları alanında görev almam nedeni ile çalışanların mutsuzluklarının sonucunda adanmışlıklarının düşük olması ve yüksek iş gücü devir hızı oranı gibi sorunlar hep dikkatimi çekmiştir. Bu sorunların nedenlerini tespit etmede ve gerekli tedbirleri almada ise üst yönetimin, birim yöneticilerinin ve İK çalışanlarının zaman zaman zorlandığını gözlemledim. Çalışanlar ile birebir yaptığımız görüşmeler, çalışan memnuniyeti anketi sonucunda elde ettiğimiz veriler ve işten gönüllü olarak ayrılan çalışanlar ile yaptığımız işten çıkış mülakatlarında edindiğimiz bilgiler sonucunda çalışanların mutsuz olmalarının nedenlerinin genel olarak çalışanların ücretlerinden, yöneticilerine karşı duydukları memnuniyetsizlikten ve kariyer olanaklarının sınırlı olmasından kaynaklandığını gördüm. Yaptığım yazın incelemesi sonucunda ise bu konunun önceki araştırmalarda ele alınmadığını fark ettim. Dolayısı ile yukarıda belirttiğim sorunları doktora tezimde incelemenin uygulamaya ve akademik literatüre katkı sağlayacağını düşünmem beni bu konu üzerinde çalışmaya yönlendirdi.

Tez sürecine birlikte başladığımız, gelişimimde çok emeği olan, çalışmam süresince bilgi, görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan, emekli olması nedeni ile tez danışmanlığı görevini Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner'e devreden değerli hocam Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar'a şükranlarımı sunarım.

Görevi devralması ile birlikte beni her zaman destekleyen, bilgi, görüş ve önerileri ile yolumu aydınlatan, öğrencisi olmaktan büyük gurur duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner’e çok teşekkür ederim.

Tez izleme komitemde yer alan ve değerli önerileri ile bana hep destekte bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Gönen İlkar DüNDAR’a ve Doç. Dr. Turhan ErkmEN’e teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmam boyunca değerli görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan başta Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik ve Prof. Dr. Fulya Aydınli Kulak olmak üzere İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’ndaki tüm hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Her zaman sevgilerini hissettiğim, beni iyi bir şekilde yetiştiren ve hayallerimin peşinden koşmamda bana hep destek olan bu hayattaki en büyük şanslarım annem Naciye Ağyüz’e, babam Zeynal Ağyüz’e ve abim Haydar Ağyüz’e teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak isimlerini tek tek yazamasam da doktora sürecimde desteklerini esirgemeyen değerli dostlarıma, yöneticilerime, çalışma arkadaşlarıma, sınıf arkadaşlarıma ve tüm eğitim hayatım boyunca bana okumayı sevdiren, eğitime gönül vermiş hocalarıma ayrı ayrı teşekkür ederim.

Nilgün Ağyüz
İstanbul, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1.1	Kariyer Tanımı	4
1.2	Kariyerin Önemi.....	6
1.3	Kariyer Başarısı.....	8
1.3.1	Objektif Kariyer Başarısı	8
1.3.2	Sübjektif Kariyer Başarısı	9
1.4	Kariyer Geliştirme Sistemi.....	9
1.4.1	Bireysel Kariyer Planlama	11
1.4.2	Örgütsel Kariyer Yönetimi.....	13
1.4.2.1	Kariyer Yönetimi Uygulamaları	16
1.4.2.1.1	Çalışan Hareketleri Açısından Kariyer Geliştirme.....	17
1.4.2.1.1.1	İşletme İçi İş Duyuruları	17
1.4.2.1.1.2	Terfi.....	18
1.4.2.1.1.3	Uluslararası Görevlendirmeler	20
1.4.2.1.1.4	Transfer ve Yer Değiştirme.....	21
1.4.2.1.1.5	Emeklilik Programları.....	22
1.4.2.1.1.6	İşten Çıkarma	23
1.4.2.1.2	Örgütsel Kariyer Yönetiminde Kullanılan Araçlar	24
1.4.2.1.2.1	Kariyer Haritaları	24
1.4.2.1.2.2	Kariyer Danışmanlığı	25
1.4.2.1.2.3	Kariyer Rehberliği (Mentorluk)	26
1.4.2.1.2.4	Kariyer Merkezleri	27

1.4.2.1.2.5	Koçluk	28
1.4.2.1.2.6	Oryantasyon Programı	30
1.4.2.1.2.7	Eğitim ve Geliştirme	31
1.4.2.1.2.8	Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme	33
1.4.2.1.2.9	Performans Değerlendirme	34
1.4.2.1.2.10	Örgütsel Yedekleme	37
1.4.2.1.2.11	İş Rotasyonu.....	38
1.4.2.1.2.12	İş Genişletme	39
1.4.2.1.2.13	İş Zenginleştirme	40
1.5	Kariyer Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım: Yetenek Yönetimi	41
1.6	Yeni Kariyer Yaklaşımları	43
1.6.1	Sınırsız Kariyer	44
1.6.2	Değişken Kariyer	45
1.6.3	İki Basamaklı Kariyer Yolu	45
1.6.4	Esnek Kariyer.....	46
1.6.5	Portföy Kariyer.....	46
1.6.6	Global Kariyer.....	47
1.7	Örgütsel Kariyer Yönetiminin Sonuçları	47

İKİNCİ BÖLÜM ÇALIŞAN ADANMIŞLIĞI

2.1	Çalışan Adanmışlığı Tanımı	56
2.2	Çalışan Adanmışlığı Önemi	62
2.3	Çalışan Adanmışlığı ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi.....	64
2.4	Çalışan Adanmışlığı ile İlgili Yaklaşımlar.....	65
2.4.1	Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli.....	66
2.4.2	Sosyal Mübadele Teorisi.....	67
2.4.3	Tükenmişlik Teorisi	69
2.4.4	Kaynakların Korunması Teorisi.....	70
2.4.5	Sosyal Kimlik Teorisi	71
2.5	Çalışan Adanmışlığını Etkileyen Faktörler.....	72

2.5.1	Örgütsel Faktörler	73
2.5.1.1	Örgüt Kültürü.....	74
2.5.1.2	Stratejiler, Fırsatlar ve Yönetim Tarzı	75
2.5.1.3	İletişim	76
2.5.1.4	İş Güvencesi.....	77
2.5.1.5	İş Sağlığı ve Güvenliği	78
2.5.2	Ücretlendirme ve Ödül Sistemi	79
2.5.2.1	Rekabetçi Ücret ve Yan Haklar	79
2.5.2.2	Tanınma ve Takdir.....	81
2.5.3	Kariyer Geliştirme.....	82
2.5.3.1	Eğitim	83
2.5.3.2	Geliştirme ve Mentorluk.....	84
2.5.3.3	Kariyer Planlama	85
2.5.3.4	Performans Değerlendirme	86
2.5.4	Liderlik ve Motivasyon	88
2.5.4.1	Yönetici Desteği	88
2.5.4.2	Eşitlikçi ve Adil Yaklaşım.....	91
2.5.4.3	Motivasyonu Artırıcı Faaliyetler	92
2.5.4.4	Çalışma Arkadaşları Desteği	94
2.5.5	İş Tasarımı ve Çalışma Koşulları.....	95
2.5.5.1	İş Sorumlulukları ve Özerklik	95
2.5.5.2	Çalışma Ortamı.....	97
2.5.5.3	Esnek Çalışma	98
2.5.5.4	İş-Yaşam Dengesi	98
2.6	Çalışan Adanmışlığının Yönetim Süreci.....	100
2.7	Çalışan Adanmışlığının Sonuçları	103
2.7.1	Bireysel Sonuçlar	104
2.7.2	Örgütsel Sonuçlar.....	104
2.7.2.1	Finansal Sonuçlar.....	105
2.7.2.2	Finansal Olmayan Sonuçlar	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRET TATMİNİ, ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK YAZIN İNCELEMESİ

3.1	Ücret Tatmini	108
3.1.1	Ücretin Tanımı	108
3.1.2	Ücretin Önemi	111
3.1.2.1	Çalışan Açısından Ücretin Önemi	111
3.1.2.2	Örgüt Açısından Ücretin Önemi	112
3.1.3	Ücret Yönetimi	113
3.1.4	Ücret Tatmininin Tanımı ve Önemi	114
3.1.5	Ücret Tatmini Teorileri	116
3.1.5.1	Adams'ın Eşitlik Teorisi	118
3.1.5.2	Lawler'in Ücret Tatmini Teorisi	119
3.1.5.3	Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli	120
3.1.6	Ücret Tatmininin Sonuçları	120
3.2	Algılanan Yönetici Desteği	124
3.2.1	Algılanan Yönetici Desteğinin Tanımı	124
3.2.2	Algılanan Yönetici Desteğinin Önemi	127
3.2.3	Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları	128
3.2.3.1	Duygusal Yönetici Desteği	131
3.2.3.2	Kariyer Desteği	132
3.2.3.3	Bilgisel Yönetici Desteği	133
3.2.3.4	Maddi Yönetici Desteği	133
3.2.4	Algılanan Yönetici Desteğinin Temelini Oluşturan Teoriler	134
3.2.4.1	Psikolojik Sözleşme Teorisi	134
3.2.4.2	Lider-Üye Etkileşim Teorisi	136
3.2.4.3	Sosyal Mübadele Teorisi	138
3.2.5	Algılanan Yönetici Desteğinin Sonuçları	139
3.3	Kariyer Yönetimi Uygulamaları, Çalışan Adanmışlığı, Ücret Tatmini ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişkilere Yönelik Yazın İncelemesi	141
3.3.1	Çalışan Adanmışlığı ile İlgili Yapılan Çalışmalar (Araştırma Değişkenleri Dışında)	142

3.3.2 Çalışan Adanmışlığı ile İlgili Yapılan Çalışmalar (Araştırma Değişkenlerine Yönelik).....	152
---	-----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN ADANMIŞLIĞINA ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1	Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	170
4.2	Araştırmanın Modeli	171
4.3	Araştırmanın Hipotezleri.....	172
4.4	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	173
4.5	Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	174
4.6	Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler.....	174
4.7	Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	175
4.7.1	Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği	176
4.7.1.1	Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	177
4.7.1.2	Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	181
4.7.2	Ücret Tatmini Ölçeği.....	182
4.7.2.1	Ücret Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	183
4.7.2.2	Ücret Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	185
4.7.3	Yönetici Desteği Ölçeği	186
4.7.3.1	Yönetici Desteği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	186
4.7.3.2	Yönetici Desteği Ölçeği Güvenilirlik Analizi	188
4.7.4	Çalışan Adanmışlığı Ölçeği	189
4.7.4.1	Çalışan Adanmışlığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	190
4.7.4.2	Çalışan Adanmışlığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	192
4.7.5	Kişisel Bilgi Formu	192
4.7.5.1	Katılımcılara Ait Demografik ve Mesleki Bulgular	192
4.8	Araştırma Verilerinin Analizinden Elde Edilen Bulgular	198
4.8.1	Araştırma Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	198
4.8.2	İlişki Analizleri.....	200
4.8.3	Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Edilmesi.....	202
4.8.4	Aracılık Etkisi (Dolaylı Etkiler Analizi)	204

4.8.5	Hipotez Testi Sonuçları.....	205
4.8.6	Fark Analizleri	206
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		220
KAYNAKÇA		231
EKLER.....		278
ÖZGEÇMİŞ.....		283



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri	172
Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Anket Bilgisi	173
Tablo 3: ÖKY Ölçeği KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi	179
Tablo 4: ÖKY Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu	180
Tablo 5: ÖKY Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları	181
Tablo 6: Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	181
Tablo 7: ÜT Ölçeği KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi	183
Tablo 8: ÜT Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu	184
Tablo 9: ÜT Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları	185
Tablo 10: Ücret Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi	185
Tablo 11: YD Ölçeği KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi	187
Tablo 12: YD Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu	188
Tablo 13: YD Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları	188
Tablo 14: Yönetici Desteği Ölçeği Güvenilirlik Analizi	188
Tablo 15: ÇA Ölçeği KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi	190
Tablo 16: ÇA Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu	191
Tablo 17: ÇA Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları	191
Tablo 18: Çalışan Adanmışlığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi	192
Tablo 19: Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	193
Tablo 20: Katılımcıların Meslekleri ile İlgili Bulgular	195
Tablo 21: Araştırma Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	198
Tablo 22: Değişkenler Arası Korelasyon Bulguları	201
Tablo 23: Yapısal Model Uyum İndeksi Bulguları	203
Tablo 24: Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları	204
Tablo 25: Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Aracılık Etkisi)	205
Tablo 26: Hipotez Testi Sonuçları	206
Tablo 27: Cinsiyete Göre Fark Analizi	207
Tablo 28: Yaşa Göre Fark Analizi	208

Tablo 29: Medeni Duruma Göre Fark Analizi	209
Tablo 30: Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi	210
Tablo 31: Aylık Gelire Göre Fark Analizi	212
Tablo 32: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi.....	213
Tablo 33: İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi	214
Tablo 34: Çalışılan Departmana Göre Fark Analizi.....	216
Tablo 35: Mesleki Pozisyonun Yönetmeliği Durumuna Göre Fark Analizi	217
Tablo 36: Terfî Alma Durumuna Göre Fark Analizi	218
Tablo 37: İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısına Göre Fark Analizi.....	219

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çalışan Adanmışlığını Etkileyen Faktörler	73
Şekil 2: Çalışan Adanmışlığının Yönetim Süreci	100
Şekil 3: Çalışan Adanmışlığının Sonuçları	103
Şekil 4: Ücret Tatminsizliği Sonucunda Oluşan Problemler	123
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	172
Şekil 6: Araştırmanın Yapısal Modeli	203

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
a.g.e.	Adı geçen eser
AMOS	Analysis of Moment Structures (Yapısal Eşitlik Modellemesinde Kullanılan Program)
bs.	Baskı
ÇA	Çalışan Adanmışlığı
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
HR	Human Resources (İnsan Kaynakları)
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
MBA	Master of Business Administration (İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı)
No.	Numara
ÖKY	Örgütsel Kariyer Yönetimi
s.	Sayfa
ss.	Sayfa sayısı
SPSS	Statistical Programme for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)
ÜT	Ücret Tatmini
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
YD	Yönetici Desteği

GİRİŞ

Günümüzde örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayarak varlığına devam edebilmesi için iyi performans sergileyen, motivasyonu yüksek ve adanmış çalışana sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanın da örgütten beklentileri bulunmaktadır ve beklentileri karşılandığı ölçüde örgütte çalışmaya devam etmektedir. Söz konusu beklentilerden birisi ise kariyer beklentisidir. Başarılı birçok çalışan belirlediği kariyer hedefine ulaşabilmek için daha üstün performans göstermeye çabalamaktadır. Çünkü çalışanın kariyerinde ilerlemesi ile birlikte çalışan daha çok gelir elde etmekte, yetki ve sorumluluğu artmakta ve saygınlık ve prestij kazanmaktadır. Dolayısı ile örgütün bireysel ve örgütsel beklentileri eşleştirebilmek için kendisine en uygun kariyer yönetimi uygulamalarını belirlemesi ve uygulaması gerekmektedir. Örgütün sunduğu çeşitli kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanın mutluluğu, motivasyonu ve performansı artmaktadır. Böylece çalışan daha tatmin edici bir kariyere sahip olurken örgüt ile daha güçlü ilişkiler kurmakta ve çalışanın adanmışlığı artmaktadır.

Çalışan adanmışlığı günümüzde en güncel araştırma konularından biri olup son yıllarda hem araştırmacıların hem de uygulamacıların dikkatini çekmektedir. Çalışan adanmışlığı, örgütün performansında ve başarısında önemli bir yere sahiptir ve adanmışlığı artırmaya yönelik belirlenen stratejiler etkili bir yönetim aracı olarak kabul edilmektedir. Çünkü adanmış çalışan görev ve sorumluluklarını yerine getirirken fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak emeğini ortaya koymakta, yüksek performans ile çalışmakta, işine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte karşı olumlu ruh hali içinde olmakta, kendi isteği ile daha fazla çaba göstermekte ve daha az devamsızlık yapmaktadır. Dolayısı ile örgütün çalışan adanmışlığını artırmaya yönelik stratejileri bilmesi ve uygulaması sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasını kolaylaştırmaktadır. Bir çalışanın kariyerini geliştirme fırsatı bulması, ücretinden duyduğu tatmin ve yöneticisinden gördüğü destek de çalışanın adanmışlık düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

Algılanan yönetici desteği, çalışanın yöneticisi tarafından motive edilmesini, kariyer gelişiminin desteklenmesini, katkılarının değerli görülmesini, işini yapmada ve iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurmada kendisine destek olunmasını algılaması anlamına gelmektedir. Yöneticinin, çalışanın risk almaktan ve hata yapmaktan çekinmemesini sağlaması, çalışanına yapıcı ve gerçekçi geri bildirimlerde bulunması, başarılı olması durumunda onu takdir etmesi gibi destekleyici davranışlarının sonucunda çalışan sevildiğini ve değerli olduğunu düşünmekte ve çalışanın yöneticisine duyduğu güveni artmaktadır. Bu durumda çalışanın adanmışlığı artmakta, örgütten ayrılma niyeti azalmakta, diğer çalışma arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurabilmekte ve örgütsel sorunlara karşı daha duyarlı davranmaktadır. Böylece çalışan daha yüksek performans, motivasyon ve iş tatmini ile çalışmaktadır. Aynı zamanda yönetici çalışanın çalışmasının en önemli nedenlerinden birinin ücret olduğunun bilincinde olmalıdır.

Ücretin çalışan için gelir kaynağı, örgüt için gider kalemi olması nedeni ile ücret yönetimi insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. Ücret tatmini ise çalışanın örgütün mevcut ücret sistemine yönelik sahip olduğu pozitif ya da negatif hissi anlamına gelmektedir. Çalışan emeğinin karşılığını almayı ve bunun da adil ve eşit koşullarda olduğunu bilmeyi istemektedir. Çünkü çalışan aldığı ücret ile hem kendisinin hem de ailesinin geçimini sağlamayı ve geleceğini güvence altına almayı istemektedir. Aynı zamanda ücret çalışanın tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik beklentisinin de karşılanmasına olanak sağlamaktadır. Çalışanın ücretinden tatmin olması iş tatminini, performansını, motivasyonunu ve adanmışlığını artırmaktadır. Böylece ücret tatmini örgütün işveren markasını olumlu yönde etkilemekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasını kolaylaştırmaktadır.

Bu tez çalışmasında özel sektörde beyaz yakalı çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının çalışan adanmışlığı ile olan ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda bu ilişkide ücret tatmini ile algılanan yönetici desteğinin aracı etkileri araştırılmıştır. Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde

kariyer yönetimi uygulamaları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde çalışan adanmışlığına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ücret tatmini, algılanan yönetici desteği ve çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik yazın incelemesi ele alınmıştır. Dördüncü bölümde çalışmanın konusuna ilişkin yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Tezin sonuç ve öneriler kısmında ise araştırmada elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve ileride yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunarak çalışma sonlandırılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1. KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Günümüzde örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için iş yaşamında meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu da örgütün amaç, değer ve hedeflerini benimseyen, bireysel performansı yüksek, örgüte yüksek düzeyde adanmışlık gösteren ve moral ve motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olması ile mümkün olmaktadır. Bu niteliklere sahip çalışanların işe alınması kadar devamlılıklarının da sağlanması bu neden ile önem arz etmektedir. Aynı zamanda çalışanların da örgütlerden beklentileri bulunmaktadır ve beklentileri karşılandığı ölçüde örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Çalışanların beklentilerinden biri ise kariyer beklentisidir. Bu neden ile kariyer kavramı yönetim alanında önemli bir araştırma konusu olmaktadır¹. Dolayısı ile örgütün varlığını devam ettirebilmesi için sahip olduğu insan kaynağına değer vermesi, kaynağı en iyi şekilde yönetmesi ve elde tutması gerekmektedir. Bundan dolayı kariyer kavramı hem çalışanları hem de örgütü ilgilendiren önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bölümde kariyer tanımı, kariyerin önemi, bireysel kariyer planlama, örgütsel kariyer yönetimi, kariyer yönetimi uygulamaları, yeni kariyer yaklaşımları ve örgütsel kariyer yönetiminin sonuçları üzerinde durulmaktadır.

1.1 Kariyer Tanımı

Kariyer kavramı 16. yüzyıldan itibaren keşfedilmesine rağmen iş dünyası açısından ilk kez Anna Roe tarafından 1956 yılında yayınlanan “Meslekler Psikolojisi” kitabı ile ortaya çıkmıştır. Sonraki yıllarda ise John Holland’ın “Meslek Tercihi Teorisi” kitabı, Donald E. Supper’in “Kariyer Psikolojisi” kitabı ve başka eserler ile

¹ Gönen İlkar Dünder; “Kariyer Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Tıpkı 9. bs.), içinde, Ayşe Oya Özçelik vd., İstanbul, Beta Yayınları, 2021, s.281

kavram tartışma konusu olmuştur². Kariyer kavramı Fransızca kökenli olup “carriere” kelimesinin Türkçeye uyarlanması ile ortaya çıkmıştır. 1970’li yıllarda üzerinde yoğunlaşmaya başlanan kariyer kavramı, bireyin çalışma hayatı boyunca sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma isteği doğrultusunda sağlam adımlar ile devamlı olarak yukarıya doğru hareket etmesi ve daha yüksek ücrete, daha büyük sorumluluğa, prestije ve statüye sahip olması şeklinde açıklanmıştır³. Bu kapsamda kariyer kavramına ilişkin yapılan en yaygın tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Kariyer, bireyin çalışma hayatında belirlediği hedefler doğrultusunda deneyim kazanması ve gerekli eğitimleri alarak bireysel ve mesleki açıdan kendisini gerçekleştirme sürecidir⁴. Yani kariyer, çalışanın mesleki benlik kavramını hayata geçirmek için yakaladığı fırsatlardır⁵. Böylece kariyer, bir bireyin yıllar boyunca aynı örgütte veya farklı örgütlerde üstlendiği mesleki pozisyonlarıdır. Bazı bireylerin sahip olduğu mesleki pozisyonları bir planın parçasıdır. Diğerleri için kariyerleri sadece bir şans meselesidir. Kariyerin planlanması, üstün performans, deneyim ve eğitim de kariyer hayatında başarılı olmayı garanti etmemektedir. Şans faktörü de çalışanın kariyer hayatında etkilidir⁶. Dolayısı ile çalışanın kariyerini planlaması, iyi bir performans göstermesi, eğitiminin ve deneyiminin yeterli olması kariyerinde ilerlemek için bazen yeterli olmamaktadır. Şans da çalışanın kariyerinde ilerlemesinde önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Kariyer hem bireyi hem de örgütü ilgilendiren iki boyutlu bir kavramdır. Birinci boyut bireyin işi, pozisyonu ve çalışma ortamı ile ilgili örgütteki konumunu bilmesi ve ileride nerede ve hangi pozisyonda olmak istediğini belirlemesi ile ilgilidir. İkinci boyut ise örgütün hedeflerini çalışanların hedefleri ile bütünleştirerek

² Ayşe Kır, Arzu Salkım Er; “Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Kariyer Engelleri”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt:7, Sayı:2, 2017, s.15

³ Dursun Bingöl; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.329

⁴ Daniş Navaro; **Kariyer ve Varoluş**, Ankara, Elma Yayınevi, 2014, s.191

⁵ Rajiv K. Amarnani, Patrick Raymond James M. Garcia, Simon Lloyd D. Restubog, Prashant Bordia, Sarbari Bordia; “Do You Think I’m Worth It? The Self-Verifying Role of Parental Engagement in Career Adaptability and Career Persistence Among STEM Students”, **Journal of Career Assessment**, Cilt:26, Sayı:1, 2018, s.79

⁶ William B. Werther, Keith Davis; **Personnel Management and Human Resources**, 2th Edition, 1985, s.258

Çalışanların gelişimlerine katkıda bulunması ve onların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine fırsat verilen ortamın yaratılmasıdır⁷. Dolayısı ile kariyer hem bireyi hem de örgütü ilgilendirmektedir.

Kariyer, ömür boyu süren sonsuz bir çalışma deneyimidir⁸. Kariyere ilişkin yapılan bu tanım kariyer kavramını bireyselleştirmektedir. Çünkü her bireyin çalışma hayatında kazandığı deneyimler birbirinden farklılık göstermektedir. Bundan dolayı kariyer, bireyin çalışma hayatında kazandığı bilgi ve deneyimler sonucunda çalışma hayatı ile ilgili oluşan duygularının ve tutumlarının bütününden oluřmaktadır⁹. Yani her bireyin kariyer yolculuğu birbirinden farklı olduğu için kariyer deneyimleri ve kariyere ilişkin duyguları ve tutumları birbirinden farklılık göstermektedir.

En geniş anlamı ile kariyer, çalışanın seçtiği meslekte ilerlemesi ve bunun sonucunda daha çok para kazanması, daha fazla sorumluluk üstlenmesi, saygınlık ve prestij elde etmesidir¹⁰. Dolayısı ile kariyer çalışanların meslek hayatının yanında toplumsal statüsünü ve sosyal yaşantısını da olumlu yönde etkilemektedir.

1.2 Kariyerin Önemi

1990'lı yılların ortalarından itibaren ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimler nedeni ile kariyer olgusu daha çok ilgi görmeye ve hız kazanmaya bařlamıştır¹¹. Geçmişte birey kariyerini tüm çalışma hayatı boyunca bir veya iki örgüt ile sınırlamaktaydı. Günümüzde ise birey çok sayıda örgüt, bölüm, yer ve hatta endüstriler aracılığı ile örgütsel duvarları aşmakta ve farklı örgütlerde kariyer deneyimi elde

⁷ Ayşe İrmiş, Sabahat Bayrak; “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1-2, 2001, s.179-180

⁸ Manisha Semwal, Atul Dhyani; “Impact of Training and Career Development on Employee Engagement”, **NICE Journal of Business**, Cilt:12, Sayı:1, 2017, s.87

⁹ Codruta Dura, Claudia Isac; “Career Management in Modern Companies-Methodological Aspects”, **Annals of the University of Petroşani, Economics**, Cilt:8, Sayı:1, 2008, s.183-184

¹⁰ Türkan Argon, Altay Eren; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.243

¹¹ Audrey Collin, Richard A. Young; **The Future of Career**, 1st Edition, Cambridge University Press, 2000, s.42

etmektedir¹². Böylece birey sınırsız kariyer ile işini, uzmanlık alanını, örgütünü, sektörünü ve lokasyonunu değiştirebilmekte ve bireyin kariyer amacına ulaşabilmesi için kariyer yolunda sadece dikey olarak değil aynı zamanda yatay olarak da hareketlilik söz konusu olabilmektedir¹³. Eskiden bir örgüt ile kariyer ihtiyacını karşılayabiliyorken günümüzde artan rekabet ve hızlı teknolojik değişiklikler sonucunda birey örgütünü kolaylıkla değiştirebilmekte ve birden fazla örgütte belirli dönemlerde görev alarak kariyer olanaklarını değerlendirmektedir¹⁴. Bu durum çalışanları elde tutmanın daha zorlaştığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısı ile örgütün çalışanlarını elde tutabilmek için çalışanlarına kariyer fırsatı sunması ve onların gelişimlerine destek olması gerekmektedir.

Kariyer olgusu bireyin çalışma hayatı dışındaki yaşantısını ve toplumsal kimliğini de etkilediği için iyi bir kariyere sahip olmak aynı zamanda bireye sosyal bir statü kazandırmaktadır. Böylece birey kendisine daha çok güvenmekte ve aynı zamanda diğer bireyler ile daha rahat bir iletişim kurmaktadır. Bundan dolayı kariyer, bireyin çalışma hayatına katılmasında ve devamlılığı sağlamasında etkili motivasyon araçlarından biri olmaktadır¹⁵. Çünkü birey iyi bir kariyere sahip olduğunda kendisini toplum içinde daha saygın ve mutlu hissetmektedir.

Kariyer yönetimi sistemine sahip olan örgütlerde çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılmakta, içeriden terfi kolaylığı sağlanmakta ve çalışanların eğitim ve gelişimlerine destek verilmektedir. Böylece çalışanların mutluluğu, motivasyonu ve performansı artmaktadır¹⁶. Çalışanlar daha tatmin edici bir kariyere sahip olmakta ve örgüt ile arasındaki ilişkileri daha iyi olmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanlar

¹² H. M. Nishanthi; “Modern Career Concepts: A Review”, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Cilt:6, Sayı:3, 2016, s.1

¹³ Raymond J. Stone; **Human Resource Management**, 6th Edition, John Wiley&Sons Australia Ltd, 2008, s.394

¹⁴ Robert L. Mathis, John H. Jackson; **Human Resource Management**, 8th Edition, West Publishing Company, 1997, s.327

¹⁵ M. Şerif Şimşek, H. Serdar Öge; **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2009, s.259

¹⁶ Polat Tunçer; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., Bursa, Ekin Basım, 2011, s.245

işine ve örgüte daha çok adandığı için çalışanların örgütte kalmaları sağlanmaktadır¹⁷. Bu neden ile günümüzde birçok örgüt kariyer yönetimine oldukça önem vermektedir.

1.3 Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı, bireyin deneyimleri sonucu iş ile ilgili elde ettiği pozitif çıktılar anlamına gelmektedir. Birçok çalışan kariyerinde başarılı olmayı istemektedir. Bireyin hayatında kariyerin büyük yer kaplaması nedeni ile kariyer hayatında başarılı olmak yaşamdan duyulan memnuniyeti de artırmaktadır. Örgütler de kariyerinde başarılı olan çalışanları elde tutmak istemektedir. Çünkü çalışanın başarılı olması örgütün başarısına da katkıda bulunmaktadır. Bu neden ile kariyer başarısını iyi anlayabilmek için hem objektif hem de sübjektif yönüne odaklanmak gerekmektedir¹⁸. Çünkü kariyer başarısı hem bireyi hem de örgütü ilgilendiren bir olgudur.

1.3.1 Objektif Kariyer Başarısı

Objektif kariyer başarısı, bireyin toplum içinde fark edilen başarısı olarak tanımlanmaktadır. Bu boyuta kariyerin dışsal boyutu adı da verilmektedir. Bireyin terfi alması, ücretinin artması, statüsü ve gelişim fırsatları elde etmesi objektif kariyer başarısının göstergeleri arasında yer almaktadır¹⁹. Yani ücret, örgüt içinde pozisyonun hiyerarşik yeri ve işlerin tanımı gibi kavramlar objektif kariyer başarısını tanımlamaktadır²⁰. Dolayısı ile bu kariyer başarısı toplumun bakış açısını yansıtmaktadır.

¹⁷ Gary Dessler; **Human Resource Management**, 8. bs., New Jersey, Pearson, 2000, s.309

¹⁸ Övgü Çakmak Otluoğlu; “Kariyer Bağlılığının Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Sayı:23, 2014, s.351

¹⁹ M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 3. bs., Konya, Eğitim Yayınevi, 2016, s.137

²⁰ Doğan Gözde Özgödek; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Geliştirilmiş ve Güncellenmiş 2. bs.), içinde, Editör: Azize Ergeneli, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, s.249

1.3.2 Sübjektif Kariyer Başarısı

Sübjektif kariyer başarısı, bireyin kariyer başarısını kendisine özgü bir biçimde algılaması ve değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Bireyin kariyerine ilişkin algı ve beklentileri de davranışlarına yön vermektedir. Her birey kariyer beklentilerini karşılamak için planlar yapmakta ve hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır²¹. Sübjektif kariyer başarısında birey kariyerini kendi bakış açısı ile değerlendirmekte ve bu doğrultuda harekete geçmektedir.

Kariyer başarısı için hem objektif hem de sübjektif kariyer başarısına odaklanmak gerekmektedir. Çünkü ücret, terfi, statü gibi objektif kariyer başarısı göstergeleri bireylerin kariyer başarısını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bireylerin kariyer başarılarına ilişkin algıları da kariyer başarısını etkilemektedir²². Dolayısı ile kariyer başarısından söz edebilmek için bu başarının hem toplumun hem de bireyin bakış açısını yansıtması gerekmektedir.

1.4 Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer geliştirme, bir çalışanın bireysel ilgilerini keşfetmesini, kişiliği ve mesleği arasındaki uyumu bulmasını, çalışanın ve örgütün ortak olarak belirlediği kariyer hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan bir süreçtir²³. Kariyer geliştirme, kariyer planlama (bireysel boyut) ve kariyer yönetimi (örgütsel boyut) olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bireysel boyut ile örgütsel boyutun birbiri ile örtüşmesi sonucunda hem bireysel kariyer hedef ve beklentilerin gerçekleşmesi hem de örgütün ileriye dönük nitelikli çalışan ihtiyacının karşılanması mümkün olmaktadır. Çalışanın mutluluğu, refahı ve yaşam kalitesi ile kariyer gelişiminin pozitif olarak bağlantısı bulunmaktadır. Çalışanların kariyer beklentilerinin gerçekleşmesi için örgütün sağladığı destek, örgütün de verimliliğini ve performansını olumlu yönde etkilemekte

²¹ M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, Abdullah Soysal; **Kariyer Yönetimi**, 1. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2004, s.15

²² Otluoğlu; **a.g.e.**, s.353

²³ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst; **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri**, Çeviri Editörleri: Canan Çetin, M. Lütfi Arslan, 12. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2017, s.196

ve daha sağlıklı bir işyeri ortamına sahip olmasını sağlamaktadır²⁴. Dolayısı ile kariyer geliştirme sisteminin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için hem bireysel hem de örgütsel boyutta ele alınması gerekmektedir.

Bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer yönetiminin uyumlaştırıldığı noktada kariyer yönetiminde başarı elde edilmektedir. Dolayısı ile örgütün ihtiyaçları, büyüklüğü ve yapısı, finansal durumu, içinde bulunduğu pazarın koşulları, büyüme veya küçülme kararları, iş gücü verimliliği gibi konular ile çalışanın kariyer evresi, yükselme isteği, eğitimi ve iş performansı gibi konuların bütünleştirilmesi gerekmektedir²⁵. Yani kariyer yönetiminde başarılı olabilmek için çalışanların kariyer beklentileri ile örgütün kariyer hedeflerinin uyumlaştırılması gerekmektedir. Bu durum hem çalışanları motive etmekte hem de örgütün verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.

Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi, istek ve beklentilerinin artması ve nitelikli çalışan kıtlığı gibi nedenler kariyer geliştirme sisteminin giderek daha da önemli hale gelmesini sağlamaktadır²⁶. Çalışanların kariyer geliştirme fırsatlarına sahip olması durumunda çalışanlar örgüte karşı sorumluluklarında daha adanmış tutum sergilemektedirler. Çalışanlar bu fırsatlara sahip olmadıklarında ise kariyer değerlerine ilişkin algılarını kaybetmekte ve örgüte daha az adanmaktadır²⁷. Günümüzde çalışanların kariyer hareketliliği düşük adanmışlığın göstergesidir ve bu durum örgütü olumsuz etkileyerek örgütsel performansın azalmasına neden olmaktadır²⁸. Dolayısı

²⁴ Sista Mayangdarastri, Khanifatul Khusna; “Retaining Millennials Engagement and Wellbeing through Career Path and Development”, **Journal of Leadership in Organizations**, Cilt:2, Sayı:1, 2020, s.45

²⁵ Fatih Yaman, Mustafa Aslan, Ayhan Aksu; “Yedekleme Planı ve Kariyer Yönetim Sisteminin, Çalışanın Algıladığı Görev Performansına Etkisi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:3, 2021, s. 2717

²⁶ Stone; **a.g.e.**, s.395-396

²⁷ Yunsoo Lee, Kibum Kwon, Woocheol Kim, Daeyeon Cho; “Work Engagement and Career: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature”, **Human Resource Development Review**, Cilt:15, Sayı:1, 2016, s.43

²⁸ Chen Fleisher, Svetlana N. Khapova, Paul G. W. Jansen; “Effects of Employees’ Career Competencies Development on Their Organizations”, **Career Development International**, Cilt:19, Sayı:6, 2014, s.701

ile örgütlerin kariyer geliştirme sistemi oluşturmaları ve başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

1.4.1 Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, bireyin becerileri, potansiyeli, kişiliği, değerleri ve istekleri doğrultusunda kendisine en uygun işe sahip olması ve bu alanda ilerleyebilmesi için ayrıntılı araştırma yapması, planlaması ve karar vermesi sürecidir. Bu süreçte birey ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, değerlerini tanımlamakta, örgüt içindeki iş fırsatları hakkında bilgi sahibi olmakta, kariyer hedeflerini belirlemekte ve kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmek için faaliyet planları hazırlamaktadır²⁹. Yani bireysel kariyer planlama sürecinde birey kendisini değerlendirmekte, örgütteki kariyer fırsatları ile ilgili bilgi edinmekte ve kariyer gelişimini planlamaktadır.

Bireysel kariyer planlama, çalışanın bireysel kariyerini ve kariyer yolculuğuna nasıl yön vermek istediğini ele almaktadır. Yani bireysel kariyer planlama, iş hayatına giriş, yeni bir işe atanma, terfi gibi kariyer seçimlerini içermektedir. Her çalışanın mesleğine ve beklentisine göre kariyer hedefi de birbirinden farklılık göstermektedir³⁰. Günümüzde değişen çalışma ortamının bir sonucu olarak bireyler artık kendi kariyer planlamasından sorumlu tutulmaktadır³¹. Çünkü birey hangi işi yapmak istediğini bilmekte ve kariyerine bu doğrultuda yön vermektedir. Örgütün ise çalışanını desteklemesi ve geliştirmesi gerekmektedir.

Bireyin kariyerini planlaması sürecinde başarılı olabilmesi için öz değerlendirme yolu ile kendisi hakkında bilgi sahibi olması ve kariyerinde gitmeyi istediği yönü belirlemesi gerekmektedir. Sonrasında ise birey çeşitli meslekler

²⁹ Temel Çalık, Figen Ereş; **Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006, s.90

³⁰ Tunç Demirebilek; “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 9, Sayı:2, 1994, s.73

³¹ Didem Yıldız; “Pozitif Örgütsel Davranış ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:11, 2017, s.254

hakkında bilgi toplamalı ve kendisine uygun olabilecek iş kollarını belirlemelidir. Son olarak ise bireyin topladığı bilgiler sonucunda hangi kariyerin kendisine en uygun olduğu konusunda karar vermesi, bir faaliyet planı oluşturarak harekete geçmesi ve bu planı uygulaması gerekmektedir³². Bireyin kariyerini doğru bir şekilde planlaması kariyer hayatında başarılı ve mutlu olmasını kolaylaştırmaktadır.

Çalışanın etkili bir kariyer planlama yapabilmesi için örgüt içinde sunulan iş ve eğitim fırsatları hakkında bilgilendirilmesi, yöneticilerin, İK profesyonellerinin ya da profesyonel danışmanların çalışana kariyer planlaması yapması konusunda destek olması, çalışanın ilgi alanlarını, yeteneklerini ve iş durumlarını değerlendirmeye alan ve kariyer gelişim planlarını oluşturmaya teşvik eden atölyelerin düzenlenmesi, kariyer klavuzu el kitaplarının hazırlanması ve çalışanın bu materyallere ulaşabilmesinin sağlanması, mesleki ilgi, yetenek ve kariyer hedefine nasıl ulaşılacağı ile ilgili yapılan çeşitli testleri içeren değerlendirme programlarının düzenlenmesi gerekmektedir³³. Kariyer geliştirme sisteminde başarılı olabilmek için kariyer olgusunun hem bireyin hem de örgütün üzerinde anlaşacakları şekilde bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Çalışanın kariyer geliştirme konusunda geri bildirim almadan kariyer hedefine ulaşabilmesi için gerekli olan hazırlıkları yapması yıllarını alabilmektedir³⁴. Dolayısı ile çalışanın kariyer planlaması yapmadan önce örgütün felsefesi, hedefleri ve kariyer yönetimi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Aksi takdirde bireysel hedefler ile örgütün hedeflerinin örtüşüp örtüşmediğini bilmeden bireysel değişim ve gelişim planı yapmak olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir³⁵. Bu durum çalışanın motivasyonunun düşmesine, kariyeri ile ilgili umutsuzluğa kapılmasına ve örgütten uzaklaşmasına neden olabilmektedir.

³² Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004, s.191

³³ Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley; **Organization Development and Change**, 9. bs., Mason, South-Western Cengage Learning, 2008, s.456

³⁴ Werther, Davis; **a.g.e.**, s.275

³⁵ Arthur W. Sherman Jr., George W. Bohlander; **Managing Human Resources**, 9. bs., Ohio, South-Western Publishing, 1992, s.241

1.4.2 Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütün çalışana kariyer geliştirme fırsatı sağlaması bilgi ekonomisinin bileşenlerinden biridir³⁶. Örgütsel kariyer yönetimi, örgütün sahip olduğu insan kaynağından en etkin şekilde yararlanabilmesi, bu kaynağı geliştirebilmesi için stratejiler planlaması ve stratejileri gerçekleştirebilmesi için yürütülen karmaşık bir süreçtir³⁷. Yani ilk olarak bireyi ilgilendiren bir kavram olan kariyerin örgütsel yaklaşım olarak ele alınmasını ve bireyin kariyer sürecinin örgüt tarafından şekillendirilmesini içermektedir³⁸. Bu doğrultuda örgüt çalışanların kariyerlerini desteklemek için program ve faaliyetler sunmaktadır³⁹. Bu program ve faaliyetler ile örgütsel ve bireysel hedefler örgütün faaliyetleri ile bütünleştirilerek bireyin kariyer hedefine ulaşması amaçlanmaktadır⁴⁰. Dolayısı ile kariyer yönetimi, kariyer geliştirme sisteminin örgütsel boyutunu oluşturmaktadır.

Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı bir örgütte çalışanın uygun statüye geçebilmesi için gerekli olan kriterler belli olmaktadır ve çalışan bu kriterler doğrultusunda belirli bir zaman sonra hangi statüde olacağını bilmektedir. Bu durum çalışanın işine ve örgüte adanmasını sağlamakta ve başka arayışlara girmesini önlemektedir. Böylece çalışan motive olmakta ve örgütü ile bütünleşmektedir⁴¹. Çalışan kariyer talebinde bulunmakta ve kariyer arzı da örgüt tarafından sağlanmaktadır. Yani örgütün kariyer arz edebilmesi için çalışanın da kariyer talebinin olması gerekmektedir. Arz ve talebin kesiştirildiği noktada ise kariyer yönetimi ortaya çıkmaktadır.

³⁶ Yehuda Baruch, Maury Peiperl; "Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications", **Human Resource Management**, Cilt:39, Sayı:4, 2000, s.347

³⁷ Dura, Isac; **a.g.e.**, s.184

³⁸ Claudia Holtschlag, Aline D. Masuda, B. Sebastian Reiche, Carlos Morales; "Why Do Millennials Stay in Their Jobs? The Roles of Protean Career Orientation, Goal Progress and Organizational Career Management", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:118, 2020, s.3

³⁹ Maria Eduarda Soares, Pilar Mosquera; "Linking Career Management Practices with Individual Outcomes: The Mediating Role of Perceived Employability", **Journal of Business Research**, Cilt:124, 2021, s.549

⁴⁰ Erdem Eroğlu, Sultan Yavuz Eroğlu, Seydi Karakuş; "Career Management Scale in Sport Organizations: A Validity and Reliability Study", **PJMHS**, Cilt:15, Sayı:8, 2021, s.2384

⁴¹ İlhami Fındıkçı; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. bs., İstanbul, Alfa Yayınları, 2009, s.342

Kariyer yönetimi örgütler için güçlü bir yönetim aracı olarak kabul edilmektedir⁴². Çünkü günümüzde işlerin karmaşık hale gelmesi, çalışanların eğitim seviyesinin yükselmesi, özellikle büyük ölçekli örgütlerde yüksek sayıda çalışanın görev alması ve tüm çalışanların aynı anda örgüt hiyerarşisinde yukarıya doğru ilerlemesinin mümkün olmaması nedeni ile yatay hareketliliğe (transfer ve rotasyon gibi) ve uzmanlaşmaya yönelmeyi gerekli kılması gibi nedenler ile kariyer yönetimi oldukça önemli hale gelmektedir⁴³. Çünkü günümüz rekabet koşullarında örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmesi için en değerli kaynağı olan insan kaynağından en etkin şekilde yararlanması gerekmektedir.

Kariyer yönetiminde üst yönetim, yöneticiler ve İK profesyonelleri de kilit rol oynamaktadır. Bu süreçte, üst yönetim kariyer gelişimini desteklemeli ve sürecin gelişmesi için belirledikleri stratejilerin örgütte uygulanmasını sağlamalıdır. Yöneticiler ise çalışanların kariyerlerini geliştirmelerinde onlara destek olmalı ve rehberlik yapmalıdır. İK profesyonelleri de eğitim ve geliştirme fırsatları konusunda çalışanlara bilgi sağlamalı ve çalışanların kariyerleri ile ilgili problemlerini çözmelerinde onlara yardımcı olmalıdır⁴⁴. Kariyer yönetiminde başarılı olabilmek için üst yönetimin, yöneticilerin ve İK profesyonellerinin desteği gerekmektedir.

Örgütte etkili bir kariyer yönetimi sistemi için bu sistemin çalışanlar ve örgüt arasındaki ortaklığa dayanması, bireysel durum ve ihtiyaçlara ve örgütsel değişimlere cevap verebilecek şekilde esnek olması gerekmektedir⁴⁵. Çünkü çalışanları kariyer planlamalarında motive etmekte elde edilen başarısızlık boş pozisyonların doldurulamamasına, daha düşük çalışan adanmışlığına, eğitim ve geliştirme programlarına verilen paraların israfına neden olabilmektedir. Kariyer yönetiminin

⁴² Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, Veronica M. Godshalk; **Career Management**, 4. bs., SAGE Publications, 2010, s.13

⁴³ Gülşah Karavardar; “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXXIII, Sayı:2, 2014, s.89

⁴⁴ Kimberly McDonald, Linda Hite; **Career Development, A Human Resource Development Perspective**, 1. bs., New York, Routledge, 2016, s.44-45

⁴⁵ Canan Çetin, Esra Dinç Özcan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.106-107

yetersizliği çalışanlarda hayal kırıklığına, örgüt içerisinde kendilerini değersiz görmelerine ve örgütten ayrılma kararı vermelerine neden olabilmektedir⁴⁶. Kariyer yönetimi uygulamalarını başarılı bir şekilde gerçekleştiren örgütlerde ise yüksek çalışan performansı, artan çalışan memnuniyeti ve düşük işten ayrılma oranları gözükmemektedir⁴⁷. Çünkü örgütün çalışanlarına sunduğu kariyer gelişimi fırsatlarının çalışanların ihtiyaç ve hedeflerini karşılaması durumunda çalışanlarda tatmin duygusu yaratmaktadır⁴⁸. Bu fırsatlar çalışanların örgütü ile bütünleşmesini sağlamaktadır⁴⁹. Böylece çalışanlar örgütün gelişmesine, yapılan işin kalitesinin ve niteliğinin sürekli artmasına katkı sağlamaktadır⁵⁰. Dolayısı ile birçok başarılı örgüt, kariyer yönetimine değer vermekte ve çalışanların kariyerini planlamalarında çalışanlara destek olmaktadır.

Bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için örgütler tarafından uygulanan çeşitli kariyer uygulamaları bulunmaktadır ve kariyer yönetiminde başarılı olmak için kariyer yönetimi uygulamalarının bilinmesi ve uygulanması gerekmektedir. Çünkü örgütte kariyer yönetimi uygulamalarının varlığı, örgütün çalışanlara değer verdiğinin ve çaba sarf ettiğinin göstergesidir⁵¹. Kariyer yönetimi uygulamaları ile bir örgütün çalışanlarının bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilebilmekte ve çalışanlar gelecek pozisyonlara hazırlanmaktadır. Böylece çalışanların performansı, motivasyonu, örgüte olan güveni ve bağlılığı artarken, işten ayrılma niyetleri

⁴⁶ Raymond A. Noe; **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Çeviren: Canan Çetin, 4. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s.397-398

⁴⁷ Olivia Roxana Popescu; “Career Management and Human Resources”, **Discourse As a Form of Multiculturalism in Literature and Communication Section: Sociology, Political Sciences and International Relations**, Arhipelag XXI. bs., Tirgu Mureş, 2015, s.182-185

⁴⁸ Benard Korankye; “Exploring the Mediating Role of Work Engagement, Career Management and Career Satisfaction among Small and Medium Enterprises in Ghana”, **International Journal of Management, Accounting and Economics**, Cilt:7, Sayı:7, 2020, s.354

⁴⁹ Silvia Bagdadli, Martina Gianecchini; “Organizational Career Management Practices and Objective Career Success: A Systematic Review and Framework”, **Human Resource Management Review**, Cilt:29, Sayı:3, 2019, s.353-354

⁵⁰ Ozan Büyükyılmaz, İsmail Karakulle, İsmail Karataş; “Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2018, s.2-3

⁵¹ McDonald, Hite; **a.g.e.**, s.44-46

azalmaktadır⁵². Kariyer yönetimi uygulamaları bireysel performansın artmasını sağladığı için bu durum örgütsel performansın da artmasını sağlamaktadır⁵³. Yani örgütsel başarının yakalanması açısından kariyer yönetimi uygulamalarının bilinmesi ve uygulanması gerekmektedir.

1.4.2.1 Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Kariyer yönetimi uygulamaları örgütsel ve bireysel ihtiyaçları eşleştirmeye odaklanan çok çeşitli faaliyetleri içermektedir⁵⁴. Bu faaliyetler ihtiyaçlar doğrultusunda örgütten örgüte farklılık göstermektedir ve pek çok farklı uygulama yapılabilmektedir⁵⁵. Kariyer yönetimi uygulamaları çalışan hareketleri açısından kariyer geliştirme (işletme içi iş duyuruları, terfi, uluslararası görevlendirmeler, transfer ve yer değiştirme, emeklilik programları ve işten çıkarma) ve örgütsel kariyer yönetiminde kullanılan araçlar (kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği (mentorluk), kariyer merkezleri, koçluk, oryantasyon programı, eğitim ve geliştirme, yönetici yetiştirme ve geliştirme, performans, örgütsel yedekleme, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme) olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır⁵⁶. Örgütün çalışanları aracılığı ile pazardaki konumunu korumak ve uzun vadede rekabetçi hedeflere ulaşabilmek için kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanlarını geliştirmesi gerekmektedir⁵⁷. Dolayısı ile örgütün kariyer yönetiminde başarılı olabilmesi için kendisine en uygun kariyer yönetimi uygulamalarını belirlemesi ve uygulaması önem arz etmektedir. Bu neden ile bu çalışmada kariyer yönetimi uygulamaları ele alınmaktadır.

⁵² Foong-ming Tan; "Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support", **Journal of Business and Public Affairs**, Cilt:2, Sayı:1, 2008, s.4-5

⁵³ Harold Andrew Patrick, Amit Kumar; "Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations", **Business Management Dynamics**, Cilt:1, Sayı:5, 2011, s.26

⁵⁴ Sweta Sing; "Organizational Career Management Practices, Career Satisfaction and Intention to Quit among Indian Employee: Examining the Moderating Effect of 'Four Types of Work Experience'", **Australian Journal of Career Development**, Cilt:27, Sayı:3, 2018, s.151

⁵⁵ Yıldız; **a.g.e.**, s.259

⁵⁶ McDonald, Hite; **a.g.e.**, s.45-46

⁵⁷ Tomislav Hernaus, Dejana Pavlovic, Maja Klindzic; "Organizational Career Management Practices", **Employee Relations**, Cilt:41, Sayı:1, 2019, s.84

1.4.2.1.1 Çalışan Hareketleri Açısından Kariyer Geliştirme

Çalışan hareketleri açısından kariyer geliştirme işletme içi iş duyuruları, terfi, uluslararası görevlendirmeler, transfer ve yer değiştirme, emeklilik programları ve işten çıkarma şeklindedir⁵⁸. Açıklamaları ise aşağıda yer almaktadır.

1.4.2.1.1.1 İşletme İçi İş Duyuruları

Örgütte yeni oluşturulan ya da istifa, emeklilik, terfi veya başka bir pozisyona geçme gibi nedenler ile boşalan pozisyonların örgüt içinden çalışanların seçilmesi ile doldurulması durumuna iç işe alım denilmektedir. Açık pozisyonlar, örgütün belirlediği yöntemler ile çalışanlara duyurulmakta ve ilgili pozisyon için gerekli olan nitelikler belirtilmektedir⁵⁹. Pozisyona başvurmak isteyen aday çalışanlar sanki örgüt dışından bir işe başvuruyormuş gibi başvuru yapmakta ve örgütün belirlediği işe alım süreçlerine dahil olmaktadır. Uygun özelliklere sahip olan aday çalışanlar arasından en uygun bulunan çalışanın ilgili pozisyona ataması yapılmaktadır⁶⁰. Böylece işe alım örgüt içinden gerçekleştirilmektedir.

Mevcut çalışanların kariyerlerinde ilerleme isteği, birlikte çalışmak istemediği yöneticisi ya da ekip arkadaşlarından uzaklaşma isteği, mevcut işine karşı duyduğu ilgisizlik, daha iyi ücret kazanma isteği, coğrafi hareketlilik isteği, iş sorumluluklarındaki değişiklik isteği, aile veya sağlık problemi gibi nedenlerden dolayı boş pozisyonlara içeriden başvurular genelde yüksek olmaktadır. Bu yöntem ile örgüt içi iletişimde şeffaflık sağlanmakta ve örgütteki görev tanımları, ücret aralıkları, genel terfi ve nakil prosedürleri hakkında çalışanların bilgi düzeyi artmaktadır. Örgüt ihtiyaç duyduğu iş gücünü iç kaynağından sağladığı için bu süreç daha kısa bir zaman dilimi içinde ve daha düşük maliyete kapanmaktadır. Ayrıca mevcut çalışanların çalıştığı örgütü ve yapısını bilmeleri nedeni ile yeni görevlerindeki adaptasyon süreci

⁵⁸ Hasan İbicioğlu; **İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. bs., Ankara, Alter Yayıncılık, 2010, s.188

⁵⁹ Josephine Nyambura Kimani, Hazel G. Gachunga; "Influence of Career Management Practices on Employee Engagement: A Case Study of Civilian Staff at the Ministry of Defense in Kenya", **International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship**, Cilt:1, Sayı:7, 2013, s.3

⁶⁰ İbicioğlu; **a.g.e.**, s.189

kolay olmakta ve uyum sağlama süreci kısa zaman almaktadır⁶¹. Dolayısı ile boş pozisyonların öncelikli olarak örgüt içinden doldurulmaya çalışılması hem örgüte hem de çalışana fayda sağlamaktadır.

Örgütün başarılı olabilmesi için örgütte doğru işe doğru insanın doğru zamanda yerleştirilmesi gerekmektedir. Dolayısı ile eğitimi, deneyimi, bilgi, beceri ve kişilik özellikleri yaptığı işe uygun ve işini seven bireylerin işe alınması gerekmektedir. Çünkü bu bireyler çalışma hayatında başarılı olabilmektedirler. Böylece etkin bir iş işe alım süreci ile hem örgütsel başarı hem de çalışan adanmışlığı sağlanmaktadır⁶². Bundan dolayı işe alım sürecinde adaylara, dürüstlük, yenilikçilik ve iyimserlik gibi kişilik ölçümlerinin yapılması gerekmektedir⁶³. Birey ile iş arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla olursa bireyin tükenmişlik yaşama olasılığı o kadar artmaktadır. Birey ile iş arasındaki uyumun fazla olması durumunda ise çalışan adanmışlığı o kadar yüksek olmaktadır⁶⁴. Eğer iç kaynaklarda aranan niteliklere sahip çalışan yoksa bu durumda dış kaynaklardan aranılan niteliklere sahip çalışanı seçmek ve yerleştirmek gerekmektedir.

1.4.2.1.1.2 Terfi

Terfi bir çalışanın örgütün terfi politikaları doğrultusunda mevcut pozisyonundan daha fazla ücret, yetki ve sorumluluğa sahip üst düzeyde başka bir pozisyona getirilmesidir. Yani yeni oluşturulan ya da boşalan pozisyonun içeriden uygun bir aday ile doldurulması durumudur⁶⁵. Terfi ile çalışan yeni sorumluluklara sahip olmakta ve işinde daha fazla söz sahibi olmaktadır. Ayrıca çalışanın ücret ve yan

⁶¹ V. Lale Tüzüner; **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, 2. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2014, s.176-177

⁶² Biniyam Kebede Desta; “An Empirical Study on Employee Engagement at National Cement Share Company in Dire Dawa Administration, Ethiopia”, **European Journal of Business and Management**, Cilt:11, Sayı:10, 2019, s.9

⁶³ David Guest; “Employee Engagement: A Sceptical Analysis”, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Cilt:1, Sayı:2, 2014, s.152

⁶⁴ Christina Maslach, Michael P. Leiter; “Early Predictors of Job Burnout and Engagement”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:93, Sayı:3, 2008, s.501

⁶⁵ Duygu Erarslan, Nevin Deniz, Hakan Yıldırım, Mehmet Nuri İnel; “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”, **Öneri Dergisi**, Cilt:10, Sayı:39, 2013, s.13

hakları artmakta, sosyal statüsü yükselmekte, bireysel başarı ihtiyacı karşılanmakta, motivasyonu ve iş tatmini artmaktadır⁶⁶. Bu neden ile her çalışan örgütte belirli bir süre çalıştıktan sonra pozisyonun yükselmesini beklemektedir. Dolayısı ile örgütün terfi sürecini tarafsız bir şekilde yürütmesi ve terfi sürecinin şartlarının belli ve tanımlı olması gerekmektedir.

Bireyler çalışma hayatına başlarken ve iş değişikliği durumlarında örgütün kendileri için çizdiği kariyer planlarını önemsemekte ve ücret artışından çok kariyer olanaklarını dikkate almaktadırlar. Kariyer olanakları çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerekçelerinin başında gelmektedir. Çalıştığı örgütte kariyer olanaklarının zayıf olduğunu anlayan bireyler çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği örgüte geçmektedirler. Yani terfi yolu kısıtlı ya da kapalı ise bireyler örgütü değiştirme yolunu tercih etmektedirler⁶⁷. Dolayısı ile çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için örgütte ilerleme olanaklarının olması ve bu olanakların çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir.

Günümüzde terfi sürecinde genellikle kıdem ve yeterlilik dikkate alınmaktadır. Bu doğrultuda terfinin yeterlilik esasına göre yapılması ve nitelikleri birbirine yakın olan adaylar arasından ise kıdemi fazla olana öncelik verilmesi gerektiğine dair yaygın görüş bulunmaktadır⁶⁸. Yükselmeyi hak ettiğini düşünen çalışanın terfi edememesi, iş tatmininin ve motivasyonunun düşmesine, devamsızlık yapmasına ve örgütte huzursuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışanın terfi sürecinin tarafsız yönetildiğini düşünmemesi durumunda ise örgütün aldığı kararlara olan güveni kaybolmakta ve örgüte duyduğu adanmışlık duygusu da azalmaktadır⁶⁹. Bu durumda yöneticinin ya da İK profesyonelinin çalışanın neden terfi edemediğini çalışana açık, net ve doğru bir şekilde anlatması gerekmektedir.

⁶⁶ Carrell, Elbert, Hatfield; **a.g.e.**, s.286

⁶⁷ Aşkın Keser; **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1. bs., Bursa, Alfa Aktüel, 2006, s.89-90

⁶⁸ Gül Gün, Neslihan Derin; “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:25, 2017, s.356

⁶⁹ İsmail Bakan, Fikret Sözbilir; “İş, Terfi Olanakları, Ücret ve İş Arkadaşlarından Tatminin Yöneticiden Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması”, **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:6, 2013, s.9-10

Plato, duraklama anlamına gelmektedir. Kariyer platosu ise hiyerarşik terfi olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktasını ifade etmektedir. Az sayıdaki üst pozisyonlar için mevcut alt pozisyonlarda çok sayıdaki adayın varlığı çalışanların platoda olmaları sonucunu yaratmaktadır. Çalışanlar gerekli niteliklere sahip olsalar bile üstteki pozisyon açığının az olması nedeni ile kolayca hareket edememektedirler. Böylece bu çalışanlarda depresyon, diğer çalışanlara karşı negatif tutum, yorgunluk, motivasyon düşüklüğü gibi belirtiler görülmektedir⁷⁰. Dolayısı ile örgütün platoda olan çalışanlarını tespit etmesi, desteklemesi ve bu sorunu azaltabilecek uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

1.4.2.1.1.3 Uluslararası Görevlendirmeler

Uluslararası örgütlerde görev alan insan kaynakları çalışanlarının sorumluluklarından biri, global pazarlarda rekabet edebilen, dünyanın çeşitli yerlerinde bulunan birimlerine bilgiyi ve öğrenmeyi transfer edebilen ve yüksek performans gösteren çalışanların oluşturduğu kadro yaratmaktır. Aynı zamanda çalışan da finansal kazancını artırma ve çalışma koşullarını iyileştirme beklentisi ve kariyer gelişimini sağlama düşüncesi ile uluslararası görevleri kabul etmekte ve görevlendirme süresi sona erdiği zaman da kariyer yolunun ne olacağını bilmeyi istemektedir. Günümüzde ise globalleşme ile birlikte değişik ülkelerde çalışma potansiyelinde olan ve farklı kültürlere sahip bireylerin temini, seçimi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi, kariyer gelişimlerinin takibi ve ödüllendirilmesi önem kazanmaktadır⁷¹. Çünkü örgütün kariyer gelişiminin bir parçası olarak çalışanlarına uluslararası pozisyonlarda görev alma şansı vermesi, nitelikli adayların örgütü tercih etmesini ve kilit konumdaki çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırmaktadır.

Uluslararası görevlendirmeler için ülkeler arasında da iş birimlerinde

⁷⁰ Yaşar Aktaş, Ekrem Ersin Cesur, Esra Cesur, Ergün Özkan, Pınar Soysal; **Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., Bursa, Dora Basım, 2015, s.146-147

⁷¹ V. Lale Tüzüner; “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Tıpkı 9. bs.), içinde, Ayşe Oya Özçelik vd., İstanbul, Beta Yayınları, 2021, s.653-698

tekdüzelik ve standardizasyon yaratılmaktadır. Böylece çalışan bir ülkeden diğerine geçişte sorun yaşamamaktadır. Bu uygulama ile çalışan yeni deneyimler kazandığı için çalışanın iş performansı, adanmışlığı, moral ve motivasyonu artmaktadır⁷². Bundan dolayı uluslararası görevlendirmeler hem örgüt hem de çalışan için önem arz etmektedir.

1.4.2.1.1.4 Transfer ve Yer Değiştirme

Transfer ve yer değiştirme çalışanın örgüt içinde benzer bir nitelikteki göreve geçiş yapmasıdır. Bu geçişte çalışanın ücret seviyesi, yetki ve sorumlulukları genelde aynı kalmakta ya da çok az değişmektedir. Transfer ve yer değiştirme kararı sadece örgüt tarafından verilmemektedir. Çalışan da özel yaşamındaki koşulların değişmesi ve bu değişimin kendisini olumsuz etkilemesi sonucunda böyle bir talepte bulunabilmektedir⁷³. Transfer ve yer değiştirmede birey örgüt içinde kariyerinde yatay yönde hareket etmektedir.

Transfer ve yer değiştirme uygulaması seçme ve yerleştirmede, terfilerde olduğu gibi örgütsel değişimlerde de oldukça önemli bir araçtır. Örgütsel değişimi gerçekleştirmek için doğru çalışanı hak ettiği yere getirmek bu görüşün esasını oluşturmaktadır. Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak gelecekte örgütlerde dikey pozisyonların giderek azalması ve yalın organizasyonların ortaya çıkması nedeni ile çalışanların performansını, motivasyonunu ve adanmışlığını sağlayabilmek için transfer ve yer değiştirme uygulamasının kullanımı artacaktır⁷⁴. Bu durumda gelecekte çalışanlar dikey olarak yükselmese bile çalışanların yetki ve sorumluluklarında yatay yönlü değişikliklerin olması beklenmektedir.

⁷² Sonia Taneja, Scott S. Sewell, Randall Y. Odom; “A Culture of Employee Engagement: A Strategic Perspective for Global Managers”, **Journal of Business Strategy**, Cilt:36, Sayı:3, 2015, s.51

⁷³ Çalık, Ereş; **a.g.e.**, s.88-89

⁷⁴ Salih Odabaşı; **Kariyer Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Kumsaati Yayıncılık, 2011, s.105-106

1.4.2.1.1.5 Emeklilik Programları

Emeklilik planlaması örgütler için oldukça önemli bir konudur. Çünkü örgütün birey odaklı kararlarından biri de emeklilik kararıdır. Aslında birçok örgütte emeklilik kararı çalışanlar tarafından verilmektedir. Yaşın ilerlemesi, yorgunluk, sağlık problemlerinin ortaya çıkması, emeklilik sonrası daha farklı bir işte çalışabilme olanağı ve dinlenme isteği gibi nedenlerden dolayı çalışanlar emekli olmak istemektedirler. Bunlar emeklilik kararının çalışanlar tarafından verilmesinin nedenlerinden bazılarıdır. Çalışanların iş hayatının son aşaması olması nedeni ile emeklilik kararını verebilmeleri çok kolay olmamaktadır. Çünkü çalışan emeklilik kararı ile birlikte hem işinden hem de örgütün görevi ile ilgili kendisine sağladığı imkanlardan ve sosyal statüsünden vazgeçmektedir⁷⁵. Bu neden ile örgütün bu süreçte çalışanına destek olması gerekmektedir.

İşten çıkarılma durumu söz konusu olduğunda örgüt seçilmiş çalışanlar için erken emeklilik uygulamasını işten çıkarmaya alternatif olarak sunabilmektedir. Erken emeklilik programları, çalışanları erkenden emekli olmaları için teşvik edici faydalar içeren programlardır. Erken emeklilikten kaynaklanan kayıp, genellikle cazip teşvik ödemeleri ile dengelenmektedir⁷⁶. Ayrıca örgüt bu çalışanlara yarı zamanlı (part-time) pozisyonlar teklif etmekte, onları danışman veya geçici işçi olarak işe alabilmekte, onlara esnek çalışma düzenlemeleri sunabilmekte ve becerilerini geliştirmeleri için eğitim olanakları da sağlayabilmektedir⁷⁷. Bu tür uygulamalar, örgütün çalışanlarına değer verdiğinin göstergesidir ve mevcut çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

Emekliliğe ayrıldıktan sonra bazı çalışanlar boşluğa düşmekte ve bir takım psikolojik hastalığa yakalanmaktadırlar. Örgütün sosyal sorumluluk anlayışı kapsamında emeklilik sonrasında da çalışanlarına sahip çıkması gerekmektedir. Bu durum hem mevcut çalışanların örgüte olan adanmışlığını artırmakta hem de emekliye

⁷⁵ Çalık, Ereş; **a.g.e.**, s.89

⁷⁶ Cascio; **a.g.e.**, s.328-330

⁷⁷ Dessler; **a.g.e.**, s.323-324

ayrılanları mutlu etmektedir. Böyle bir uygulama sosyal çevrede de örgüte karşı pozitif düşüncenin oluşmasını sağlamaktadır⁷⁸. Dolayısı ile isteğe bağlı ya da zorunlu olarak verilen emeklilik kararında örgütün çalışanlarına destek olması gerekmektedir.

1.4.2.1.1.6 İşten Çıkarma

İşten çıkarma, çalışanın işine örgüt tarafından son verilmesi durumudur. İstenmeyen bir durum olmakla birlikte, bazı durumlarda örgüt için zorunluluk haline gelebilmektedir. Çalışanın disiplinsiz davranması, düşük performans göstermesi, diğer çalışanlara ya da örgütün süreçlerine zarar vermesi, işini savsaklaması ya da örgütün ekonomik sorunlarından dolayı küçülmesi gibi birçok neden ile çalışanın işten çıkarılmasına karar verilebilmektedir. Örgütte işten çıkarmanın her zaman için son çare olması ve yasalar çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir⁷⁹. İşten çıkarmanın son çare olarak görülmesi çalışana davranışlarını veya performansını düzeltmesi konusunda şans verilmesi, çalışanların moral ve motivasyonunu ve örgüte olan adanmışlığını artırmaktadır. Örgütte çalışan sayısını azaltmak gerektiğinde işten çıkarılacakları doğru seçmek geride kalanların motivasyonu, tedirgin olmaması ve örgüte karşı güven kaybına uğramaması açısından önem taşımaktadır⁸⁰. Dolayısı ile başarılı bir kariyer yönetimine sahip olabilmek için bireyin iş kanununda belirtilen haklı nedenler dışında işten çıkarılması sürecinin çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu neden ile işe alım ve terfi süreçlerinde olduğu kadar işten çıkış süreçlerinde de doğru çalışanın seçilmesine dikkat edilmelidir⁸¹. Bundan dolayı işten çıkarma önemli bir kariyer yönetimi uygulaması olarak kabul edilmektedir.

Gelişmiş ülkelerde örgütler, işten çıkartılan bireylerin depresyona girmemesi ve kariyer yaşantılarındaki ivmeyi düşürmemesi için dışarıda istihdam sağlama programlarından destek alarak bireylere yardımcı olmaktadır⁸². Sağlanan bu destek örgütün işveren markasını da olumlu yönde etkilemektedir.

⁷⁸ İbicioğlu; **a.g.e.**, s.190

⁷⁹ İbicioğlu; **a.g.e.**, s.189

⁸⁰ Odabaşı; **a.g.e.**, s.106-107

⁸¹ Şimşek, Çelik, Akgemci, Soysal; **a.g.e.**, s.64

⁸² Şimşek, Çelik, Akatay; **a.g.e.**, s.185

1.4.2.1.2 Örgütsel Kariyer Yönetiminde Kullanılan Araçlar

Örgütsel kariyer yönetiminde kullanılan araçlar kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği (mentorluk), kariyer merkezleri, koçluk, oryantasyon programı, eğitim ve geliştirme, yönetici yetiştirme ve geliştirme, performans değerlendirme, örgütsel yedekleme, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme şeklindedir⁸³. Kariyer geliştirme araçlarının açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

1.4.2.1.2.1 Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, örgütün bütün pozisyonlarını içeren ve pozisyonlar arasında geçiş yollarının net bir şekilde belirlendiği bir organizasyon şemasıdır⁸⁴. Başarılı bir kariyer yönetimi için bu şemanın oluşturulması gerekmektedir.

Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütün sağladığı kariyer fırsatları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Örgütte çalışanların seçebileceği dört kariyer yolu bulunmaktadır. Bunlar⁽⁸⁵⁾;

- Dikey
- Yatay
- Ağ
- İkili

kariyer yolu şeklindedir. Dikey kariyer yolu çalışanın bir üst pozisyona doğru hareketi anlamına gelmektedir. Yatay kariyer yolu ise çalışanın örgütte aynı seviyedeki pozisyonlar arasındaki geçişidir. Burada çalışana yeni sorumluluklar ve ek görevler verilmektedir. Ağ kariyer yolu çalışanın yatay ve dikey kariyer fırsatlarından yararlanması anlamına gelmektedir. İkili kariyer yolu genellikle teknik uzmanlara yönetici olmamalarına rağmen örgüte katkıda bulunabilmeleri için yetki ve sorumluluk

⁸³ Polat Tunçer; “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:31, Sayı:1, 2012, s.221

⁸⁴ Yasemin Özdemir, Mustafa Aras; “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 2015, s.111

⁸⁵ Odabaşı; **a.g.e.**, s.131

verilmesi durumudur. Bu kariyer yolları kariyer haritaları aracılığı ile çalışanlara iletilmektedir.

Kariyer haritalarında her bir pozisyonun görev ve sorumlulukları, pozisyon için gerekli olan nitelikler, pozisyona örgüt içindeki diğer pozisyonlardan ne kadar sürede gelinebileceği gibi bilgiler yer almaktadır⁸⁶. Kariyer haritası oluşturmak hem nitelikli adayları örgüte çekebilmek hem de mevcut çalışanların iyi performans göstermesini ve adanmışlığını sağlayabilmek için gereklidir.

1.4.2.1.2.2 Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı çalışanların ilgi ve isteklerini dikkate alarak çalışanlara örgüt içinde ilerleyebilmelerini sağlamak amacı ile kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesi anlamına gelmektedir. Örgüt yapısının büyümesi ile iş aileleri ve bunlara bağlı pozisyonların sayıları artmakta, bu durum kariyer yollarının sayısını da artırmaktadır. Böylece çalışanların örgüt içindeki pozisyonların hepsini bilmesi ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması zorlaşmaktadır. Bu neden ile çalışanlar kariyerleri ile ilgili adım atabilmek, ilerleyebilme fırsatlarını değerlendirebilmek ve gelişim olanakları hakkında bilgi sahibi olmak için kariyer danışmanlığına ihtiyaç duymaktadırlar⁸⁷. Kariyer danışmanlığı uygulaması örgütsel kariyer yönetiminde kullanılan önemli araçlardan biridir.

Kariyer danışmanlığında iki kaynak bulunmaktadır. Birincisi çalışanın yetenekleri, tutumları, davranışları, ilgi alanları vb. hakkında bilgiye sahip olan ilk yöneticisi ya da daha üst yöneticisidir. İkinci kaynak ise insan kaynakları bölümünde görev alan çalışandır. Örgütsel karmaşıklığa ve finansal kaynaklara bağlı olarak dış danışmanlık da alınabilmektedir. Kariyer danışmanlığı bu kaynakların hangisi tarafından yerine getirilir ise getirilsin örgütün ihtiyaçları ile çalışanın kariyeri için

⁸⁶ Cahit Bayram; **Kariyer Planlama ve Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, Kumsaati Yayın Dağıtım, 2008, s.225

⁸⁷ Serpil Aytaç; “İş Yaşamında Kariyer Yönetimi”, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, içinde, Editör: Atilla Yelboğa, Ankara, Turhan Kitabevi, 2010, s.409

istek ve beklentilerinin uyumlaştırılması gerekmektedir⁸⁸. Bu süreçte başarılı olabilmek için iki kaynağın da kariyer danışmanlığı konusunda eğitilmesi gerekmektedir.

Kariyer danışmanlığında başarılı olabilmek için çalışanlar tarafından kısa ve uzun vadeli kariyer hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların kariyer isteklerinin gerçekçiliğinin ve bu isteklerin iş fırsatları ile ne kadar uyumlu olduğunun örgüt tarafından tespit edilmesi, onları kariyer gelişimine hazırlayacak yeni gelişim aktivitelerinin planlanması ve atılması gereken adımların netleştirilmesi gerekmektedir⁸⁹. Bu görevler yerine getirilirken çalışanlar ile ilgili problemlerin (devamsızlık, verimli çalışmama gibi) de tespit edilmesi ve sorun çözme odaklı olunması gerekmektedir. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmamalı ve herkese eşit, adil ve objektif kriterler çerçevesinde yaklaşılmalıdır. Çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesi, onlar ile yakın dialog içinde olunması, olumlu gelişmelerde çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir⁹⁰. Dolayısı ile kariyer danışmanlarının çalışanların rahatlıkla iletişim kurabileceği, çalışanları cesaretlendiren ve örgüt ve çalışanları hakkında yeterli bilgiye sahip bireyler olması gerekmektedir. Çünkü çalışanların motive olmalarında, iyi performans sergilemelerinde ve örgüte adanmalarında kariyer danışmanlarının rolü büyüktür.

1.4.2.1.2.3 Kariyer Rehberliği (Mentorluk)

Örgütsel kariyer yönetiminde kullanılan araçlardan biri de kariyer rehberliğidir ve kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı faktörüdür⁹¹. Mentor ise çalışanın kariyer gelişimlerine yardımcı olan ve kariyer tavsiyesinde bulunan kişidir⁹². Mentorlar çalışanın kariyer gelişimine destek olduğu için örgütte önemli kişilerdir.

⁸⁸ Bingöl; **a.g.e.**, s.354

⁸⁹ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins; **Human Resource Management**, 5.bs., John Wiley&Sons, Inc.1996, s.281

⁹⁰ Aytac; **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, **a.g.e.**, s.409-410

⁹¹ Kimani, Gachunga; **a.g.e.**, s.5

⁹² Rıza Kadılar, Özlem Balkan; **Mentorluk**, 1. bs., İstanbul, Mutlu Basım, 2016, s.29

Kariyer rehberliği, bireylerin kariyerlerini daha ileriye götürebilmesi için çalışan ile deneyimlerin, uzmanlıkların, fikirlerin paylaşıldığı ve önerilerin sunulduğu süreçtir. Yani öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir bireyin bilgi ve beceri kazanabilmesi için çaba göstermektedir. Böylece onun başarısının ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Mentorluk sürecinin her iki tarafa da faydalı olabilmesi için karşılıklı istek, zaman, özgün fikirler, paylaşılacak deneyim ve iki yönlü etkili iletişim becerileri gerekmektedir⁹³. Aynı zamanda bu ilişkinin başarılı olabilmesi için çalışanların kendilerini nasıl geliştireceğı konusunda bilgi sahibi olması ve mentorun da örgütü iyi tanması gerekmektedir.

Kariyer rehberliğı ile çalışma ortamında güven geliştirmek ve iletişim güçlenmektedir. Örgüt kültürünün ve değerlerinin benimsenmesi ve gelişmesi kolaylaşmaktadır. Yönetici becerileri ve teknik bilgileri geliştirme fırsatı sağlanmaktadır. Nitelikli çalışanların işe alınması ve elde tutulması kolaylaşmaktadır. Çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve performansı artmaktadır⁹⁴. Böylece çalışanların bireysel gelişimi, üretkenliğı ve örgüte adanmışlığı artmakta ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır⁹⁵. Bundan dolayı örgütlerin kariyer rehberliğı programına önem vermeleri gerekmektedir.

1.4.2.1.2.4 Kariyer Merkezleri

Değerlendirme merkezi olarak da bilinen kariyer merkezleri, çalışanlara bireysel kariyer planlamalarında destek veren, kariyer fırsatları hakkında çalışanları bilgilendiren, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi konumlandırılmış ve bütün çalışanların kolaylıkla ulaşabildiğı birimlerdir⁹⁶. Bu birimler, çalışanların

⁹³ İsmet Barutçugil; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.364-365

⁹⁴ Stone; **a.g.e.**, s.402

⁹⁵ Rabiya Sange, R.K. Srivasatava; “Employee Engagement and Mentoring: An Empirical Study of Sales Professionals”, **Synergy**, Cilt:X, Sayı:I, 2012, s.43-44

⁹⁶ Tunçer; “Değışen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **a.g.e.**, s.222

mesleki ve kişisel gelişimine katkıda bulunmak amacı ile örgüt içinde oluşturulmaktadır.

Kariyer merkezlerinin sağladığı hizmetler aşağıdaki gibidir⁽⁹⁷⁾;

- Grup kariyer atölyeleri (workshop) oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri oluşturmak ve kurslar düzenlemek,
- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi akışı sağlamak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- Örgüt içi ve örgüt dışı eğitim ve geliştirme programları tasarlamak ve bu eğitimleri vermektir.

Başarılı terfi kararlarını alma şansını artırabilmek için birçok örgüt değerlendirme merkezinden yararlanmaktadır⁹⁸. Çalışanın iyi bir performans sergilemesi, örgüte olan güveni ve bağlılığı açısından terfi kararlarının doğru alınması gerekmektedir. Değerlendirme merkezlerinden yararlanmak örgütün bu süreçte doğru karar almasını kolaylaştırmaktadır.

1.4.2.1.2.5 Koçluk

Koçluk, çalışanların başarı düzeylerinin yöneticiler tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek değerlendirilmesine dayalı bir yöntemdir. Yani çalışanların başarılı olmaları, rekabet güçlerini artırmaları ve yüksek performans göstermelerinin önündeki engelleri aşmalarında onlara yardımcı olmak için oluşturulmuş sürekli ve etkili bir iletişime dayalı süreç anlamına gelmektedir. Koçluk sürecinin aşamaları ise 8 adımdan oluşmaktadır ve aşağıda sırası ile belirtilmektedir⁽⁹⁹⁾;

- Yüksek performansı engelleyen tutum ve davranışları tanımlama,

⁹⁷ Bayram; **a.g.e.**, s.226

⁹⁸ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield; **Human Resource Management, Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**, 6. bs., Orlando, The Dryden Press, 2000, s.288

⁹⁹ Gaye Özdemir Erel, Mustafa Yalçın; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, MediaCat Kitapları, 2014, s.208

- Bu tutum ve davranışlar hakkında çalışanlardan geri bildirim alma,
- Beklentileri karşılıklı olarak tanımlama,
- Karşılıklı anlaşmaya varma,
- Gelişim planını hazırlama,
- Plana ve anlaşmaya bağlılığı sağlama,
- Bir sonraki görüşme planını belirleme,
- İzleme ve desteklemedir.

Çalışanın daha üst pozisyona ya da farklı bir role atanırken adaptasyonunu sağlaması, bireysel gelişimini hızlandırması, nitelikli çalışanı ödüllendirmesi ve elde tutması, çalışanın sorunlarını dinlemesi ve ona yol göstererek rehberlik yapması koçlardan beklenmektedir¹⁰⁰. Çünkü çalışanlar da örgütlerden yeteneklerinin keşfedilmesini ve kariyerlerine katkıda bulunulmasını beklemektedirler.

Koçluk iş hayatının her geçen gün daha karmaşılaştığı, rekabetin çalışanlar üzerinde baskı oluşturduğu bir ortamda önemli bir görevlerdir. Çünkü çalışanların iş hayatında motive edilmeye ve kendilerini geliştirebilmeleri için yönlendirilmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu neden ile koçların, insana ve yeteneklerine inanan, hevesli, dürüst, destekleyici, bilgili, iyi iletişim becerilerine sahip, sabırlı ve sorumluluk sahibi bireyler olmaları gerekmektedir¹⁰¹. Koçlar, çalışanların bulunduğu yerden kendilerini görmek istedikleri yere gitmelerine yardımcı olmaktadır. Bunu yaparken çalışanları cezalandırma ya da tehdit etme yerine onları özendirme, cesaretlendirme, bilgilendirme ve onların moral ve motivasyonu artırma yolunu kullanmaktadırlar¹⁰². Etkili koçluk için çalışanlar ile koçlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişimin olması gerekmektedir¹⁰³. Aynı zamanda koçluğun çalışanlar öğreninceye kadar devam etmesi gerekmektedir.

¹⁰⁰ Acar Baltaş; **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, 1. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2009, s.298-299

¹⁰¹ Figen Tahiroğlu; **İşte Başarı**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2004, s.95-96

¹⁰² Barutçugil; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.e., s.359-360

¹⁰³ Mathis, Jackson; (1997), a.g.e., s.319

Koçluk yöntemi ile örgütsel amaç, hedef ve stratejilere odaklanılmakta, performans sorunları giderilmekte, iletişim problemleri çözümlenmekte, çalışanların moral ve motivasyonları artmakta, değişime uyum konusunda esneklik ve hız sağlanmakta, çalışanların adanmışlığı ve örgüt performans artmaktadır¹⁰⁴. Bu neden ile koçluk önemli kariyer yönetimi uygulamalarından biri olmaktadır.

1.4.2.1.2.6 Oryantasyon Programı

Oryantasyon programı, örgütlerde işe yeni başlayan ya da bölüm değiştirerek veya terfi alarak yeni bir pozisyona getirilen çalışanların işlerine uyum sağlayabilmeleri amacı ile işe başlamadan önce ya da işe başladığı ilk günlerde yapılan eğitimlerdir. Ayrıca çalışana örgüt kuralları, politikası, yapısı, sosyal hak ve sorumluluklar, çalışma koşulları gibi konularda da bilgiler aktarılmaktadır¹⁰⁵. Bu eğitim esnasında çalışanlar, yöneticilerini ve ekip arkadaşlarını daha hızlı bir şekilde tanıyabilmektedirler¹⁰⁶. Örgüte ve işe uyumlu bireylerin işe alınması ve oryantasyon eğitimi verilerek hızlıca adapte olmalarının sağlanması, bireylerin başarılı olması, verimli çalışabilmesi ve örgüte adanmış olabilmesi açısından önem taşımaktadır¹⁰⁷. Dolayısı ile çalışanların kısa sürede örgüte ve işine adapte olmaları için oryantasyon eğitiminin verilmesi gerekmektedir.

Çalışanın oryantasyon eğitimi almaması kendisini örgüte karşı yabancı hissetmesine, ihtiyaç duyduğu desteği görmemesi nedeni ile kısa bir zaman sonra işini bırakabilmesine ya da işi ile olan duygusal bağını koparmasına neden olmaktadır. Bireyin işe başladıktan kısa bir zaman sonra örgütten ayrılması ise örgüt için bir

¹⁰⁴ Esin Barutçu, Özlem Özbay; “Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İşgören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2009, s.48

¹⁰⁵ Dinçer Atlı; **Yetenek Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 2. bs., İstanbul, Crea Yayıncılık, 2013, s.198

¹⁰⁶ Ramazan Tiyek; “Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2014, s.336

¹⁰⁷ Gülay Tamer; “Sağlık Sektöründeki Yönetici Geliştirme Etkinliklerinin Kurumsal Başarıya ve Çalışanların İş Motivasyonuna Etkileri”, **International Social Sciences Studies Journal**, Cilt:5, Sayı:32, 2019, s.1656

kayıptır¹⁰⁸. Bu kaybı önlemek ve çalışanı elde tutabilmek için oryantasyon eğitiminin verilmesi gerekmektedir.

1.4.2.1.2.7 Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanın işi ile ilgili yetkinlikler kazanmasını kolaylaştırabilmek için örgüt tarafından planlanmış çabalardır. Bu yetkinlikler, çalışanın iyi bir performans gösterebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları içermektedir. Eğitim ve geliştirmenin amacı eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara çalışanın sahip olması, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken eğitim aracılığı ile kazandığı yetkinlikleri kullanması ve çalışma arkadaşları ile de eğitimde kazandığı bilgileri paylaşmasıdır¹⁰⁹. Örgütün değişime ayak uydurabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların yetkinliklerini artırması gerekmektedir. Böylece çalışanların sürekli değişen şartlara uyum sağlaması kolaylaşacaktır.

Eğitim ve geliştirme programları iş başında, örgüt içinde veya dışında eğitimler ile gerçekleştirilebilmektedir. Örgütlerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi bir şekilde planlanmasına ve uygulanmasına bağlı olmaktadır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama yapabilmek için örgütte kimin, hangi konuya, ne zaman ve ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemek gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçları çeşitli yöntemler ile belirlenmektedir. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak sağlayan yöntemlerdir. Performans değerlendirme sonucunda da çalışanların eğitim ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Örneğin; birey belirli eğitim programlarına kendi isteği ile katılabilmektedir. Bazı durumlarda ise yöneticiler çalışanlarının hangi eğitim programlarına dahil olması gerektiği konusunda ilgili bölüme talebini bildirmektedir¹¹⁰. Örgütte eğitim ihtiyaç analizinin belirli periyotlarda yapılması gerekmektedir. Çünkü çalışanlara yapılacak en iyi yatırım çalışanların

¹⁰⁸ Ayhan Karakaş; “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi”, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:7, 2014, s.11

¹⁰⁹ Noe; **a.g.e.**, s.4

¹¹⁰ Cavide Uyargil; **Performans Yönetimi Sistemi**, 3.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.9

ihtiyaçları olan eğitimleri almalarını sağlayarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktır.

Örgütlerdeki eğitim ve geliştirme programları üç ana sınıfa ayrılarak düzenlenebilmektedir⁽¹¹¹⁾;

- Teknik beceri ve yetenek kazandırma eğitimi, bireyin belirli bir alan ile ilgili uzmanlık bilgisini ve bu alana ilişkin araç ve gereçleri kullanabilme becerisini kazandırmayı ve yeni teknolojiler hakkında bilgi sahibi olmasını amaçlayan eğitimlerdir.
- İnsan ilişkilerinde beceri ve yetenek kazandırma eğitimi, bireye insan ilişkilerinde daha başarılı olabilmek için yetenek ve beceri kazandırmayı amaçlayan eğitimlerdir.
- Kavramsal yetenek kazandırma eğitimi, örgütü bir bütün olarak görebilmeyi, örgüt içinde yer alan fonksiyonlar arasındaki karşılıklı bağıllığı, stratejik düşünebilmeyi ve strateji geliştirebilme yeteneğini kazandırmayı amaçlayan eğitimlerdir.

Yöneltsel ya da teknik potansiyele sahip çalışanlar örgüt tarafından seçilerek biçimsel bir programa gönderilmektedir. Örneğini; uzman danışmanlar tarafından sağlanan dış kurslar, yüksek lisans, MBA, doktora programına gönderme şeklinde olabilmektedir¹¹². Çalışanların da çalışma saatleri dışında böyle bir programa katılma konusunda istekli olmaları gerekmektedir. Örgütün çalışanlarını kendi alanlarında yüksek lisans/doktora yapmasına özendirme örgütün gelişimi açısından da önem taşımaktadır. Çünkü alışanların başarısı örgütün başarısı demektir¹¹³. Dolayısı ile örgütün kendi isteğı ile yüksek lisans ya da doktora yapan çalışanlarına da kolaylık sağlaması gereklidir.

¹¹¹ Tamer Koçel; **İşletme Yöneticiliğı**, Genişletilmiş 15. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2014, s.103-104

¹¹² Cenzo, Robbins; **a.g.e.**, s.284

¹¹³ Nel&Werner; **Human Resource Management**, 9. bs., Oxford University Press, 2014, s.198

Çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri, bilgi sahibi olmaları ve bu bilgileri örgüt yararına kullanmaları, görev ve sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirmeleri, kararlara katılabilecek şekilde güç sahibi olmaları ve yaratıcılıklarının gelişmesi için eğitim ve gelişim faaliyetleri önem taşımaktadır. Bu durum örgütün de sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasını kolaylaştırmaktadır¹¹⁴. Bilgi çağında kariyer, sürekli öğrenmeye, çevreye adapte olmaya ve bilgiyi araştırmaya dayanmaktadır. Alınan her eğitim, çalışanlarda farkındalık oluşturmaktadır ve çalışanların kariyer hayatında bir yol haritası çizmelerini, performanslarını iyileştirmelerini ve örgüte daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır¹¹⁵. Eğitim ve geliştirme, günümüzde çalışanların mutluluğu ve başarısı açısından giderek daha kritik bir rol oynamaktadır. Örgütler çalışanların performansını iyileştirmek, istenen davranışları göstermeleri ve örgüte adanmışlıklarını sağlamak için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine giderek daha fazla kaynak ayırmaktadır¹¹⁶. Çünkü iyi eğitilmiş çalışanlar ile örgütün rekabet avantajı yakalaması kolaylaşmaktadır.

1.4.2.1.2.8 Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme

Teknolojik gelişimin hızı ve müşteri beklentilerinin karmaşık olması gibi zorluklar örgütleri daha etkin yönetici arayışına sokmaktadır. Rekabet gelecek ile ilgilidir ve örgütlerin zorlu pazarlarda başarılı olmasının yanında yeni pazarlar yaratabilmesini de zorunlu kılmaktadır. Bu zorluk ile mücadele etmenin yolu ise yöneticilerin sürekli öğrenmesini gerektirmektedir. Günümüzde değişim kaçınılmazdır ve değişime ayak uydurmayan örgütler yok olma durumu ile karşı karşıya kalmaktadır¹¹⁷. Dolayısı ile yönetici sürekli öğrenmelidir. Çünkü sürekli öğrenen yönetici hem değişime ayak uydurabilmekte hem de ekibini de sürekli geliştirmek istemektedir.

¹¹⁴ Ceren Giderler Atalay; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010, s.18

¹¹⁵ Metin Atak, İlhan Atık; “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2007, s.66

¹¹⁶ İsmet Barutçugil; **Eğiticinin Eğitimi**, 2.bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.17

¹¹⁷ Ünal Ay, Canan Madran; “Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:12, Sayı:12, 2003, s.56

Ayrıntılı analitik analizler yapabilen, yaratıcı ve yenilikçi düşünce yapısına sahip yöneticiler sayesinde stratejik kararlarda başarılı olunabilmekte ve bu durum örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır. Bu avantajı sağlayabilecek yaratıcılık ve yenilikçilik gibi yetenekler yöneticilere seminerler, sertifika programları, kısa ve uzun zamanlı kurslar gibi geliştirme programları ile kazandırılmaktadır¹¹⁸. Bu programlarda yönetici geliştirme için e-öğrenme (uzaktan eğitim), yönetim liderliği metodları, değerlendirme merkezi, vaka analizi, rol oynama yöntemi, açık hava eğitimleri ve işletme oyunları yöntemleri kullanılmaktadır¹¹⁹. Yönetici geliştirme eğitimleri yöneticinin moral ve motivasyonunu, çalışanları ile olan iletişimini ve örgüte olan adanmışlığını da güçlendirmektedir¹²⁰. Dolayısı ile yöneticinin stratejik planlama, başarılı ekip oluşturma, stres yönetimi, iletişim ve motivasyon gibi konularda geliştirilmesi gerekmektedir.

1.4.2.1.2.9 Performans Değerlendirme

Örgütlerde terfide, eğitim ve gelişim fırsatlarında ve uluslararası görevlerde iyi performans gösteren çalışanlar değerlendirilmektedir. Bu neden ile performans çalışanların kariyer hayatında başarılı olmalarının temelini oluşturmaktadır. Bu durumda çalışanların kendileri için belirlenen hedefleri ve yöneticilerinin beklentilerini anlamaları önem taşımaktadır¹²¹. Çünkü çalışanların sorumlulukları ya da performans standartları konusunda net olmamaları, işlerini ne kadar iyi yaptıklarını bilmemeleri ya da performans değerlendirmesinin adil olmadığını düşünmeleri onların motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Dolayısı ile yöneticinin çalışanlara ulaşılabilir performans hedefleri vermesi, çalışanları ile performans hedefleri üzerinde anlaşması, çalışanlara düzenli bir şekilde geri bildirimde bulunması, iyi performans sergileyen çalışanları ödüllendirmesi ve zorlandığı kısımlarda çalışanlara destek

¹¹⁸ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5 bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s.292-293

¹¹⁹ John Leopold, Lynette Harris; **The Strategic Managing of Human Resources**, 2.bs., Edinburg, Pearson Education Limited, 2009, s.429

¹²⁰ Ay, Madran; **a.g.e.**, s.66

¹²¹ Stone; **a.g.e.**, s.399

olması gerekmektedir¹²². Yöneticilerin performans yönetim sistemini iyi bilmeleri bu sistemin örgütte iyi bir şekilde yönetilmesi için gereklidir.

Kariyer yönetiminin en önemli bileşeni etkin performans yönetimi olmaktadır¹²³. Dolayısı ile örgütün başarılı olabilmesi için performans yönetimi ile kariyer geliştirme süreçlerinin bütünleştirilmesi gerekmektedir. Zira çalışan performansını iyileştirebilmek için desteğe ve kariyer hedeflerine ulaşabilmek için de sürekli geri bildirim ihtiyacı duymaktadır. Çalışana yöneticisi tarafından verilen geri bildirim ve destek çalışanın performansını, memnuniyetini ve adanmışlığını artırmaktadır¹²⁴. Kariyerinde ilerlemek isteyen çalışanın iyi bir performans göstermesi gerektiği için örgütte performans ve kariyer yönetimi sürecinin iyi bir şekilde tasarlanması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Geri bildirim esnasında çalışanın da verdiği bilgilere yöneticinin değer vermesi gerekmektedir. Yapıcı, devamlı ve zamanında geri bildirim ve geri bildirim esnasında çalışanın aktardığı bilgiler yönetimde kritik önem taşımaktadır¹²⁵. Bundan dolayı geri bildirim görüşmelerinde yöneticinin aktif bir dinleyici olması, çalışanı katılımı için cesaretlendirmesi, yıkıcı eleştirilerden kaçınması, beklentilerini net bir şekilde ortaya koyması ve bireylerin kişiliklerini değil, performansını değerlendirmesi gerekmektedir¹²⁶. Böylece çalışan işinden gurur duymakta, işinin niteliğinin geliştirilmesine katkıda bulunmakta, kendisini işine adanarak daha fazla çaba göstermekte ve yüksek tatmin duygusu yaşamaktadır¹²⁷. Çalışanın örgüte olan güveni ve adanmışlığı açısından performans yönetimi sürecinin iyi bir şekilde yönetilmesi, geri bildirimlerin zamanında yapılması ve geri bildirimlerde yapıcı olunması gerekmektedir.

¹²² Michael Armstrong; **Strategic Human Resource Management**, 4. bs., London, Kogan Page, 2008, s.164-165

¹²³ William G. Castellano; **21. Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı için Uygulamalar**, Çeviri Editörü: Özlem Kunday, 1. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, s.177

¹²⁴ Cummings, Worley; **a.g.e.**, s.462

¹²⁵ İsmet Barutçugil; **Yöneticinin Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2006, s.133

¹²⁶ Canan Ergin; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s.149

¹²⁷ İsmet Barutçugil; **Performans Yönetimi**, 2. bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.63

1.4.2.1.2.9.1 OKR: Sonuçlara Dayalı Performans Değerlendirme

Peter Drucker, 1954 yılında yazdığı Yönetim Pratiği adlı kitabında Hedeflere Göre Yönetim-Management By Objectives (MBO) yaklaşımını literatüre kazandırmıştır. Bu yaklaşım zaman içinde yaygınlık kazanmış ve örgütün performansının ölçülmesi için kullanılmıştır. Bu uygulamalardan bir tanesi olan Hedefler ve Anahtar Sonuçlar – Objectives and Key Results (OKR)'ler örgütleri ileri götürmeye yardım eden basit bir süreçtir ve yeni performans yönetimi araçlarından biri olmaktadır. Hedefler ve anahtar performans sonuçları üzerinde oluşturulan bu yaklaşım başta Google olmak üzere Intel, LinkedIn ve Twitter gibi pek çok lider şirket tarafından kullanılmaktadır ve bu şirketler başarılarını ve büyümelerini OKR sistemine borçludur¹²⁸. Günümüzde örgütsel başarıyı sağlayan pek çok yöntem bulunmaktadır. Hedeflere ulaşabilmek için KPI'lar önem arz etmektedir ancak tek başına yeterli bulunmamaktadır. Örgütün gelişimi için OKR'lerden de yararlanmak gerekmektedir.

OKR'ler, çalışanların örgütü ileriye taşıyacak şekilde katkıda bulunmasını sağlayan ve eleştirel ve şeffaf bir düşünme çerçevesinde devam eden bir disiplindir. Bu yaklaşımda hedefler, elde edilmek istenen sonuç anlamına gelmektedir. Hedeflerin ulaşılabilir, ilham verici, somut, açıkça ifade edilmiş ve amaca yönelik olması gerekmektedir. Bu hedefleri uygulamak ve belirlenen süre sonrasında çalışanlara düzenli geri bildirim vermek gerekmektedir. Anahtar sonuçlar ise belirli zaman diliminde hedefe doğru ilerlemeyi sağlayan faktörlerdir. Yani her bir hedef için açık ve ölçülebilir anahtar sonuçlar tanımlanmaktadır¹²⁹. Dolayısı ile OKR'ler ile hedefleri ve sonuçlarını tanımlamak ve izlemek için bir çerçeve oluşturulmaktadır.

OKR'lerin her üç ayda bir uygulanması nedeni ile her çalışanın yalnızca üç-beş hedefinin olması gerekmektedir. Çok fazla hedef, çalışanın hedeflerine daha az odaklanmasına ve hedeflerin hepsine ulaşamamasına neden olmaktadır. Örgütün

¹²⁸ John Doerr; **Önemli Olanı Ölç-OKR: 10 Kat Büyümek İçin Basit Bir Yöntem**, 3. bs., Ankara, Buzdağı Yayınevi, 2021, s.40-42

¹²⁹ Paul R. Niven, Ben Lamorte; **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment and Engagement with OKRs**, John Wiley & Sons, Incorporated, 2016, s.6-9

büyüklüğüne göre hedefler altı ayda bir de belirlenebilmektedir¹³⁰. Hedeflerin ise aşağıdan yukarıya doğru belirlenmesi gerekmektedir. OKR'yi başarılı bir şekilde uygulamak için her departmanın kendi hedeflerini belirlerken örgütün ve diğer departmanların hedeflerini mutlaka bilmesi gerekmektedir. Örgütün amacı karını artırmaksa pazarlama müdürünün, geliri artırmak veya üretim müdürünün maliyet ve giderleri azaltmayı hedeflemek gibi örgütün ana hedefleri ile uyumlu olarak hedeflerini belirlemeleri gerekmektedir¹³¹. Bu durum örgütte şeffaflık sağlamak ve çalışanları bireysel performanslarını iyileştirmeleri konusunda motive etmektedir. Bu yaklaşım bireysel düzeyde performansın artmasını ve çalışanların birbirlerini desteklemesini sağlamaktadır¹³². OKR, modern ve teknolojik dünyada çalışanların performansını artırmak ve daha iyi çalışan adanmışlığı sağlamak için performansı ölçen bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir¹³³. Böylece OKR ile birlikte çalışanlar amaca ne kadar katkıda bulunduğunu bilmektedir. Bu da çalışanların hem motivasyonlarını hem de adanmışlığını artırmaktadır.

1.4.2.1.2.10 Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme işten ayrılma, transfer, terfi, emeklilik ya da ölüm gibi nedenler ile boşalan özellikle de kritik nitelikteki pozisyonların mevcut çalışanlar tarafından doldurulmasını içeren yapılandırılmış bir süreçtir. Hazırlanan yedekleme planı ile üst yönetim tarafından kritik görülen pozisyonlarda, pozisyonu dolduran bireyin ayrılması halinde yerini dolduracak adayları önceden belirlemek, örgütün sahip olduğu yetenekleri yönetmesine yardımcı olmak ve böylece örgüt performansına olumlu katkıda bulunmak amaçlanmaktadır¹³⁴. Bu yöntemde çalışanın potansiyeli ve

¹³⁰ Milenko Radonic; “OKR System as the Reference for Personal and Organizational Objectives”, **Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)**, Cilt:7, Sayı:2, 2017, s.29

¹³¹ Chayapol Charoenlarpkul, Somchai Tantasanee; “A Proposed Employee Development Program from Objectives and Key Results: A Case Study of SG Group of Companies”, **ABAC ODI Journal Vision Action Outcome**, Cilt:6, Sayı:2, 2019, s.136

¹³² Hao Zhou, Yu-ling He; “Comparative Study of OKR and KPI”, **International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development**, 2018, s.321

¹³³ Mruthyanjaya Rao Mangipudi, KDV Prasad, Rajesh W. Vaidya, Budumuru Muralidhar; “Evolution of Performance Management Systems and The Impact on Organization’s Approach: A Statistical Perspective”, **International Journal of Management**, Cilt:11, Sayı:5, 2020, s.936

¹³⁴ Robert Barnett, Sandra Davis; “Creating Greater Success in Succession Planning”, **Advances in Developing Human Resources**, Cilt:10, Sayı:5, 2008, s.721-722

performansı doğrultusunda çalışanı yedeklemek, belirli kilit pozisyonlara hazırlamak ve bu pozisyonlarda açık olduğunda çalışanı bu pozisyonlardan birine yerleştirmek gerekmektedir.

Yedekleme planlaması gelişimin bir parçasıdır. Yetenek havuzu ise sürecin basit bir modelini içermektedir. Yetenek havuzunun amacı, doğru kişinin doğru zamanda doğru pozisyona yerleştirilmesini ve bunun için de örgüt tarafından yeterli deneyime ve eğitime sahip olmasını sağlamaktır. Aynı zamanda terfi basamaklarının ve çalışanların gelişme ihtiyaçlarının tespiti için de yetenek havuzu kullanılabilir¹³⁵. Bu neden ile yetenek havuzu önemli bir kariyer yönetimi aracı olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde yedekleme sistemi sonucunda gelişimi sağlanmış çalışanların kritik pozisyonlara yerleşmesi nedeni ile bu sistem giderek önem kazanmaktadır¹³⁶. Başarılı bir örgütsel yedekleme sistemi için nitelikli bireylerin işe alınması ve elde tutulması gerekmektedir. Bunun için de içeriden terfi politikası belirlenmeli ve çalışanların sistem içerisindeki gelişme olanaklarını görebilmesi kolaylaştırılmalıdır¹³⁷. Yedekleme planlamasının kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetim araçları ile paralel bir şekilde tasarlanması süreçte başarılı olunması açısından oldukça önem arz etmektedir.

1.4.2.1.2.11 İş Rotasyonu

Kariyer yönetiminin bir başka aracı da iş rotasyonudur. İş rotasyonu, örgüt içinde çalışanların önceden belirlenmiş bir program doğrultusunda belli bir iş veya görevden bir diğerine sistemli bir şekilde geçmesidir. Yani çalışanların örgütteki yerlerini yatay olarak değiştirmesidir. Bu yöntem ile çalışanlara birden fazla iş yapabilme bilgisi, becerisi ve deneyimi kazandırılmaktadır. İş rotasyonunun etkili

¹³⁵ Mathis, Jackson; (1997), **a.g.e.**, s.316-317

¹³⁶ Wayne F. Cascio; **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3.bs., McGraw-Hill, Inc., 1992, s.331

¹³⁷ Aynur Karataş; **Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri**, 1. bs., İstanbul, Etap Yayınevi, 2010, s.103

olabilmesi için rotasyona tabi tutulan çalışanların yeni bilgi ve beceriler kazanmasına dikkat edilmesi gerekmektedir¹³⁸. Böylece çalışanlar farklı deneyimler elde ederken aynı zamanda iş becerilerini de artırmaktadırlar.

İş rotasyonu, özellikle çalışanın iş monotonluğu nedeni ile sıkılmasını ve buna bağlı olarak verimlilik kaybını önlemek amacı ile kullanılmaktadır. Rotasyon sayesinde çalışan işini severek yapmakta, kendi yeteneklerini ve tercihlerini değerlendirme fırsatı elde etmekte, çalışanın özgüveni gelişmekte ve verimliliği artmaktadır. Çalışan yeni uzmanlıklar edinmekte ve işin bütününe görebilme şansı elde ettiği için yaptığı iş ve örgüt kendisi için daha anlaşılır hale gelmektedir. Yapılan işlerin örgüt içindeki yerini ve değerini anlaması ve resmin bütününe görebilmesi kolaylaşmaktadır. Ayrıca örgüt içinde arkadaşlık ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Yeni iş arkadaşlarını tanıması çalışanın hem iş hem de sosyal hayatında gelişimine yardımcı olmaktadır¹³⁹. İş rotasyonu çalışanın moral ve motivasyonunu ve iş tatminini artırırken aynı zamanda örgüte adanmışlığını da sağlamaktadır.

1.4.2.1.2.12 İş Genişletme

İş genişletme, çalışanın görevlerinin ve sorumluluklarının genişletilmesidir. İş genişletmede çalışanın görevleri ve sorumlulukları sayı ve çeşitlilik açısından artırılmaktadır¹⁴⁰. Yani çalışanın yaptığı işler ile ilgili tekdüzeliği ve benzeri sorunları azaltmak için çalışana geçici ya da kalıcı olarak ilave görev ve sorumluluklar verilmektedir. İlave görev ve sorumluluklar çalışanın mevcut görevleri ile aynı güçlük derecesine sahiptir ve çalışan aynı yetkinliklerini kullanarak bu ilave görevleri de yerine getirmektedir.

İş genişletme, çalışanın örgütte birden fazla iş konusunda uzmanlaşması anlamına gelmektedir. Yani çalışanın işlerinin yatay olarak genişletilmesidir. Bu

¹³⁸ Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın; **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Kitabevi, 2010, s.196

¹³⁹ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2012, s.169

¹⁴⁰ Barry L. Reece, Monique Reece; **Etkili İnsan İlişkileri**, Çeviren: Burcu Ural, Yayın No:161, Ankara, Elma Yapım, 2018, s.149

uygulama ile çalışanın sürekli aynı işi yapmasından kaynaklanan psikolojik yorgunluk ve bıkkınlığı ortadan kaldırmak ve böylece çalışanın işinden tatmin olmasını sağlamak amaçlanmaktadır¹⁴¹. Çalışanın yaptığı işin monoton hale gelmesi nedeni ile işten aldığı doyumunu azalabilmektedir. Çalışanın performansını, moral ve motivasyonunu artırması ve örgüte olan adanmışlığını sağlaması nedeni ile iş genişletme önemli kariyer yönetimi uygulamalarından biri olarak kabul edilmektedir.

1.4.2.1.2.13 İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanın yaptığı işin daha anlamlı ve cazip hale gelecek şekilde yeniden düzenlenmesidir. Bu uygulama ile çalışan kişisel gelişim ve tanınma olanağı elde etmekte, deneyim kazanmakta ve daha çok sorumluluğa sahip olmaktadır¹⁴². İş zenginleştirme bir iş dizaynı tekniği olarak geliştirilmiş fakat çalışanların becerilerinin geliştirilmesine katkı sağladığı için kariyer yönetimi aracı olarak da kullanılmasına başlanmıştır¹⁴³. Bu uygulama ile işin derinliği artırılmaktadır. Böylece çalışanı monotonluktan kurtarmak amaçlanmaktadır.

Örgütün ürün kalitesini ve ekonomik refahını artırmak, ast üst ilişkilerini geliştirmek, çalışanların üretkenliğini artırmak ve farklı işler arasında çalışanların rotasyonunu kolaylaştırmak gibi nedenler ile iş zenginleştirme uygulaması kullanılmaktadır¹⁴⁴. İş tekrar gerektiren bir yapıya sahip ve sıkıcı ise yetenekli çalışanları örgüte çekme, onları motive etme ve elde tutmanın bir yolu olarak da bu yöntem kullanılmaktadır. Böylece çalışanlar bir üst düzeyde yer alan çalışan veya yönetici tarafından yerine getirilen görev ve sorumlulukları yapmaktadır. Bu durum çalışanların işi yapabilmesi için farklı yetkinlikler kazanmasını ve çalışanlara işin planlanmasında ve yapılmasında daha fazla özgürlük ve kontrol sahibi olmalarını sağlamaktadır. Dolayısı ile iş zenginleştirme çalışanların motivasyonunu artırmakta, iyi performans sergilemelerini ve yüksek iş tatminine sahip olmalarını

¹⁴¹ Salih Güney; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015, s.13

¹⁴² Tunçer; “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **a.g.e.**, s.223

¹⁴³ Mehmet Cemil Özden; **Bireysel Kariyer Yönetimi**, 1.bs., Ankara, McOzden, 2001, s.168

¹⁴⁴ Antone Alber; “Job Enrichment for Profit”, **Human Resource Management (pre-1986)**, Cilt:18, Sayı:1, 1979, s.16

sağlamaktadır¹⁴⁵. Çalışanların yaptıkları işlerin zenginleştirilmesi, onların işine ve örgüte karşı olumlu duygularını artırmaktadır. Yani iş zenginleştirme ile çalışanların moral ve motivasyonu, performansı ve iş tatmini artarken, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır¹⁴⁶. Bu uygulama ile çalışanlar, görev ve sorumluluklarında yapılan anlamlı değişiklikler ile ilerleme ve büyüme fırsatları elde etmekte ve onların çalışma ve sosyal koşulları iyileşmektedir¹⁴⁷. Bu neden ile iş zenginleştirme önemli kariyer yönetimi uygulamalarından biri olarak kabul edilmektedir.

1.5 Kariyer Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım: Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi ile başlayan, elde tutma yönetimi ve işveren markası gibi güncel yaklaşımları da kapsayan bir insan kaynakları stratejisidir. Bu strateji, seçme ve yerleştirme fonksiyonu ile ilişkilendirilmiş olsa da aslında kariyer yönetimini de kapsayan geniş bir alanı ifade etmektedir. Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların stratejik bir rekabet unsuru olarak görülmesi ve insan kaynakları yönetimi alanında öneminin artması nedeni ile son yıllarda ortaya çıkan bir olgudur¹⁴⁸. Günümüzde rekabet koşullarının artması yetenekli çalışanları örgüte çekmeyi ve onları elde tutmayı kaçınılmaz hale getirmektedir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamak ve örgütsel başarıyı artırmak için yetenekli çalışanlara sahip olmak gerekmektedir. Yetenekli çalışanların azlığı ve rekabetin hız kazanması nedeni ile yetenekli çalışanları bulmak ve göreve başlattıktan sonra da elde tutmak zordur. Dolayısı ile yetenek yönetimi yaklaşımında yetenekli bireylerin örgüte çekilmesi, motive edilmesi, gelişimlerine katkıda bulunulması, katma değer yaratmaları için gerekli ortamın sağlanması ve elde tutulmaları

¹⁴⁵ Seung-Bum Yang, Keon-Hyung Lee; “Linking Empowerment and Job Enrichment to Turnover Intention: The Influence of Job Satisfaction”, **International Review of Public Administration**, Cilt:14, Sayı:2, 2009, s.15-16

¹⁴⁶ Dennis J. Moberg; “Job Enrichment Through Symbol Management”, **California Management Review**, Cilt: XXIV, Sayı:2, 1981, s.24

¹⁴⁷ Steven D. Norton, Douglas Massengill, Harold L. Schneider; “Is Job Enrichment a Success or a Failure?”, **Human Resource Management (pre-1986)**, Cilt:18, Sayı:4, 1979, s.28

¹⁴⁸ Serkan Bayraktaroğlu, Erhan Atay; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, Beta Basım, 2016, s.249

amaçlanmaktadır¹⁴⁹. Yetenek yönetimi stratejisi, örgütün kilit pozisyonlarını belirleme, yüksek potansiyel ve performansa sahip çalışanların yerleştirildiği bir yetenek havuzu geliştirme, kilit pozisyonları yetkin çalışanlar ile doldurma, bu pozisyonlar için yedekleme planlaması yapma, yetenekli çalışanları cezbetme ve elde tutma için geliştirilmiş faaliyet ve süreçlerden oluşmaktadır¹⁵⁰. Bu kapsamda örgütler, kendileri için en uygun yetenek yönetimi stratejilerini belirleyerek varlığını sürdürmeye çalışmaktadırlar.

Performans yönetimi sistemi yetenek yönetimi için kritik öneme sahiptir. Çünkü performans yönetimi ile örgütsel hedefler netleşmekte, iyi performans gösterenlerden kötü performans gösterenler ayırt edilmekte ve örgütün daha adil bir yönetime sahip olması sağlanmaktadır. İyi bir performans yönetimi sistemi ile örgüt adil çalışan kararları (örneğin; işten çıkarmalar, ikramiyeler, ücret artışları ve terfiler) verebilmekte, en iyi yetenekleri elde tutabilmekte ve örgütün çalışan adanmışlığını sağlaması kolaylaşmaktadır¹⁵¹. Yani yetenek yönetimi kapsamında çalışanların performansları da takip edilerek gelişimlerine katkıda bulunmaktadır.

Yetenekli çalışanları elde tutma yöntemlerinden biri de kariyer planlaması ve terfi süreçleridir. Dolayısı ile yetenekli çalışanları elde tutabilmek için kariyerlerinde ilerleme ve gelişim imkânlarını sağlamak gerekmektedir¹⁵². Çalışanların eğitimler alması ve yeteneklerini geliştirmesi, kariyer yolunda emin adımlar ile ilerlemesi ve zaman içinde terfi almaları örgütte çalışmaya devam etme olasılığını güçlü kılmaktadır. Çalışanların kariyer tercihlerine uygun olarak verilen eğitimler hem mevcut çalışanların örgüte olan adanmışlığını güçlendirmekte hem de potansiyel yeteneklerin örgüte dâhil edilmesini kolaylaştırmaktadır¹⁵³. Yetenekli çalışanların

¹⁴⁹ Bünyamin Akdemir; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, Beta Basım, 2017, s.97-98

¹⁵⁰ Mehmet Akif Özer, Alptekin Sökmen, Murat Akçakaya, Mehmet Merve Özaydın; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2017, s.316

¹⁵¹ Herman Aguinis, Jing Burgi-Tian; "Talent Management Challenges During Covid-19 and Beyond: Performance Management to the Rescue", **Business Research Quarterly**, Cilt:24, Sayı:3, 2021, s.234

¹⁵² Sajjad Waheed, A. Halim Zaim; "A Model for Talent Management and Career Planning", **Educational Sciences: Theory&Practice**, Cilt:15, Sayı:5, 2015, s.1206

¹⁵³ Bünyamin Akdemir; **İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar**, 1. bs., İstanbul, Beta Basım, 2017, s.28

örgüte dâhil edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması örgütün çalışanlarına verdiği değeri göstermektedir. Bunun sonucunda yetenekli çalışanlar örgüte daha çok katkıda bulunmaktadır. Böylece örgütün daha yüksek performansa ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olması kolaylaşmaktadır.

1.6 Yeni Kariyer Yaklaşımları

İletişim ve bilişim teknolojisinde meydana gelen değişimler ve globalleşme ile birlikte ulusal sınırların ortadan kalkması gibi nedenler örgüt yapılarının değişmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda çalışanlar günümüzde geleceği belirsiz ve iş güvencesinden yoksun şartlar altında çalışmaya başlamışlardır. Bu durum kariyer kavramının yeniden ve değişik açılardan ele alınmasını gündeme getirmiştir. Bu da kariyere ilişkin yeni sorunların meydana gelmesine ve yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur¹⁵⁴. Böylece kariyer kavramı yeniden fakat farklı açılardan ele alınmaya başlamıştır.

Geleneksel kariyer yaklaşımına göre iyi eğitilmiş birey bir örgütte iyi bir iş olanağına sahip olabilmekte ve aynı örgütte adım adım yükselerek emekliliğe kadar çalışıp kariyerini tamamlamaktadır. Formal ve dikey yükselmeye sahip olan bu yaklaşım günümüzde örgütsel değişimler (küçülme, dış kaynaklardan yararlanma vb.), teknolojik değişimler ve iş gücü niteliğindeki değişimler nedeni ile yetersiz kaldığı için pek kullanılmamaktadır. Kademe sayısında meydana gelen azalma, dış kaynaklardan yararlanma, yalın organizasyon vb. değişiklikler iş güvencesinin azalmasına neden olduğu için çalışan sık sık iş değiştirmek zorunda kalmaktadır. Böylece kariyer sorumluluğu sadece örgüte ait olmamakta, birey de kendi kariyerinden sorumlu olmaktadır. Yani günümüzdeki kariyer anlayışı bir örgüt ile sınırlı bir kariyer anlayışı yerine profesyonellik ile mesleğe bağlılığın ön plana geçtiği, kariyer hareketliliğinde çeşitliliği içeren esnek bir yapıyı temsil etmektedir. Emekli olana kadar aynı örgütte çalışmak zorlaştığı için birey gelişimine katkı sağlayan ve kariyer fırsatları yakalayabileceği örgütleri tercih ederek çalışma yaşamını devam ettirmeye

¹⁵⁴ Dündar; a.g.e., s.289-290

çalışmaktadır¹⁵⁵. Böylece birey artık kendi kariyerini kendisi planlamakta ve kendi kariyer sorumluluğunu almaktadır. Bunun için de kendisini sürekli geliştirmeye ihtiyaç duymakta ve daha fazla bilgi ve beceriye sahip olmaya çalışmaktadır.

Günümüzde bireysel performans önemli hale gelmekte, birey kariyeri ile ilgili kararlarını vermekte ve bu doğrultuda ilerleme kaydetmektedir. Günümüzde örgütlerde Z kuşağı daha fazla yer almaya başlamıştır. Z kuşağı sınırsız bir kariyer düşüncesine sahiptir ve onların örgüte bağlılıkları düşüktür. Dolayısı ile örgütün Z kuşağı bireyleri örgüte çekmek ve örgütte kalmalarını sağlamak için uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir¹⁵⁶. Aşağıda kariyer ile ilgili yeni yaklaşımlardan bazıları yer almaktadır.

1.6.1 Sınırsız Kariyer

Sınırsız kariyer kavramı son yıllarda oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Sınırsız kariyer tek bir örgüt ile sınırlı olmamakta yani birden fazla örgüt arasında hareketlilik anlamına gelmektedir¹⁵⁷. Bu kariyer anlayışı, geleneksel anlayışta olduğu gibi bir örgütte işe girme ve aynı işte zamanla yükselmeyi değil, birden fazla iş ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyimler bütünü demektir. Böylece kariyerde hareketlilik ve çeşitlilik sağlanmaktadır¹⁵⁸. Buna göre çalışan kariyerini tek bir örgüt ile sınırlamamakta, daha geniş bir bakış açısı ile kariyer hedefleri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışanın kendisini doğru analiz ederek kariyer yolunda istikrarlı bir şekilde ilerlemesi gerekmektedir¹⁵⁹. Sınırsız kariyer modelinde başarı, sürekli olarak yeni beceriler öğrenmeye, yeni ilişkiler geliştirmeye, esnekliğe, örgüt kültürüne hızlı uyum sağlamaya, mevcut becerilerden ve ilişkilerden yararlanmaya ve bir örgütten,

¹⁵⁵ H. Serdar Öge; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 9. bs., Konya, Eğitim Yayınevi, 2017, s.300

¹⁵⁶ Aşlı Çillioğlu Karademir, Burcu Kirt; “Covid-19 Pandemide Uzaktan Çalışan Z Kuşağı Kadınların Kariyer Yolu Tercihleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2021, s.50-52

¹⁵⁷ Charalampos Mainemelis, Sevasti-Melissa Nolas, Stavroula Tsirogianni; “Surviving a Boundaryless Creative Career: The Case of Oscar-Nominated Film Directors, 1967-2014”, **Journal of Management Inquiry**, Cilt:25, Sayı:3, 2016, s.262

¹⁵⁸ Öge; **a.g.e.**, s.300-301

¹⁵⁹ M. Jane Crabtree; “Employees’ Perceptions of Career Management Practices: The Development of a New Measure”, **Journal of Career Assessment**, Cilt:7, Sayı:2, 1999, s.203

meslekten veya sektörden diğerine geçme kapasitesine bağlı olmaktadır¹⁶⁰. Dolayısı ile sınırsız kariyerde çalışanlar işlerini ya da örgütlerini değiştirerek kariyerlerine devam ettikleri için kariyer çeşitliliği ve hareketliliği artmaktadır.

1.6.2 Değişken Kariyer

Değişken kariyer kavramı, yeni kariyer kavramlarından biri olarak son yıllarda pek çok araştırmacı tarafından incelenmektedir. Değişken kariyer, bireyin değişen şartlara ve bireysel ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde ayak uydurması anlamına gelmektedir¹⁶¹. Yani bireyin uyum yeteneği vurgulanmaktadır. Uyum yeteneği bir bireyin kendisini geliştirebilmesi için çalıştığı örgütün kendisine bir eğitim imkanı sunmasına ihtiyaç duymaksızın sürekli değişen çevresel koşullarına kendisini uyumlaştırmasıdır. Değişken kariyer yönelimi “bireyin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi” ve “değer yönelimli kariyer yönetimi” olmak üzere iki alt boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyutunda birey kendi kariyeri ile ilgili birincil sorumluluk sahibidir. İkinci boyutunda ise birey kariyer sürecini gözden geçirirken örgütsel değerlerden çok kendi değerlerini ön planda tutmaktadır¹⁶². Dolayısı ile değişken kariyerde birey değişen çevre koşullarına hızlıca adapte olmakta ve kendi kariyerini kendisi yönlendirmektedir.

1.6.3 İki Basamaklı Kariyer Yolu

Teknik eğitim almış bireyler, yönetim kademelerinde de ilerlemek ve kariyerlerini bu doğrultuda yönlendirmek istemektedirler. Teknik bir işte kalmak için çabalayan aynı zamanda da yöneticilik pozisyonlarına aday olan bireylerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiş olan bu model, teknik ve yönetsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılmaktadır. Böylece işlerin niteliğinin değişerek daha fazla uzmanlık

¹⁶⁰ George Bohlander, Scott Snell; **Managing Human Resources**, 14. bs., Thomson-South Western, 2007, s.204

¹⁶¹ Oya Aytemiz Seymen; “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1, 2004, s.91

¹⁶² Şükran Oruç, Gözde Sunman; “Çalışma Hayatında Değişken ve Sınırsız Kariyer Yöneliminin X, Y, Z Kuşakları Açısından İncelenmesi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2022, s.29

gerektirmesi ile beraber tek sıra halindeki kariyer basamaklarında sıkışıp kalmış çalışanların iki koldan ilerlemesine fırsat sağlanmaktadır. Yönetim ve teknik basamaklar arasındaki akış karşılaştırıldığında yönetimde akışın daha çok olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticiler teknik bölümde daha zor ilerlemesine rağmen teknik bölüm çalışanları yönetim alanında daha rahat ilerleyebilmektedir¹⁶³. Dolayısı ile iki basamaklı kariyer yolunda teknik alanlarda görev alan çalışanların yöneticilik pozisyonlarında da ilerlemeleri sağlanmaktadır.

1.6.4 Esnek Kariyer

Günümüzde örgütlerde değişik uzmanlık alanları ve bilgi gerektiren proje çalışmaları yapılmaktadır. Projenin içeriğine göre projeye dahil olan çalışanlar birbirinden farklı görevleri yerine getirmektedir. Bu neden ile projede görev almak isteyen çalışanlardan projenin yapısına göre kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Bu çalışanların kariyerleri belirli kalıplara ya da sınırlamalara bağlı değildir¹⁶⁴. Dolayısı ile esnek kariyere sahip çalışanların iş dünyasının değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmaları, güçlü ve zayıf yönlerini bilmeleri, performansları hakkında geri bildirimler almaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri oldukça önem kazanmaktadır. Böylece çalışanlar sadece dikey ilerleme değil, yatay, çapraz ve ağ tipi ilerlemeler ile beceri ve yetkinliklerini geliştirmekte ve esnek bir yaklaşım ile değerlendirmeleri yapılmaktadır¹⁶⁵. Dolayısı ile esnek kariyerli çalışanların değişim ile baş edebilmeleri için kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.

1.6.5 Portföy Kariyer

Portföy kariyer yaklaşımına göre yapılan iş, müşteriler ve onların isteklerinden oluşmaktadır. Çalışan birden fazla müşteri ile çalışmakta, birden çok iş yapmakta ve yaptığı işin karşılığında ödeme almaktadır. Yani çalışan bir örgüte bağlı olarak tam

¹⁶³ Serpil Aytaç; “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, (2. bs.), içinde, Editör: Aşkın Keser, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2005, s.139

¹⁶⁴ Güney; **a.g.e.**, s.174

¹⁶⁵ Aytaç; **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış, a.g.e.**, s.131

zamanlı çalışmamakta ve belirli bir ücret almamaktadır. Bağımsız olarak çalışmalarını yürütmesi nedeni ile çalışan için yaptığı iş çok önemlidir. Çalışanın müşterilerin taleplerine cevap verebilmesi için sürekli kendisini geliştirmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımda çalışan esnek iş uygulamaları nedeni ile birden fazla beceri sahibi olmaktadır. Bu da çalışanın işgücü piyasasındaki aranırılığını artırmaktadır¹⁶⁶. Portföy kariyer yaklaşımında kariyer gelişimi için en büyük sorumluluk çalışanın kendisine ait olmaktadır. Ayrıca müşteri sayısının fazla olması çalışanın kariyer portföyünün o kadar geniş olduğu anlamına gelmektedir. Birey çalışma hayatında başarılı olmak istiyorsa portföyü geniş olmalıdır¹⁶⁷. Yani portföy kariyer yaklaşımında bireyin kendi portföyünü oluşturması gerektiği için çok çalışması ve kendisini sürekli geliştirmesi gerekmektedir.

1.6.6 Global Kariyer

Globalleşme ile birlikte uluslararası işletme sayısında meydana gelen artış sonucunda ülkeler arasındaki ekonomik sınırlar ortadan kalkmış ve ülkeler arası ulaşım ve iletişim olanakları gelişmiştir. Bu doğrultuda farklı ülke insanları bir arada çalışmaya başlamış ve çalışanların global boyutta hareketliliği de artmıştır. Günümüzde çalışanlar yalnızca kendi ülkelerindeki iş gücü ile rekabet etmemekte aynı zamanda tüm dünyadaki çalışanlar ile rekabet etmektedir. Dolayısı ile çalışanların artık global kariyer anlayışını benimsemeleri ve kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir¹⁶⁸. Global kariyer ile birlikte çalışanlar daha iyi çalışma koşulları, yabancı dilini geliştirme, farklı kültürleri tanıma ve birlikte iş yapma gibi fırsatlar elde etmektedir.

1.7 Örgütsel Kariyer Yönetiminin Sonuçları

Örgütün kariyer yönetimi sistemine sahip olması hem çalışanlara hem de örgüte fayda sağlamaktadır. Çalışanlar örgütten sadece bir iş değil aynı zamanda

¹⁶⁶ Ali Dikili; “Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2012, s.478

¹⁶⁷ Güney; **a.g.e.**, s.174

¹⁶⁸ Özer, Sökmen, Akçakaya, Özaydın; **a.g.e.**, s.186-187

kendilerine kariyer sunmasını da bekledikleri için gelişme ve yükselme fırsatı, çalışanların örgüte katılmalarında, iyi bir performans ile çalışmalarında ve örgütte çalışmaya devam etmelerinde en güçlü motivasyon araçlarından biri olmaktadır¹⁶⁹. Yani gelişme ve yükselme fırsatı ile örgütün iyi çalışanları örgüte çekmesi, motive etmesi ve elde tutması kolaylaşmaktadır¹⁷⁰. Böylece çalışanlar işini severek ve daha iyi bir şekilde yapmaktadırlar. Bunun sonucunda ise daha çok üretim, daha yüksek kalite, daha mutlu ve memnun müşteriler ve daha çok kar elde edilmektedir¹⁷¹. Bu neden ile örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için iyi bir kariyer yönetimi sistemine sahip olması gerekmektedir¹⁷². Dolayısı ile çalışanların iyi bir performans göstermeleri ve örgüte adanmaları için çalışanların gelişimlerine yatırım yapmak ve yükselme fırsatı sunmak gerekmektedir.

Örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için çalışanların kariyer gelişimine özen göstermek gerekmektedir¹⁷³. Çünkü örgütün çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi işveren markasını, örgütsel çekiciliğini, çalışan adanmışlığını ve örgütün tercih edilebilirliğini olumlu yönde etkilemektedir¹⁷⁴. Bu neden ile örgütün kariyer yönetimi uygulamalarını bilmesi ve uygulaması başarılı olması açısından oldukça önem arz etmektedir.

Örgütün, çalışanların büyümesini, istikrarını ve bağlılığını sağlayabilmesi ve bu sayede rekabetçi kalabilmesi için stratejik planına kariyer yönetimini de dahil

¹⁶⁹ Bingöl; **a.g.e.**, s.328

¹⁷⁰ Zulgurnain Ali, Madeeha Bashir, Aqsa Mehreen; “Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement”, **Journal of Management Sciences**, Cilt:6, Sayı:1, 2019, s.64-65

¹⁷¹ Baltaş; **a.g.e.**, s.62

¹⁷² Mustafa Şükrü Dilsiz, Adnan Akın; “Bankacılık Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Belirleyicileri: Kırıkkale’de Bir Uygulama”, **The Journal of International Scientific Researches**, Cilt:2, Sayı:8, 2017, s.63

¹⁷³ Mustafa Kesen; “İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, 2016, s.562

¹⁷⁴ Gözde Yılmaz, Emel Güler Yılmaz; “Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi”, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, içinde, Editör: Atilla Yelboğa, Ankara, Turhan Kitabevi, 2010, s.309-310

etmesi gerekmektedir¹⁷⁵. Kariyer durağan değildir ve çalışanlar kendileri için yapılan uzun vadeli planları öğrenmek istemektedirler. Yöneticilerin, kariyer geliştirme faaliyetlerinde çalışanlar ile işbirliği yapmaları gerekmektedir. Çünkü çalışanlarının kariyer planlarını geliştirmede yöneticiler kilit rol oynamaktadırlar. Doğru bir kariyer planlaması için yönetici ve çalışan arasında ortaklık gereklidir ve yöneticinin, bir sonraki kariyer bölümüne giden adımların tamamlanması ile ilgili çalışanın doğru yolda olduğunu bilmesine yardımcı olması gerekmektedir¹⁷⁶. Dolayısı ile yöneticinin çalışanın kariyer ihtiyaçlarını önemsemesi ve bunun için de çalışana olanak sağlaması gerekmektedir.

2019 yılında Çin’de ortaya çıkan ve kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 solunum yolu hastalığına ve çalışanların kariyer hayatına olan etkilerine de bu bölümde değinmek gerekmektedir¹⁷⁷. Çünkü bu salgının yayılmasını önleyebilmek için ülkeler tedbir almak zorunda kalmıştır¹⁷⁸. Aynı zamanda birçok örgüt de bu süreçte salgının neden olduğu dezavantajları avantaja dönüştürebilmeye çalışmıştır¹⁷⁹. Çünkü Covid-19 salgını ile birlikte ekonomik çalkantıların yaşandığı bir dönemden geçilmekte ve gelecek için öngörü ve planlama yapmak zorlaşmaktadır¹⁸⁰. Bundan dolayı salgın ortamında insan kaynaklarına büyük iş düşmektedir. İK’nın bu süreçte çalışanların örgüte bağlılığını ve motivasyonunu ön planda tutması gerekmektedir¹⁸¹.

¹⁷⁵ Phathara-on Wesarat, Mohmad Yazam Sharif, Abdul Halim Abdul Majid; “A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective”, **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt:4, Sayı:1, 2014, s.102

¹⁷⁶ Franklin M. Lartey; “Impact of Career Planning, Employee Autonomy, and Manager Recognition on Employee Engagement”, **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, Cilt:9, 2021, s.138-139

¹⁷⁷ Mohammad Reza Azizi, Rasha Atlasi, Arash Ziapour, Jaffar Abbas, Roya Naemi; “Innovative Human Resource Management Strategies During the Covid-19 Pandemic: A Systematic Narrative Review Approach”, **Heliyon**, Cilt:7, 2021, s.1

¹⁷⁸ Arosha S. Adikaram, N.P.G.S.I. Naotunna, H.P.R. Priyankara; “Battling Covid-19 with Human Resource Management Bundling”, **Employee Relations: The International Journal**, Cilt:43, Sayı:6, 2021, s.1269

¹⁷⁹ Nilüfer Serinikli; “Covid-19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:31, Sayı:1, 2021, s.279

¹⁸⁰ Ali Akdemir, Sezer Cihan Günaydın, İbrahim Haşim İnal; “Pandemi Sonrası Oluşan VUCA Ortamının Çalışan İnsan Kaynakları Kaygı Düzeyi ve Verimliliği Üzerine Etkisi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:19, Sayı:39, 2021, s.348

¹⁸¹ Gülşen Sarı Gerşil, Gülsüm Yüksel Şentürk; “Covid-19 Kriz Sürecinin Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Belirlenmesi: Bir İşletmede İnsan Kaynakları Uygulamaları”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3, 2021, s.118

Bunu yapmak çok kolay değildir. Çünkü bu süreçte örgütün bir taraftan maliyetleri azaltması diğer taraftan çalışanların iyi bir performans sergilemesini ve değişikliklere ayak uydurmasını sağlaması çok kolay olmamaktadır¹⁸². Dolayısı ile salgın sürecinde değişim yönetimi, adaptasyon ve dijitalleşme gibi kavramlar önem kazanmıştır.

Covid-19 salgını ile birlikte salgının hızla yayılan yıkıcı etkisini azaltmak için çalışma hayatında önemli değişiklikler meydana gelmiştir¹⁸³. Bu değişikliklerden en önemlisi ise uzaktan çalışma uygulamasıdır¹⁸⁴. Önceden tamamen ofiste görev alan çalışanların salgın ile birlikte uzaktan çalışmaları ya da hibrit çalışmaları gerekmiştir¹⁸⁵. Uzaktan çalışmanın çalışanlar ve örgütler için hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır. Çalışanlar için işe gidip gelme süresinden tasarruf, iş yeri stresinden uzak kalma, aile hayatına ve sosyal yaşamına daha fazla zaman ayırma, esnek çalışma saatleri gibi bazı avantajları bulunmaktadır. Çalışanlar için dezavantajları ise fazla mesai, çalışma ortamında sosyalleşememe, dengesiz bir iş-yaşam düzeni ve iş yoğunluğu şeklindedir¹⁸⁶. İşverenin çalışandan sürekli ulaşılabilir olmasını beklemesi, takım çalışmasının zorlaşması, mesai saatinin olmaması, her çalışanın evinde ayırabileceği bir odanın olmaması, çalışanın odaklanmasının ve disiplin sağlamanın zor olması, evden çalışmanın aile, akraba vb. üçüncü kişiler tarafından ciddi bir iş olarak algılanmaması da diğer dezavantajlardır¹⁸⁷. Örgütler ise

¹⁸² Angurbala Mishra, Subhasmita Biswal; “Consequences on Human Resource Practices during Covid-19”, **Parikalpana-KIIT Journal of Management**, Cilt:17, Sayı:1, 2021, s.59

¹⁸³ Kiosha Ramlachan, Andrisha Beharry-Ramraj; “The Impact of Covid-19 on Employees, Leadership Competencies and Human Resource Development”, **Gender&Behaviour**, Cilt:19, Sayı:1, 2021, s.17224

¹⁸⁴ Jurgita Martinkiene, Asta Valackiene, Modestas Vaiksnoras; “Leadership Through Empowerment of Human Resources during the Pandemics”, **Vadyba/Journal of Management**, Cilt:37, Sayı:2, 2021, s.48

¹⁸⁵ Lome Koekemoer, Leon T. de Beer, Karissa Govender, Marissa Brouwers; “Leadership Behaviour, Team Effectiveness, Technological Flexibility, Work Engagement and Performance During Covid-19 Lockdown: An Exploratory Study”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Cilt:47, 2021, s.1-2

¹⁸⁶ Hitoshi Iwashita; “The Future of Remote Work in Japan: Covid-19’s Implications for International Human Resource Management”, **Entrepreneurial Business and Economics Review**, Cilt:9, Sayı:4, 2021, s.9

¹⁸⁷ Zübeyir Özçelik; “Covid-19 Nedeniyle Evden Çalışma Sürecinde Performans Değerlemesi: Bir Kamu Kurumu Çağrı Merkezi Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:58, 2021, s.225-227

uzaktan çalışmayı ekonomik karlılık nedeni ile tercih etmektedir¹⁸⁸. Çünkü uzaktan çalışma ile ofis kirası, ulaşım masrafları, elektrik, su vb. fatura giderleri, ofis malzemeleri, demirbaş giderleri gibi örgütün katlanmak zorunda olduğu maliyetler azalmaktadır. İş kazalarının azalması ve fazla çalışma ücretlerinin olmaması ya da azalması da örgüte fayda sağlamaktadır. Uzaktan çalışma ile örgütün çalışan üzerindeki kontrolünün azalması, örgüt kültürünü aktarmada zorluk yaşaması da dezavantaj olarak görülmektedir¹⁸⁹. Artan bilişim teknolojisi masrafları, dijital güvenlik sorunları, iş ile ilgili kontrol kaybı ve çalışanın performansını değerlendirme zorluğu uzaktan çalışmanın örgüt açısından diğer dezavantajları olarak kabul edilmektedir. Ayrıca örgüte bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme bu durumdan olumsuz etkilenmektedir¹⁹⁰. Salgın öncesinde de bazı şirketler uzaktan çalışma uygulamasına sahipti fakat yöneticiler genel olarak uzaktan çalışma konusunda çekingen davranmaktaydılar. Salgının yayılmasını önleyebilmek için alınan önlemler uzaktan çalışma uygulamasını hızlandırırken bu süreçte ofise gelmeden de işlerin yürüdüğü fark edilmiştir. Fakat uzaktan çalışma ile iletişim ve sosyalleşme azaldığı için iletişimi ve sosyalleşmeyi artırmanın yeni yollarını bulmak ve gerekli önlemleri almak gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanları hibrit olarak ya da tam zamanlı ofise çağırabilmek için çalışanların kendilerini ev ortamında gibi hissedebilecekleri ofise gelmeye değer ortam yaratmak gerekmektedir.

Uzaktan çalışmada çalışan adanmışlığını sağlamak önem taşımaktadır. Çünkü adanmış çalışan hevesli ve yetkin çalışandır¹⁹¹. Uzaktan çalışmanın işten kaytarmaya neden olduğuna dair düşüncelere rağmen birçok örgüt uzaktan çalışma ile çalışanların daha az mola vermesi ve daha az hasta gün sayısı ile birlikte verimliliğin arttığını

¹⁸⁸ Gülşen Kırpık; “Covid-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisinin Akademi, Medya ve İş Dünyası Perspektifinden İncelenmesi”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:9, Sayı:4, 2020, s.2398

¹⁸⁹ Özçelik; **a.g.e.**, s.225-227

¹⁹⁰ Ayşen Akbaş Tuna, Zafer Türkmendağ; “Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:12, Sayı:3, 2020, s.3248

¹⁹¹ Aguinis, Burgi-Tian; **a.g.e.**, s.236

belirtmektedir¹⁹². Salgın aynı zamanda çalışanların kariyerlerini de etkilemektedir. Salgın döneminde örgütler işe alma, eğitim, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinde ertelemeler yapabilmektedir¹⁹³. Uzaktan çalışma ile uluslararası düzeyde yetenekleri çekmek daha kolay olduğu için bu uygulamanın salgın sonrasında da devam edeceği ve kalıcı olacağı ileri sürülmektedir¹⁹⁴. Birçok örgüt gelecekte uzaktan çalışmaya daha fazla ağırlık vereceğini açıklamaktadır¹⁹⁵. Covid-19 sonrası daha esnek ve farklı çalışma şekillerinin (yarı zamanlı veya geçici işler vb.) artması beklenmektedir. Uzaktan çalışma ile adanmışlık ve güven ihtiyacının daha çok artacağı ve sürekli geri bildirimin daha önemli hale geleceği düşünülmektedir. Yetenekli çalışanlara olan ihtiyaç ve onlar için rekabetin, dijital iş modellerinin ve veriye dayalı karar vermenin öneminin artması beklenmektedir. Yetenekli çalışanları elde tutmak zorlaşacağı için elde tutmayı artıracak araçlara daha fazla odaklanılacağı düşünülmektedir. Geleneksel hiyerarşilerin ve kariyer yollarının değişeceği, çalışan deneyiminin formel öğrenmeden çok daha önemli hale geleceği, uzaktan çalışmanın benimsenmesi ile uzun vadeli uluslararası hareketlilik ve görevlendirmelerde düşüşün hızlanacağı beklenmektedir. Bir örgütü dönüştürmenin, verilere dayalı kararlar vermenin ve çeviklik ile hareket etme yeteneğinin liderlik için kilit önemde olacağı beklenmektedir¹⁹⁶. Salgın sonrasında hem çalışanlar hem de örgütler için hiçbir şeyin eski çalışma düzenindeki gibi olmayacağı ileri sürülmektedir.

Covid-19 ile birlikte uzaktan çalışmanın artması sonucunda çalışanların performans ve terfi gibi konularda kendilerini yeteri kadar gösterememe gibi tedirginlikleri bulunmaktadır. Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin azalmasının

¹⁹² Andreea Dicu, Irma Rybnikova, Thomas Steger; “How Do Employees Cope with Mandatory Working from Home during Covid-19?”, **German Journal of Human Resource Management**, 2022, s.5

¹⁹³ Barış Seçer, Mert Okan Yazıcı; “Koronavirüs Salgını Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:22, Sayı:3, 2020, s.11

¹⁹⁴ Elif Bilginoglu; “Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı:2, 2021, s.1102-1106

¹⁹⁵ Ayhan Görmüş; “Covid-19 Pandemisi Döneminde Sosyal Mesafeli Çalışma Biçimi: Tele-çalışma”, **Turkish Studies**, Cilt:15, Sayı:4, 2020, s.492

¹⁹⁶ Engin Yurdasever, Kıymet Acar Yurdasever; “Yetenek Yönetiminin Değişimi: KOMB ve Covid-19 Pandemisi Bağlamında Bir Değerlendirme”, **ASBİ Abant Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1/Bahar, 2021, s.128-129

kariyer yolunda bir problem oluşturabileceği düşünülmektedir¹⁹⁷. Bu süreçte çalışanlar işlerini kaybetmekten korktukları için mevcut durumlarını korumaya çalışmaktadır ve eskiye oranla kariyerlerini dert etmemektedirler. Dolayısı ile pandemi sonrasında kariyer yönetiminde radikal değişiklikler beklenmektedir. Pandemi ile birlikte aynı örgüt içinde çalışanlar uzaktan çalışma, ofisten çalışma ve hibrit çalışma şeklinde sınıflandırılmaktadır. Burada örgütün kariyer yönetimi konusundaki tutumunun, uzaktan, ofisten ya da hibrit çalışanlar için farklılık gösterip göstermeyeceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda pandemi sonrasında da çalışma şeklinin uzaktan çalışma, ofisten çalışma ve hibrit çalışma şeklinde sınıflandırılması beklenmektedir.

Covid-19 ile birlikte başlatılan uygulamaların salgın bitiminde de devam etmesi beklenmektedir. Örneğin; dış kaynak kullanımı (outsourcing) gibi maliyeti düşüren faktörlerin pandemi sürecinde iyice değer kazanması ile örgütlerin pandemi bitiminde de bu faktöre ağırlık vermesi beklenmektedir¹⁹⁸. Pandemi sonrasında eskisi gibi sabit kadro olmayacağı ve dış kaynak kullanımının artacağı ileri sürülmektedir.

Covid-19 ile birlikte işsizlik artarken aynı zamanda kendi isteği ile işten ayrılma da hızla artmaktadır. Çalışma hayatında algı değişimi ve beklentilerin bir sonucu olarak “büyük istifa dalgası” tüm dünyada ortaya çıkmıştır. Çünkü pandemi ile birlikte çalışanlar mevcut çalışma durumlarını yeniden gözden geçirmişlerdir. Örgütlerin de artan istifaların önüne geçebilmek için büyük istifa dalgasının nedenlerini anlamaları ve bu istifaları önleyebilmek için harekete geçmeleri gerekmektedir¹⁹⁹. Pandemi ile birlikte çalışanlar sağlığın ve ailenin iş hayatından daha önemli olduğunu fark etmişlerdir. Böylece büyük istifa dalgası, çalışanların iş ve

¹⁹⁷ Başar Aksoy, Ramazan Güney, Tuba Nur Aslan, Rabia İnsel, Hatice Camgöz Akdağ; “Pandemi Etkisi ile Uzaktan Çalışma ve Verimlilik Artışı”, **International Engineering and Technology Management Summit 2021- ETMS2021**, İstanbul Teknik Üniversitesi&Bahçeşehir Üniversitesi, 2021, s.131

¹⁹⁸ Ayşen Akbaş Tuna, Onur Çelen; “İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri”, **OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:16, Sayı:30, 2020, s.2751

¹⁹⁹ Dilay Güvenç; “Covid 19 Pandemisi Sonrası: Çalışmanın Sorgulanması ve Büyük İstifa Sorunsalı”, **Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt:5, Sayı:4, 2021, s.252-254

yaşam amaçlarını sorgulamasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu dalga ile birlikte örgütler nitelikli iş gücünü elinde tutmakta fazlası ile zorlanmaya başlamışlardır.

Diğer taraftan son zamanlarda ortaya çıkan sorunlardan biri de işte var olamama yani presenteeism sorunudur. Presenteeism, bireyin çalışmalarına engel sağlık problemine sahip olmasına rağmen işe devam etmesi durumudur²⁰⁰. Pozisyon ya da işi kaybetme korkusu, iş yükünün fazla olması, işin zor olması, hastalığın fazla önemsenmemesi, olumsuz sözlerden ya da davranışlardan çekinme gibi nedenler ile çalışan hasta olmasına rağmen işinin başında bulunmaktadır. Bu durum hem örgütü hem de çalışanı maddi ve manevi açıdan olumsuz etkilemektedir. Çünkü çalışanın hasta olmasına rağmen çalışmaya devam etmesi verimlilik kaybına, hata oranlarının artmasına, hizmet kalitesinin düşmesine, çalışanın işine odaklanamamasına ve kendisini stres altında hissetmesine neden olmaktadır²⁰¹. Yani işte var olamama, çalışanın işini kaybetme endişesi ile çalışabilecek halde olmamasına rağmen işe gelmesi ve hastalığı nedeni ile yeterli performans gösterememesi ve bunun sonucunda verimlilik kaybına neden olması durumudur.

Sonuç olarak, son derece rekabetçi ve dinamik iş ortamında çalışanların kariyerleri daha kaotik ve belirsiz hale gelmektedir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için her türlü çabayı göstermesi gerekmektedir ve bu ortamda çalışanların kendi kariyer gelişimleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmaları beklenmektedir. Kariyere uyum sağlayabilen çalışanların aynı zamanda örgütüne karşı güçlü adanmışlık duygularına sahip olmaları ve örgütteki kariyer fırsatlarından yararlanmalarını sağlayacak kendisini geliştirme faaliyetlerine katılma olasılıkları daha yüksek olmaktadır²⁰². Dolayısı ile örgütsel başarıyı yakalamak ve çalışan

²⁰⁰ Gary Johns; "Presenteeism in the Workplace: A Review and Research Agenda", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:31, 2010, s.521

²⁰¹ Meryem Derya Yeşiltaş, Esra Ayaz; "İş Stresi ve Rol Belirsizliğinin Presenteeism (İşte Var Olamama) Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:12, Sayı:18, 2019, s.745

²⁰² Rebecca Tladinyane, Marna Van Der Merwe; "Age and Race Differences on Career Adaptability and Employee Engagement Amongst Employees in an Insurance Company", **Journal of Governance and Regulation**, Cilt:4, Sayı:4, 2015, s.720-721

adanmışlığını sağlamak için örgütte etkin bir kariyer yönetimi sistemine sahip olmak gerekmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN ADANMIŞLIĞI

2. ÇALIŞAN ADANMIŞLIĞI

Günümüzde örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmesi için daha az kaynak ile daha fazla verimlilik elde etmesi zorunlu hale gelmektedir. Bunun için de örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağından etkili bir şekilde yararlanması gerekmektedir. Çalışanların katma değerinin kritik önem taşıması ile birlikte örgüt yetenekli, proaktif, ekibi ile uyumlu, örgütün amaç ve değerlerine bağlı, potansiyelini en üst düzeyde kullanabilen ve adanmışlığı yüksek çalışanları örgüte çekme ve elde tutma ihtiyacı içerisinde girmektedir¹. Çalışan adanmışlığı insan kaynakları yönetimi alanında en güncel araştırma konularından biridir ve son yıllarda hem araştırmacıların hem de uygulamacıların dikkatini çekmektedir². Bu neden ile bu çalışmada çalışan adanmışlığı kavramı incelenmektedir.

Bu bölümde çalışan adanmışlığı tanımı, önemi ve benzer kavramlar ile ilişkisi, çalışan adanmışlığı ile ilgili yaklaşımlar, çalışan adanmışlığını etkileyen faktörler, çalışan adanmışlığının yönetim süreci ve çalışan adanmışlığının sonuçları üzerinde durulmaktadır.

2.1 Çalışan Adanmışlığı Tanımı

Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi çalışmalarının bir alt fonksiyonudur ve örgütlerde verim alabilmek için geliştirilen pozitif özelliklerin ve psikolojik kapasitenin incelenmesi ve uygulamaya geçirilmesi anlamına gelmektedir³. Çalışan adanmışlığı konusu da pozitif örgütsel davranış çatısı

¹ Pelin Kanten; “İşe Adanma”, **Örgütlerde Davranışın Aydınlık ve Karanlık Yüzü**, (1. bs.), içinde, Editörler: Pelin Kanten ve Selahattin Kanten, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2016, s.75-76

² Anita Pollak, Malgorzata Chrupala-Pniak, Patrycja Rudnicka, Mateusz Paliga; “Work Engagement-A Systematic Review of Polish Research”, **Polish Psychological Bulletin**, Cilt:48, Sayı:2, 2017, s.175

³ Rana Özen Kutunis, Emre Oruç; “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **The Journal of Happiness & Well-Being**, Cilt:2, Sayı:2, 2014, s.148

altında yer almaktadır⁴. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımına göre adanmışlık, örgütler için değerli bir durum olarak algılanmaktadır. Çünkü adanmışlık ile ilgili yapılan araştırmalarda, bu kavramın insan kaynakları politikaları, prosedürel adalet gibi bazı örgütsel taktikler ve büyüme, daha düşük maliyetler, daha az devamsızlık gibi olumlu sonuçlar ile ilişkili olduğu bulunmuştur⁵. Yani adanmışlık örgütün ekonomik verimliliğini sağlamasında gerekli bir faktördür ve adanmışlığı artırmaya yönelik alınan aksiyonlar etkili bir yönetim aracıdır⁶. Dolayısı ile örgütlerin çalışan adanmışlığını etkileyen faktörleri bilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Çalışan adanmışlığı, kavramsal açıdan üzerinde hemfikir olunan bir kavram değildir. Literatüre bakıldığında sıklıkla örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık, iş tatmini, işkoliklik gibi kavramlar ile kıyaslanmaktadır. Uluslararası yazında ise işe adanmışlık, çalışmaya adanmışlık, örgüte adanmışlık gibi farklı şekillerde ifade edilmekte ve farklı boyutlar ile tanımlandığı görülmektedir. Türkçe yazında ise bu kavramın ifade ediliş biçimi açısından henüz bir fikir birliği bulunmamakta olup, işe cezbolma, çalışmaya tutkunluk, işe gönülden adanma gibi kavramlar ile ifade edilen çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak literatür incelendiğinde en sık kullanılan ifade “adanmışlık” kavramıdır⁷. Bu yüzden bu çalışmada adanmışlık kavramının kullanılması tercih edilmektedir.

Literatürde adanmışlık ile ilgili ilk tanımlamayı 1990 yılında Kahn yapmıştır ve yayınladığı çalışan adanmışlığı makalesi ile çığır açmıştır⁸. Kahn’ın adanmışlığı kavramsallaştırmasının ardından adanmışlık, akademide ve uygulamada önemli bir

⁴ Fred Luthans, Steven M. Norman, Bruce J. Avolio, James B. Avey; “The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:29, Sayı:2, 2008, s.221

⁵ Timothy D. Ludwig, Christopher B. Frazier; “Employee Engagement and Organizational Behavior Management”, **Journal of Organizational Behavior Management**, Cilt:32, 2012, s.75

⁶ Galina S. Arzamasova, Irena A. Esaulova; “Analysis of the Environmental Employee Engagement: A Case of a Russian Enterprise”, **УПРАВЛЕНИЕ**, Cilt:12, Sayı:3, 2021, s.57

⁷ Öznur Gülen Ertosun, Oya Erdil, Lütüfihak Alpkın; “Pozitif Psikolojik Sermaye ve Çalışan Adanmışlığı İlişkisi-Deneysel Bir Çalışma”, **BMIJ**, Cilt:6, Sayı:4, 2018, s.1037

⁸ Catherine Bailey, Adrian Madden, Kerstin Alfes, Luke Fletcher; “The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis”, **International Journal of Management Reviews**, Cilt:19, 2017, s.31

olgu olarak ortaya çıkmıştır⁹. Kahn’a göre adanmışlık, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak emeğini ortaya koyması, işi ile bütünleşmesi, tam performans ile çalışması ve işine ve örgüte yönelik olumlu bir ruh hali içinde olmasıdır¹⁰. Kahn adanmışlık konusunda yaptığı çalışmalar ile literatüre değerli katkılarda bulunmuştur.

Kahn’a göre çalışan adanmışlığını etkileyen üç psikolojik durum bulunmaktadır⁽¹¹⁾;

- Anlamlılık, bireyin işini yaparken kendisini faydalı bulması, değerli hissetmesi ve işini anlamlı olarak algılamasıdır.
- Güven, bireyin işini yaparken kendisini güvende hissetmesidir.
- Uygunluk, bireyin işini yaparken gerekli fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklara sahip olmasıdır.

Maslach ve diğerleri, çalışan adanmışlığını “çalışanların yüksek düzeyde harekete geçme duygusu, zevk ve olumlu motivasyon ile görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi durumu”¹² şeklinde tanımlamışlardır. Bu durumda adanmış çalışanlar görev ve sorumluluklarını yüksek motivasyon ile yerine getirmekte ve zevk ile çalışmaktadırlar.

Harter ve diğerleri, çalışan adanmışlığını “bireyin işi için gayret göstermesi ve iş tatmininin ve işe katılımının olması”¹³ şeklinde açıklamışlardır. Yani bir çalışanın adanmış olabilmesi için işine katılım sağlaması, işi için gayret göstermesi ve işinden tatmin olması gerekmektedir.

⁹ Nandini Borah, Mukulesh Barua; “Employee Engagement: A Critical Review of Literature”, **Journal of Organisation&Human Behaviour**, Cilt:7, Sayı:4, 2018, s.22

¹⁰ Alan M. Saks, Jamie A. Gruman; “What Do We Really Know About Employee Engagement?”, **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:25, Sayı:2, 2014, s.157

¹¹ William A. Kahn; “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, **Academy of Management Journal**, Cilt:33, Sayı:4, 1990, s.704-714

¹² Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter; “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, Cilt:52, 2001, s.417

¹³ James K. Harter, Frank L. Schmidt, Theodore L. Hayes; “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:87, Sayı:2, 2002, s.269

Robinson ve diğerleri, çalışan adanmışlığını “çalışanın işe ve örgüte karşı olumlu tutumu ve işi ve örgütsel etkinliği geliştirmek için çok çalışması”¹⁴ şeklinde tanımlamışlardır. Yani adanmış bir çalışan işine ve örgüte karşı pozitif tutum sergilemekte ve işini iyi bir şekilde yapabilmek için çok çalışmaktadır.

Fleming ve diğerleri, çalışan adanmışlığını “çoğu örgütün tam aradığı şey olup adanmış çalışan daha verimli ve daha faydalı olmakta, daha az devamsızlık yapmakta ve isteği doğrultusunda daha çok çaba göstermektedir”¹⁵ şeklinde açıklamışlardır. Yani adanmış çalışanlar istekli, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya hazır ve fiziksel olarak enerjik çalışanlardır¹⁶. Aynı zamanda bu çalışanlar daha güvenilir ve daha üretkenlerdir¹⁷. Böylece adanmış çalışanlar daha verimli çalışmakta, daha çok üretmekte ve daha az devamsızlık yapmaktadırlar. Ayrıca her zaman enerjik ve pozitiflerdir.

Schaufeli ve Bakker, çalışan adanmışlığını tükenmişliğin tam tersi olarak tanımlamıştır. Tükenmişliğin ise iş kaynaklarındaki eksiklik ve yüksek iş talepleri sonucunda ortaya çıktığını ve çalışanın sağlığının bozulmasına, devamsızlık yapmasına ve yüksek iş gücü devir hızına neden olduğunu¹⁸ açıklamışlardır. Bu neden ile tükenmiş çalışanın adanmışlığı düşük olmaktadır.

Saks, çalışan adanmışlığını “bireysel iş performansı ile ilişkili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı”¹⁹ olarak açıklamıştır.

¹⁴ Aakanksha Kataria, Pooja Garg, Renu Rastogi; “Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior”, **IJBIT**, Cilt:6, Sayı:1, 2013, s.103

¹⁵ John H. Fleming, Curt Coffman, James K. Harter; “Manage Your Human Sigma”, **Harward Business Review**, Cilt:83, Sayı:7, 2005, s.5

¹⁶ Brad Shuck, Jill L. Adelson, Thomas G. Reio Jr.; “The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice”, **Human Resource Management**, Cilt: 56, Sayı:6, 2017, s.954

¹⁷ Nima Khodakarami, Khalil Dirani; “Drivers of Employee Engagement: Differences by Work Area and Gender”, **Industrial and Commercial Training**, Cilt:52, Sayı:1, 2020, s.81

¹⁸ Hester Nienaber, Nico Martins; **Employee Engagement in a South African Context**, Kr Publishing, 2016, s.11

¹⁹ Alan M. Saks; “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:21, Sayı:7, 2006, s.602

Çalışan adanmışlığı, bir çalışanın işteki performansını ve öğrenme istekliliğini derinden etkilemekte ve çalışanın işine, çalışma arkadaşlarına ve örgütüne karşı olumlu ya da olumsuz duygusal bağının ölçülebilir bir göstergesi olmaktadır²⁰. Bu durumda adanmış çalışan iyi bir performans göstermek için çaba sarf etmektedir. Aynı zamanda bu çalışan işine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte karşı olumlu duygusal bağa sahiptir.

Adanmışlık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, örgüt adına kayda değer çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyması ile ilişkilidir²¹. Yani adanmış çalışan örgütte kalmak için isteklidir ve örgütün amaç ve değerlerine bağlıdır.

Hewitt'e göre adanmış çalışanlar sürekli olarak üç davranış sergilemektedir. Bunlar⁽²²⁾;

- Söylem, çalışma arkadaşlarına, adaylara ve müşterilere örgüt ile ilgili sürekli olarak pozitif konuşmaktadırlar.
- Devam, farklı iş olanakları olmasına rağmen, örgüt üyeliğine istekli bir şekilde devam etmektedirler.
- Gayret, örgütün başarısına katkı sağlamak amacı ile fazladan zaman, çaba ve girişimde bulunmaktadırlar.

Gallup Danışmanlık, adanmışlığı üç düzeyde açıklamıştır⁽²³⁾;

- Adanmış çalışan, tutku ile çalışmakta ve isteyerek fazla efor göstermektedir. Örgüte bağlıdır ve yaratıcılığı ile örgüte yön vermektedir. Diğer

²⁰ Swathi.S.; “Effecting Employee Engagement Factors”, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Cilt:3, Sayı:8, 2013, s.1

²¹ Tzvetana Stoyanova, Ivaylo Iliev; “Employee Engagement Factor for Organizational Excellence”, **International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research**, Cilt:10, Sayı:1, 2017, s.24

²² Wilmar B. Schaufeli, Arnord B. Bakker; “Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept”, **Work Engagement**, içinde, Editörler: Arnord B. Bakker ve Michael P. Leiter, Psychology Press, 2010, s.12

²³ Tejaswi Bhuvanaiah, R. P. Raya; “Mechanism of Improved Performance: Intrinsic Motivation and Employee Engagement”, **Journal of Indian Management**, Ekim-Aralık 2015, s.93

çalışanlara göre örgütte daha uzun süre kalmaktadır. Adanmış çalışanlar, örgütün sahip olmayı istediği çalışanlardır.

- Aktif olarak örgütten kopmuş çalışan, mutsuz çalışan olup mutsuzluğunu çevresine de yaymaktadır. Bu durum diğer çalışanların katkılarının ve memnuniyetlerinin de azalmasına neden olabilmektedir.
- Adanmamış çalışan, işe gelip çalışıyormuş gibi yapan ama aslında çalışmayan bireydir. Bu çalışan minimum çaba ve enerji ile çalışmaktadır.

Adanmışlık olgusu, bir bireyin bütün çabasını belirli bir hedefe yöneltmesi ve bu hedef doğrultusunda çalışması anlamına gelmektedir. Örgütsel adanmışlık ise çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi ve bütün çabasını kendi isteği ile örgütün hedeflerine odaklaması demektir. Örgütsel adanmışlığın en yüksek derecesi “örgütsel fanatiklik” ve en ileri düzeyi de “örgütsel fedailik” kavramı olmaktadır²⁴.

Literatür incelendiğinde çalışan adanmışlığına ilişkin yapılan diğer en yaygın tanımlamalardan bazıları şunlardır⁽²⁵⁾;

- Her bir çalışanın örgüt ve müşteriler ile nasıl bağlantı kurduğu,
- Bireylerin yaptıkları işten zevk alma derecesi,
- Adanmışlığın gurur, tutku, bütünlük ve güven boyutlarından oluşması,
- Çalışanları daha yüksek performans gösterebilmeleri için motive eden güç,
- Çalışanların isteyerek daha fazla zaman ve enerji harcaması,
- Örgütün yararı için ekip arkadaşları ile uyum içinde çalışması,
- Örgütün de çalışan adanmışlığını her zaman beslemesi ve geliştirmesi gerektiğidir.

En genel tanımı ile çalışan adanmışlığı, çalışanların işlerine tam olarak katılma derecesini ve işlerine ve örgüte olan adanmışlığının gücünü ifade etmektedir. Adanmış

²⁴ Koçel; a.g.e., s.534

²⁵ Beverly Little, Philip Little; “Employee Engagement: Conceptual Issues”, **Journal of Organizational Culture Communications and Conflict**, Cilt:10, Sayı:1, 2006, s.112-113

Çalışanlar yeni sorumluluklar için gönüllü olup daha yaratıcı olmaktadırlar. Bu alışanlar daha yüksek verimliliğe sahip olmakta, daha iyi hizmet sunmakta ve sürekli olarak işlerini daha iyi yapmanın yollarını aramaktadırlar. Bu da müşteri memnuniyetinin artmasını ve örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasını kolaylařtırmaktadır²⁶. Bu neden ile çalışan adanmışlığı hem örgütler hem de çalışanlar için oldukça önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir.

2.2 alışan Adanmışlığı nemi

Günümüz karmaşık iş dünyasında örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için örgütsel performansını artırabilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmesi gerekmektedir. Bunun için en kritik rekabet kaynağı olan çalışanlarının sürekli olarak iyi performans sergilemesi ve örgüte adanmış olması gerekmektedir. Bu durum adanmışlığın öneminin her geçen gün daha çok fark edilmesine neden olmaktadır²⁷. Bundan dolayı günümüzde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanmak ve adanmış çalışanlara sahip olmak örgütün başarısını artırmada kritik rol oynamaktadır.

Son yıllarda çalışan adanmışlığına ilginin artmasının bir diğer nedeni de adanmış çalışanın üretkenliği artırması, isteğe bağlı fazladan çaba gösterme eğiliminde olması, rgt yeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyması ve kendisini örgütün amaç ve değerleri ile zdeşleştirmesinden kaynaklanmaktadır²⁸. Aynı zamanda adanmış çalışan işi ve rgt ile ilgili pozitif duygulara sahip, alışkan, güvenilir, daha iyisini yapabilmek için sürekli kendisini geliştiren, çalıştığı örgüte inanan, çalışma arkadaşlarına yardımcı olan, herkese saygılı davranan ve büyük resmi gören alıřandır²⁹. Adanmış alışan işini zevkle yapmaktadır, mutlu bir psikolojik ruh hali içindedir, zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmaz ve daha iyi hizmet ve müşteri

²⁶ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerthart, Patrick M. Wright; **Human Resources Management, Gaining a Competitive Advantage**, 8. bs., McGraw-Hill, 2012, s.23

²⁷ Joan Peters; **Employee Engagement- Creating Positive Energy at Work**, Kr Publishing, 2019, s.4

²⁸ Swathi.S.; **a.g.e.**, s.1

²⁹ Armstrong; **a.g.e.**, s.142-143

odaklıdır³⁰. Bu neden ile günümüzde örgütler adanmış çalışanlara ihtiyaç duymaktadır³¹. Çünkü adanmış çalışanlar ile birlikte örgütün verimliliği de artmaktadır.

Adanmış çalışan yüksek iş tatminine ve örgütsel bağlılığa sahip olmakta, daha iyi performans ve daha yenilikçi çözümler sergilemekte ve daha düşük devamsızlık yapmaktadır. Çalışan adanmışlığı, herhangi bir örgütte başarının kilit faktörlerinden biridir. Yüksek düzeyde adanmışlığın tükenmişlik ile negatif ve çalışanların mutluluğu ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır³². Zaman baskısı, güvensizlik ve aşırı iş yükü gibi yüksek iş talepleri daha düşük adanmışlığa yol açmaktadır³³. Dolayısı ile örgüt çalışan adanmışlığını nasıl sağlayacağını ve gönüllü işten ayrılmaları en aza nasıl indireceğini düşünmek zorundadır³⁴. Örgütün çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri uygulaması gerekmektedir.

Yönetim literatüründe çalışan adanmışlığı olgusunun ortaya çıkmasından bu yana iki ana tema ortaya çıkmıştır. İlki, “çalışan adanmışlığı” olgusunun bir örgütün başarısı ve rekabet gücü için kritik bir olgu olduğunun altı çizilmiştir. Buna göre adanmış çalışanlara sahip örgütlerin yüksek hissedar getirilerine, kârlılığa, verimliliğe ve yüksek müşteri memnuniyetine sahip olduğu savunulmuştur. İkincisi ise çalışanların “adanmışlık” düzeylerinin gittikçe azaldığı ve çalışanlar arasında derinleşen bir kopukluğun olduğu belirtilmiştir. Bazı verilere göre Amerika’da bulunan iş gücünün neredeyse yarısı hiç adanmamış çalışanlardan oluşmaktadır. Amerikan ekonomisinde, “adanmışlık boşluğu” durumu yıllık olarak verimlilik

³⁰ Linda Holbeche, Geoffrey Matthews; **Engaged-Unleashing Your Organization’s Potential Through Employee Engagement**, Jossey-Bass (a Wiley Imprint), 2012, s.8

³¹ Arnord B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli; “Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:29, 2008, s.150

³² Geetha Jose, Sebastian Rupert Mampilly; “Satisfaction with HR Practices and Employee Engagement: A Social Exchange Perspective”, **Journal of Economics and Behavioral Studies**, Cilt:4, Sayı:7, 2012, s.425

³³ Negin Kordbacheh, Kenneth S. Shultz, Deborah A. Olson; “Engaging Mid and Late Career Employees: The Relationship between Age and Employee Engagement, Intrinsic Motivation and Meaningfulness”, **Journal of Organizational Psychology**, Cilt:14, Sayı:1, 2014, s.17

³⁴ Dessler; **a.g.e.**, s.314

açısından milyarlarca dolar kayba neden olmaktadır³⁵. Aynı zamanda adanmamış çalışanlar örgütte daha kısa süre kalma eğilimindedir. Bu da iş gücü devir hızı oranını yükseltmekte ve örgütte genel olarak olumsuz bir atmosfer yaratmaktadır³⁶. Dolayısı ile örgütün adanmış çalışanlara sahip olması oldukça önemlidir.

2.3 Çalışan Adanmışlığı ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi

Adanmışlık tutku, bağlılık, kendisini verme, gayret, heves, ekstra zaman, fedakârlık ve enerji anlamlarına gelmektedir. Çalışan adanmışlığı ise duygusal katılım, bağlılık ve aktif üretken olma durumu şeklinde açıklanmaktadır³⁷. Çalışan adanmışlığı (employee engagement) ile işe adanmışlık (work engagement) birbirinin yerine kullanılsa da işe adanmışlık çalışanın işine olan adanmışlığını ele alırken, çalışan adanmışlığı çalışanın işine ek olarak örgüte olan adanmışlığını da ele almaktadır³⁸. Bu durumda çalışan adanmışlığı işe adanmışlığı da kapsamaktadır.

Çalışan adanmışlığı, örgütsel vatandaşlık, işe katılım, örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranış alanındaki diğer kavramlar ile ilişkili fakat onlardan farklı olan bir kavramdır³⁹. Örgütsel vatandaşlık bireyin gönüllülük esasına dayanarak kendi sorumluluk anlayışı sonucunda örgütün yararına davranışlar sergilemesi iken adanmışlık, ekstra rol ve gönüllü davranıştan çok çalışanın iş performansına odaklanmaktadır. İşe katılım bir çalışanın işine psikolojik olarak bağlılık derecesi anlamına gelirken adanmışlık, bireyin işini yaparken psikolojisinin yanında duygu ve davranışlarının da aktif kullanımını içermektedir. Örgütsel bağlılık bir bireyin örgütüne karşı tutumu ve bağlılığı ile ilgili iken adanmışlık bir tutum göstergesi olmayıp çalışanın görevini yerine getirirken dikkatli olma ve özümseme derecesidir⁴⁰.

³⁵ Saks, Gruman; **a.g.e.**, s.156

³⁶ Silky Madan; “Moving from Employee Satisfaction to Employee Engagement”, **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:8, Sayı:6, 2017, s.46

³⁷ A.V.R. Pandiyan, P. Jayalashmi; “Employee Engagement At an Information Technology (IT) Company in Chennai-An Empirical Study”, **Vishwakarma Business Review**, Cilt:VI, Sayı:2, 2016, s.40

³⁸ Daisuke Kosaka, Hidenori Sato; “Employee Engagement and Work Engagement: Same Wine, Different Bottles?”, **Annals of Business Administrative Science**, Cilt:19, 2020, s.235

³⁹ Pedro Ferreira, Elizabeth Real de Oliveira; “Does Corporate Social Responsibility Impact on Employee Engagement?”, **Journal of Workplace Learning**, Cilt:26, Sayı:3/4, 2014, s.236

⁴⁰ Saks; **a.g.e.**, s.601-602

Yüksek örgütsel bağlılık adanmışlığı artırırken, yüksek adanmışlık da örgütsel bağlılığı artırmaktadır⁴¹. Yani yüksek düzeyde adanmışlığın çalışanların bağlılığı ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır.

Adanmışlık aynı zamanda iş tatmini ve işkoliklik ile de ilişkili bir kavramdır. İş tatmini çalışanların işlerine karşı olumlu duygular beslemesine rağmen işleri için fazladan çaba göstermemeleri anlamına gelirken adanmışlık çalışanın işi için yüksek düzeyde çaba göstermesi anlamına gelmektedir⁴². Adanmış çalışanların işkoliklerden farkı içsel motivasyona sahip olmaları, olumlu duygular içinde işlerine yönelik çaba harcamaları, çalışırken keyif almaları ve işi bir zorunluluk olarak görmemeleridir⁴³. İşkoliklik hem birey hem de örgüt üzerinde olumsuz etkileri olan bir alışkanlıktır.

2.4 Çalışan Adanmışlığı ile İlgili Yaklaşımlar

Kahn'ın 1990 yılında yayınladığı çalışma, çalışan adanmışlığı ile ilgili ilk önemli makaledir ve Kahn adanmışlık ile ilgili araştırma yapmış öncü isimlerden biridir. Fakat Google Scholar'da ilk yirmi yıl içinde bu makaleden nadiren alıntı yapılırken son beş yılda binlerce alıntı yapılmıştır. Yani çalışan adanmışlığı konusunda çoğunlukla 2010 yılından itibaren araştırmalar yapılmaktadır. Akademik araştırmaların yanında uygulamaya dönük danışmanlık şirketleri de bu konuyu ele alan araştırmalar yapmaktadırlar. Çalışan adanmışlığı konusu üzerine araştırma yapanlar iki konu üstünde fikir birliği sağlayamamıştır. İlki, çalışan adanmışlığı konusunda sayısız tanım olmasına rağmen çalışan adanmışlığı kavramının gerçekte ne anlama geldiği ile ilgili henüz uzlaşılammıştır. İkincisi ise çalışan adanmışlığını ölçebilmek için çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Fakat bu ölçeklerin geçerlilikleri sorgulanmaktadır. Devam eden bu kaygıların yanında henüz çalışan adanmışlığı ile ilgili genel kabul görmüş bir teori bulunmamaktadır⁴⁴. 2010 yılından beri adanmışlık konusu üzerine hem araştırmacılar hem de uygulamacılar yoğun bir şekilde çalışmalar yapmaktadır.

⁴¹ Armstrong; **a.g.e.**, s.140-141

⁴² Kanten; "İşe Adanma" içinde: **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü**, **a.g.e.**, s.103

⁴³ Stephen Bach, Martin R. Edwards; **Managing Human Resources**, 5. bs., Wiley, 2013, s.341

⁴⁴ Saks, Gruman; **a.g.e.**, s.156

Literatürde çalışan adanmışlığı kavramına ilişkin farklı bakış açılarının olduğu ve bu bakış açılarının üç temel yaklaşım şeklinde ele alındığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar Kahn'ın işe adanmışlık modeli, sosyal mübadele teorisi ve tükenmişlik teorisidir. Bunlara ek olarak kaynakların korunması teorisi ve sosyal kimlik teorisi de çalışan adanmışlığı kavramını açıklamaktadır⁴⁵. Aşağıda bu teorilerin açıklamaları yer almaktadır.

2.4.1 Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli

Kahn yaptığı çalışmasında çalışan adanmışlığının çalışanın psikolojik olarak örgütte var olma durumunu yansıttığını vurgulamaktadır. Yani psikolojik olarak var olma çalışanın görevini yerine getirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işi ile bağlantı kurduğunu ve aktif bir şekilde rolünü gerçekleştirdiğini varsaymaktadır. Bu araştırmada çalışan adanmışlığını sağlayan koşullar psikolojik anlamlılık, psikolojik güven ve psikolojik uygunluk olmak üzere üç psikolojik boyutta ele alınmaktadır⁴⁶. Çalışan adanmışlığının fiziksel yönü, çalışanın iş rollerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan enerjiye sahip olması, bilişsel yönü, çalışanın çalışma koşullarına ve örgüte olan inancının olması, duygusal yönü ise çalışanın yöneticilere ve örgüte karşı hissettiği olumlu ve olumsuz tutum anlamına gelmektedir⁴⁷. Psikolojik anlamlılık, çalışanın işini yaparken gösterdiği çabanın karşılığında yaptığı işin değeri anlamına gelmektedir. Anlam eksikliği çalışanın motivasyonunun düşmesine ve işinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Psikolojik güven, çalışanın tehlikeli olmayan koşullar altında çalışması anlamına gelmektedir. Güvensiz ortamda çalışan bireylerin adanmışlıklarının düşük olma olasılığı yüksektir. Psikolojik uygunluk ise çalışanın iş rolleri ile bütünleşmesini sağlayan fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olması anlamına gelmektedir. Bu kaynakların eksikliği çalışanın örgüte olan inancını olumsuz etkilemektedir⁴⁸. Dolayısı ile çalışan adanmışlığı için bu üç psikolojik boyutun sağlanması gerekmektedir.

⁴⁵ Kanten; "İşe Adanma" içinde: **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü, a.g.e.**, s.79

⁴⁶ Kahn; **a.g.e.**, s.692

⁴⁷ Sandeep Kular, Mark Gatenby, Chris Rees, Emma Soane, Katie Truss; "Employee Engagement: A Literature Review", **Kingston Business School**, 2008, s.3

⁴⁸ Sebastiaan Rothmann; "Factors Associated with Employee Engagement in South Africa", **SA Journal of Industrial Psychology**, Cilt:36, Sayı:2, 2010, s.2

Bu modelde işinden gurur duyan, işinde kendisini rahat ve güvende hisseden, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından desteklenen ve görevlerini yerine getirebilmek için gerekli kaynağa sahip olan çalışanların işlerine adanacağı sonucuna ulaşılmıştır. Adanmışlık sadece örgütsel koşullar, kişiler arası ve gruplar arası ilişkiler gibi dış faktörlere bağlı değildir. Aynı zamanda bireyin sahip olduğu bireysel özellikler de adanmışlık üzerinde etkilidir⁴⁹. Bireyler ancak kendilerini adadığında çalışma esnasında elini, kafasını ve kalbini tam manası ile kullanabilmektedir⁵⁰. Bu neden ile adanmış çalışanlara sahip olabilmek örgütler için önem arz etmektedir.

2.4.2 Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, bireylerin çalışma yaşamındaki davranışlarını ve bireyler arasındaki sosyal ilişkileri açıklayan en etkili kavramsal paradigmalardan biridir⁵¹. Homans, Blau ve Emerson gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley gibi sosyal psikologlar tarafından yapılan çalışmalar sosyal mübadele teorisinin gelişimine öncülük etmiştir. Homans, 1958 yılında sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik kuramı geliştirmiştir. Sistematik kuram geliştiren kişi her ne kadar Homans olsa da “sosyal mübadele teorisi” ifadesini ilk kez Blau kullanmıştır⁵². Bu teori, bireyler arasındaki alma ve verme dengesine dayanmaktadır.

Çalışan adanmışlığını açıklayabilmek için teorik gerekçelerden biri sosyal mübadele teorisidir⁵³. Bu teorinin temel varsayımı tarafların ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, arkadaşlık vb.) nedeni ile sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkiyi sürdürdüğü varsayımına dayanmaktadır. Bu teoriye göre örgüt ve çalışanlar arasında bir alışveriş bulunmaktadır ve taraflar karşılıklı bağlılık ve çıkar ilişkisi içerisindedir.

⁴⁹ Kanten; “İşe Adanma” içinde: **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü**, a.g.e., s.80-81

⁵⁰ Saks, Gruman; a.g.e., s.157

⁵¹ Russell Cropanzano, Marie Mitchell; “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, **Journal of Management**, Cilt:31, Sayı:6, 2005, s.874-875

⁵² C. Jay Lambe, C. Michael Wittmann, Robert E. Spekman; “Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange”, **Journal of Business-to-Business Marketing**, Cilt:8, Sayı:3, 2001, s.4

⁵³ Carmen Amador Barreiro, Luke Treglown; “What Makes an Engaged Employee? A Facet-level Approach to Trait Emotional Intelligence as a Predictor of Employee Engagement”, **Personality and Individual Differences**, Cilt:159, 2020, s.5

Yani çalışanlar örgütten elde ettiklerinin karşılığında farklı düzeylerde kendilerini örgüte adamaktadırlar⁵⁴. Mübadele edilen kaynaklar ise sadece para veya ürün gibi somut değil aynı zamanda sosyal olanaklar, güven, şükran, arkadaşlık gibi soyut da olabilmektedir⁵⁵. Yüksek adanmışlığın sağlanabilmesi için mübadele edilen kaynakların çalışanlar tarafından tatmin edici olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

Sosyal mübadele teorisinin temel ilkesine göre ilişkiler zamanla güven, sadakat ve karşılıklı bağlılığa dönüşmektedir⁵⁶. Bu teoriye göre iyiliği yapan taraf, karşılığında diğer taraftan ödüllendirilme beklentisi içine girmektedir. Taraflar karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerini yerine getirdiği sürece daha istekli olmakta ve bu ilişki sürekliliğini korumaktadır⁵⁷. Taraflar arasındaki alma ve verme dengesinin bozulması ilişkilerin tamamen kopmasına neden olabilmektedir.

Sosyal mübadelede taraflar; yöneticiler, çalışma arkadaşları, müşteriler ve sendikalar gibi oldukça çeşitlidir ve taraflar arasındaki ilişki açık bir şekilde ifade edilmemekte ve gönüllülük esasına dayandırılmaktadır. Sosyal alışverişin ne zaman karşılık bulacağı belli değildir ve karşı tarafın isteğine bağlı bulunmaktadır. Sosyal alışverişte ekonomik alışveriş gibi pazarlık söz konusu değildir. Karşılıklı ilişki ve güven bu alışverişte daha ön plandadır ve ihlal edilmesi durumunda olumsuz sonuçlara neden olmaktadır⁵⁸. Dolayısı ile bu ilişkinin devamlılığının sağlanması için tarafların birbirine güvenmesi gerekmektedir.

⁵⁴ Bilge Güler; “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Birey-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:20, Sayı:40, 2020, s.189

⁵⁵ Mangala De Silva, Pavithra Kailasapathy; “Employee Engagement through HRM Practices: The Impact of Organizational Support and Individual Differences”, **Sri Lankan Journal of Management**, Cilt:21, Sayı:1, 2016, s.131

⁵⁶ Cropanzano, Mitchell; **a.g.e.**, s.875

⁵⁷ Luke Fletcher; “How Can Personal Development Lead to Increased Engagement? The Roles of Meaningfulness and Perceived Line Manager Relations”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:30, Sayı:7, 2019, s.1206

⁵⁸ Cropanzano, Mitchell; **a.g.e.**, s.883

2.4.3 Tükenmişlik Teorisi

Tükenmişlik, çalışanın yaşadığı aşırı stres sonucunda tepki olarak kendisini psikolojik açıdan işinden geri çekmesi anlamına gelmektedir⁵⁹. Yani bireyin uzun süre stresli çalışma ortamlarına maruz kalmasından dolayı fiziksel ve duygusal açıdan tükenmesi olarak tanımlanmaktadır⁶⁰. Bu durum genellikle yoğun ve stresli bir iş yaşamına sahip çalışanlarda görülmektedir.

Psikolojik bir sendrom olarak tanımlanan tükenmişlik kavramının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal tükenme, çalışanın kendisini yorgun ve duygusal açıdan aşırı yıpranmış hissetmesidir. Duyarsızlaşma, bireyin hizmet ettiği ya da birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz duygular hissetmesi ve onlara anlayışsız davranmasıdır. Düşük kişisel başarı hissi ise bireyin işe karşı olumsuz duygular beslemesi sonucunda kendisini yetersiz hissetmesi anlamına gelmektedir⁶¹. Tükenmişlik sendromunu anlayabilmek için üç boyut hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir.

Tükenmişlik, örgütsel yaşamın altı kritik alanındaki uyumsuzluk sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunlar iş yükü, kontrol, toplumsal ve sosyal destek, ödül ve tanınma, değerler ve algılanan adalet kavramlarıdır. Birey ile bu altı alan arasındaki uyum ne kadar fazla ise çalışan adanmışlığı o kadar artmaktadır. Aksine bu faktörler ile birey arasında uyum ne denli düşük olursa bireyin tükenme olasılığı o kadar artmaktadır⁶². Tükenmiş bireyin kariyerinden, arkadaşlıklarından ve ailesinden aldığı keyif azalmaktadır. Birey kendisini değersiz hissetmekte, umutsuzluğa kapılmakta, kendisine olan özgüveni azaltmakta ve işinden soğumaktadır.

⁵⁹ Nazmiye Kaçmaz; “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt:68, Sayı:1, 2005, s.29

⁶⁰ Ashley T. King, Joanna Gontarz, Holly Wei; “Employee Engagement and Absenteeism: A Step Towards Improving Patient Care”, **Wiley Periodicals, Nursing Forum**, Cilt:55, 2020, s.357

⁶¹ Christina Maslach, Julie Goldberg; “Prevention of Burnout: New Perspectives”, **Applied and Preventive Psychology**, Cilt:7, 1998, s.64

⁶² Saks, Gruman; **a.g.e.**, s.161

Maslach ve Leiter işe adanmışlığın tükenmişlik kavramının zıttı olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü tükenmişlik iş tatminsizliğine, düşük düzeyde adanmışlığa, devamsızlığa ve işten ayrılmaya neden olmaktadır. Tükenmişlik olgusu hem bireylerin hem de örgütün kurtulmaya çalıştığı negatif bir durumdur⁶³. Bu neden ile tükenmişlik ile baş etmenin yollarının iyi bilinmesi gerekmektedir.

2.4.4 Kaynakların Korunması Teorisi

Kaynakların korunması teorisi, çalışan adanmışlığını anlayabilmek için son zamanlarda araştırmacılar tarafından incelenmektedir⁶⁴. Bu teori birey için değerli olan kaynakları bireyin elde etmek ve artırabilmek için çaba gösterdiğini savunan bir teoridir⁶⁵. Bu teoriye göre bireyi değerli hissettiren kaynaklar maddi, durumsal, bireysel ve enerji kaynaklarıdır. Maddi kaynaklar bireyin giyecek, barınma gibi ihtiyaçlarını karşılayan faktörleri içeren kaynaklardır. Durumsal kaynaklar diğer kaynaklara erişebilmeyi sağlayan yani statü ve kıdem gibi kaynaklardır. Bireysel kaynaklar bireyin sahip olduğu mesleki becerileri ve özsaygı gibi karakter özelliklerini içermektedir. Enerji kaynakları ise para, bilgi gibi diğer kaynakların değişimine bağlı olarak oluşan kaynaklardır⁶⁶. Bu teoriye göre birey, mevcut kaynaklarını kaybetmemek ve yeni kaynaklar elde etmek için çaba sarf etmektedir.

Kaynakların korunması teorisi, bireyin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen kaynakların elde edilmesini ve artırılmasını vurgulamaktadır. Bireyin bu kaynaklara sahip olması ile birlikte motivasyonu yükselmekte ve işine adanma düzeyi artış

⁶³ Maslach, Leiter; **a.g.e.**, s.498-499

⁶⁴ Jonathon R. B. Halbesleben, Jaron Harvey, Mark C. Bollno; “Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference with Family”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:94, Sayı:6, 2009, s.1453

⁶⁵ Şenay Yürür; “Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 2011, s.109

⁶⁶ Celeste Alvaro, Renee F. Lyons, Grace Warner, Stevan E. Hobfoll, Patricia J. Martens, Ronald Labonte, Richard E. Brown; “Conservation of Resources Theory and Research Use in Health Systems”, **Implementation Science**, Cilt:5, Sayı:79, 2010, s.3

göstermektedir⁶⁷. Yani bireyin fazla kaynağa sahip olması stresinin azalmasını sağlamaktadır. Böylece bireyin motivasyonu ve adanmışlığı artmaktadır.

2.4.5 Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisi Tajfel ve Turner tarafından 1970’li yıllarda geliştirilmiştir ve temeli sosyal psikoloji teorisine dayanmaktadır. Bu teori bireyler arası ve gruplar arası davranışların birbirinden farklı olduğu temeline dayanmaktadır. Bu durum bireylerin bireysel özellikleri (tutumlar, değerler, inançlar, hedefler ve bireyler arası ilişkiler) nedeni ile farklı olmalarından kaynaklanmaktadır⁶⁸. Sosyal kimlik kavramı, bireyin kendisi için anlamlı olan bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğine ilişkin bilgisi anlamına gelmektedir. Buradaki sosyal grup kavramı, kendilerini aynı sosyal sınıfın üyeleri olarak algılayan ya da aynı sosyal kimliği paylaşan iki ya da daha fazla kişinin oluşturduğu gruplar anlamına gelmektedir⁶⁹. Sosyal kimlik, bireyin pozitif bir benlik oluşturmak ve bunu artırmak için çaba göstermesini, bir gruba dâhil olmanın yarattığı pozitif çağrışımı ve benlik saygısına katkıda bulunan olumlu bir grup kimliğinin ve yüksek itibarın oluşmasını sağlamaktadır⁷⁰. Bu teori, bireyin sosyal kimliğinin oluşması ve bu kimliği devam ettirmesi esasına dayanmaktadır.

Sosyal kimlik, bireyin üyesi olduğu gruba veya görev aldığı örgüte adanmasının temelinde yatan bir psikolojik faktördür. Güçlü bir sosyal kimliğe sahip olan birey, üyesi olduğu gruplara veya örgüte aidiyet hissetmesi, kendisini grupla ve örgütle özdeşleştirmesi ve işine adanması beklenmektedir⁷¹. Bu neden ile örgütte güçlü bir sosyal kimliğe sahip çalışanların varlığı önem taşımaktadır.

⁶⁷ Piety Runhaar, Karin Sanders, Judith Konermann; “Teachers’ Work Engagement: Considering Interaction with Pupils and Human Resources Practices as Job Resources”, **Journal of Applied Social Psychology**, Cilt:43, 2013, s.2017-2018

⁶⁸ Tansu Işıkkay, Ahmet Başcı; “Sosyal Kimlik Kuramı Açısından Tüketici-Marka Özdeşleşmesi ve Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:42, Sayı:1, 2020, s.65

⁶⁹ H. Andaç Demirtaş; “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, **İletişim: Araştırmaları**, Cilt:1, Sayı:1, 2003, s.132

⁷⁰ Henri Tajfel, John Turner; “An Integrative Theory of Intergroup Conflict”, 1979, s.40

⁷¹ Kanten; “İşe Adanma” içinde: **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü**, a.g.e., s.89

2.5 Çalışan Adanmışlığını Etkileyen Faktörler

Çalışanı elde tutabilmek için çalışanın adanmışlığını etkileyen faktörleri bilmek gerekmektedir⁷². Bu faktörler, sektörden bağımsız olarak tüm örgütler için ortaktır ancak her bir faktörün göreceli gücü örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir⁷³. Adanmış çalışanlara sahip olmak sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı için tüm örgütlerin bu faktörleri bilmeleri ve çalışanı adanmışlığını sağlayan politikalara ve uygulamalara yatırım yapmaları gerekmektedir⁷⁴. Dolayısı ile örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda adanmışlık ile ilgili stratejilerini belirlemeleri ve bu stratejileri hayata geçirebilmeleri gerekmektedir.

Yetenekli çalışanları işe almak kadar elde tutmak da her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu yüzden yetenekli çalışanları işe almak ve elde tutmak hem örgüt hem de yöneticiler için büyük bir sorumluluktur. Çalışanı elde tutabilmek ise adanmış çalışanlara sahip olmak ile mümkündür. Çünkü adanmışlık çalışanı elde tutmanın anahtarıdır⁷⁵. Yani adanmış çalışanlar işine ve örgüte daha sadıklardır ve bu da çalışanı elde tutma olasılığını artırmaktadır⁷⁶. Dolayısı ile örgütün adanmış çalışanlara sahip olması oldukça önem arz etmektedir.

Şekil 1’de çalışanı elde tutmayı sağlayan yani adanmışlığı etkileyen faktörler yer almaktadır. Bunlar, örgütsel faktörler ve örgütsel faktörlerin alt faktörleri olan ücretlendirme ve ödül sistemi, kariyer geliştirme, liderlik ve motivasyon ve iş tasarımı ve çalışma koşulları olarak sınıflandırılmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışan adanmışlığını sağlamak için en önemli üç faktörün, ücretlendirme ve ödül sistemi,

⁷² Little, Little; **a.g.e.**, s.111

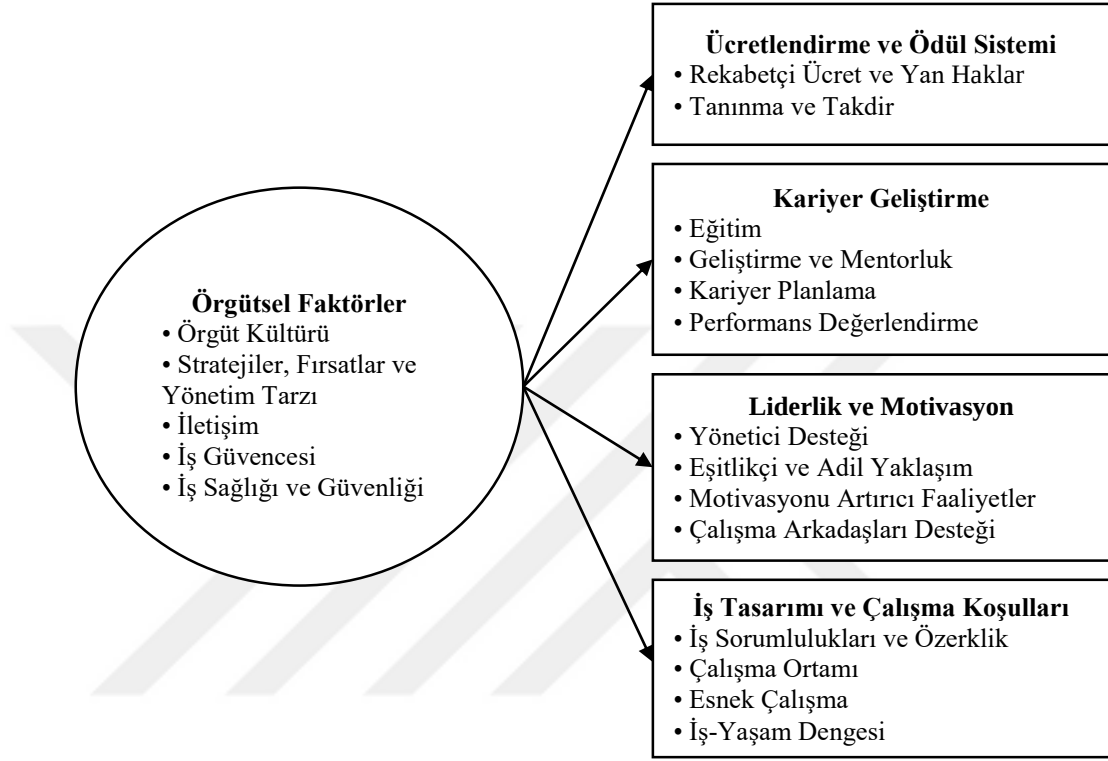
⁷³ Bijaya Kumar Sundaray; “Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness”, **European Journal of Business and Management**, Cilt:3, Sayı:8, 2011, s.55

⁷⁴ Indranil Mutsuddi; “Employee Retention and Engagement Practices in The Healthcare Sector”, **Delhi Business Review**, Cilt:17, Sayı:1, 2016, s.66

⁷⁵ Myung H. Jin, Bruce D McDonald; “Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support and Learning Opportunities”, **The American Review of Public Administration**, Cilt:1, Sayı:23, 2016, s.2

⁷⁶ Danielle LaGree, Brian Houston, Margaret Duffy, Haejung Shin; “The Effect of Respect: Respectful Communication at Work Drives Resiliency, Engagement and Job Satisfaction among Early Career Employees”, **International Journal of Business Communication**, 2021, s.2

kariyer geliştirme ve liderlik ve motivasyon olduğunu açıklamaktadır⁷⁷. Aşağıda tüm faktörler detaylı olarak ele alınmaktadır.



Şekil 1: Çalışan Adanmışlığını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Robert L. Mathis, John H. Jackson; **Human Resource Management: Essential Perspectives**, 3. bs. Thomson-South Western, 2005, s.26

2.5.1 Örgütsel Faktörler

Çalışan adanmışlığı için örgütsel faktörler örgüt kültürü, stratejiler, fırsatlar ve yönetim tarzı, iletişim, iş güvencesi ve iş sağlığı ve güvenliğidir⁷⁸. Çalışan adanmışlığının sağlanması için örgütsel faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin detaylı açıklamaları ise aşağıda yer almaktadır.

⁷⁷ Robert L. Mathis, John H. Jackson; **Human Resource Management: Essential Perspectives**, 3. bs. Thomson-South Western, 2005, s. 25

⁷⁸ Mathis, Jackson; (2005), **a.g.e.**, s.26

2.5.1.1 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının ortaklaşa kabul ettikleri, paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren ve gelenekselleşmiş değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel uygulamalar bütünüdür. Güçlü örgüt kültürü, örgütün öz değerlerinin yaygın olarak kabul görmesi ve bu değerlerin örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılması anlamına gelmektedir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde çalışanlarda güven, bağlılık ve sadakat olmaktadır⁷⁹. Kültürü güçlü olan örgütlerde çalışanlar, kültürü zayıf olan örgütlerdeki çalışanlara göre örgüte daha çok adanmaktadır⁸⁰. Bu durumda örgüt kültürü çalışanlara ortak bir kimlik vermekte ve örgüte adanmalarında onlara yardımcı olmaktadır.

Örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmesi için destekleyici ve güçlü bir örgüt kültürü yaratmaları gerekmektedir⁸¹. Böyle bir örgüt kültürünün geliştirilmesi için yöneticilere de sorumluluk düşmektedir⁸². Çünkü başarı öykülerini yaşatarak karşılıklı saygı kültürü oluşturan örgütler, mevcut çalışanlarının adanmışlığını sağlamalarının yanında yeni gelen çalışanlarını da olumlu yönde etkilemektedirler⁸³. Aynı zamanda işe alım sürecinde örgüt kültürüne en uygun adayı işe almak adanmışlığı sağlama açısından gereklidir⁸⁴. Dolayısı ile destekleyici ve güçlü bir örgüt kültürü örgütün rekabet avantajı kazanmasında büyük bir rol oynamaktadır.

⁷⁹ Giderler Atalay; **a.g.e.**, s.40

⁸⁰ Bhawana Bhardwaj, Namrita Kalia; “Contextual and Task Performance: Role of Employee Engagement and Organizational Culture in Hospitality Industry”, **XIMB Journal of Management**, Cilt:18, Sayı:2, 2021, s.191

⁸¹ Kumari Rashmi, Reeta Singh; “Building Competitive Advantage Through Engagement of Employees: A Conceptual Model”, **The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies**, Cilt:15, Sayı:1, 2020, s.7

⁸² Jennifer E. Swanberg, Sharon P. McKechnie, Mamta U. Ojha, Jacquelyn B. James; “Schedule Control, Supervisor Support and Work Engagement: A Winning Combination for Workers in Hourly Jobs”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:79, 2011, s.616

⁸³ Solomon Markos, M. Sandhya Sridevi; “Employee Engagement: The Key to Improving Performance”, **International Journal of Business and Management**, Cilt:5, Sayı:2, 2010, s.94

⁸⁴ Huyen Thi Minh Van, Fredrich Muyia Nafukho; “Employee Engagement Antecedents and Consequences in Vietnamese Businesses”, **European Journal of Training and Development**, Cilt:44, Sayı:2/3, 2020, s.91

2.5.1.2 Stratejiler, Fırsatlar ve Yönetim Tarzı

Çalışanları elde tutmayı sağlayan örgütsel faktörlerden bir diğeri ise örgütün stratejileri ve yönetim tarzı ile ilgilidir⁸⁵. Çalışan adanmışlığı açık bir vizyona, misyona, değerlere ve fırsatlara sahip olmayı gerektirmektedir. Bunun için de öncelikle üst yönetimin örgütün vizyon, misyon, değerlerine ve stratejilerine inanmaları ve bunları sahiplenmeleri gerekmektedir. Böylece örgütte yer alan diğer çalışanlar da örgütün vizyon, misyon, değerlerine ve stratejilerine inanacaklar ve sahip çıkacaklardır. Aynı zamanda çalışanların her zaman üst yönetimin yaptığı her şeyi izlediğini unutmamak gerekmektedir⁸⁶. Dolayısı ile üst yönetimin çalışan adanmışlığını sağlayan stratejiler belirlemeleri, çalışanlar için fırsatlar yaratmaları ve çalışanların örgütün vizyon, misyon ve değerlerini benimsemeleri için gerekli ortamı sağlamaları gerekmektedir.

Yönetim tarzı, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi niteleyen, çalışanların örgüte yönelik ilgi ve bağlılığını artıran ya da azaltan böylece çalışanların ve örgütün verimliliğini etkileyen bir faktördür. Çalışanlardan en üst düzeyde fayda sağlamayı kolaylaştırabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmek için çalışanın tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyen, amaçlarını gerçekleştirmelerine katkı sağlayan, çalışanlara değer veren, onların moral ve motivasyon düzeylerine olumlu olarak yansıyan ve adanmışlığını artıran yönetim tarzının benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu neden ile yöneticilerin örgütün amaçlarına ve çalışanların niteliklerine en uygun olan yönetim tarzını seçmeleri ve uygulamaları oldukça önem taşımaktadır⁸⁷. Çünkü yönetim tarzı, çalışanların görevini yerine getirirken sergilediği davranışların temelini oluşturmaktadır.

⁸⁵ Mathis, Jackson; (2005), **a.g.e.**, s.26

⁸⁶ Markos, Sridevi; **a.g.e.**, s.93

⁸⁷ Pelin Kanten, Funda Ülker; “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:32, 2014, s.17

2.5.1.3 İletişim

Çalışma hayatındaki başarının temeli başkaları ile iyi bir şekilde kurulan ve sürdürülen iletişimdir. Dolayısı ile örgütsel stratejiler belirlenirken iletişimin kilit faktör olarak ele alınması gerekmektedir⁸⁸. Bu neden ile örgütün çalışanlarını ekip toplantıları, konferanslar, şirket dergileri, duyuru panoları, şirket blogu, çalışan öneri sistemleri, düzenli periyotlarda yapılan çalışan memnuniyeti anketleri, kurumsal hedefler ve yönergeler ile ilgili aylık bilgilendirmeler ve geri bildirim kültürü gibi uygulamalar aracılığı ile iletişime teşvik etmesi gerekmektedir⁸⁹. Örgütte çalışanlar ile etkin iletişim kurabilmek için e-posta, video, intranet, memorandum gibi iletişim kanalları da kullanılmaktadır. En etkili iletişim yolu ise yüz yüze yapılan ya da yazılı olarak yapılan iletişimdir⁹⁰. İletişim kanallarının etkili bir şekilde kullanılması ile birlikte örgütte ilişkiler sağlıklı bir şekilde yürütülmektedir.

Örgütte etkili iletişimi sağlayabilmek için güven veren çift yönlü iletişim ortamının yaratılması gerekmektedir⁹¹. Bunun için örgütteki iç iletişim sürecinin iyi yönetilmesi, örgütte meydana gelen değişikliklerden çalışanların haberdar edilmesi, açık, tutarlı ve şeffaf bir iletişim ortamının yaratılması, çalışanın sorunlarını rahatlıkla aktarabilmesi, çalışanlardan geri bildirim alınarak ihtiyaçlarının giderilmeye çalışılması, yapıcı ve çözüm odaklı olunması gerekmektedir⁹². Çünkü iletişim, çalışan adanmışlığını sağlamada büyük bir rol oynamaktadır⁹³. Aynı zamanda çalışma ortamında kurulan etkin bir iletişim şikayetleri ve işe devamsızlığı azaltmakta, iş motivasyonunu, iş tatminini ve çalışan verimliliğini artırmaktadır⁹⁴. Yöneticilerin çalışanları ile olan iyi iletişimi çalışanlarını müşterilere üstün hizmet sunma

⁸⁸ Linda Maund; **Introduction to Human Resource Management, Theory and Practice**, Palgrave, 2009, s.219

⁸⁹ Shikha Kapoor, Annie Meachem; "Employee Engagement-A Bond Between Employee and Organisation", **Amity, Global Business Review**, 2012, s.20

⁹⁰ Holbeche, Matthews; **a.g.e.**, s.146

⁹¹ Swatee Sarangi, R. K. Srivastava; "Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks", **South Asian Journal of Management**, Cilt:19, Sayı:3, 2012, s.24

⁹² Desta; **a.g.e.**, s.9

⁹³ Ana Tkalac Vercic, Nina Poloski Vokic; "Engaging Employees Through Internal Communication", **Public Relations Review**, Cilt:43, 2017, s.887

⁹⁴ Pınar Tınaz; **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 3. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.61

konusunda motive etmekte ve bu da üretkenliği, örgütsel karı ve örgütün itibarını artırmaktadır⁹⁵. Dolayısı ile örgütlerde iletişim tüm örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmakta ve çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütteki iletişim sorunları ise örgüt içindeki ilişkilerin olumsuz yönde etkilenmesine, çatışmaların ortaya çıkmasına, çalışanların motivasyonunun düşmesine, takım çalışmasının başarısızlık ile sonuçlanmasına, çalışanın örgüte duyduğu güven düzeyinin ve adanmışlığının azalmasına, daha fazla devamsızlığa ve daha yüksek iş gücü devir hızına neden olmaktadır⁹⁶. Bu doğrultuda etkin iletişim ortamını sağlayabilmek için örgütteki iletişim sorunlarının hızlıca fark edilmesi ve ilgili önlemlerin alınması gerekmektedir.

2.5.1.4 İş Güvencesi

Geçmişte birçok çalışan uzun yıllar tek bir örgütte aynı işi yapmaktaydı yani iş güvencesine sahipti. Geçmişte güvenli olarak görülen iş alanları günümüzde tükenme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır⁹⁷. Çünkü birçok ülkede yaşanan ekonomik krizler küçülme, birleşme, satınalma ve yeniden yapılanma gibi örgütsel değişikliklere neden olmakta ve bunun sonucunda örgütlerde büyük oranda işten çıkarmalar gerçekleşmektedir. Bu durum işten çıkarılan çalışanlarda hayal kırıklığına ve moral bozukluğuna neden olmaktadır. Böylece geride kalan çalışanlar da iş güvencesi kaygısı yaşamakta ve işten ayrılmayı düşünmektedir⁹⁸. Çalışanların verimli çalışmasına ve örgüte olan adanmışlığına karşılık örgütten iş güvencesi beklediklerini

⁹⁵ Karen Mishra, Lois Boynton, Aneil Mishra; “Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications”, **International Journal of Business Communication**, Cilt:51, Sayı:2, 2014, s.184

⁹⁶ Ana Tkalac Vercic; “The Impact of Employee Engagement, Organizational Support And Employer Branding on Internal Communication Satisfaction”, **Public Relations Review**, Cilt:47, 2021, s.1-2

⁹⁷ R. Wayne Mondy; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çeviri Editörleri: Güler Tozkoparan, Murat Çolak, 13. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2017, s.183

⁹⁸ Neslihan Şimşek İlkın, Neslihan Derin; “Algılanan İş Güvencesizliği, İş Tatmini ve Birey-Örgüt Uyumlu Kavramları Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:18, Sayı:36, 2018, s.240

yöneticilerin bilmesi gerekmektedir⁹⁹. Dolayısı ile iş güvencesi hem çalışanlar hem de örgütler için oldukça önem taşımaktadır.

İş güvencesizliği algısı ise çalışanların işlerinin devamlılığı konusunda tehdit algılamaları anlamına gelmektedir. Çalışanların her an işimi kaybederim korkusu yaşamaları ve kendilerini güvende hissetmemeleri kaygı ve depresyon artışına, fiziksel ve zihinsel sağlık şikayetlerinde artışa, çalışanların iş tatmininin ve adanmışlığının azalmasına, motivasyonlarının düşmesine ve örgütten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır¹⁰⁰. Bu neden ile örgütün çalışanlara iş güvencesi sağlaması gerekmektedir.

2.5.1.5 İş Sağlığı ve Güvenliği

Örgütün iş sağlığı ve güvenliği çalışması yapmasının temel amacı proaktif bir yaklaşım ile iş kazalarının ve meslek hastalıklarının meydana gelmeden önlenmesini sağlamak, çalışanların her zaman sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışma ihtiyacını gidermek ve onların verimliliğini ve adanmışlığını bu sayede artırmaktır¹⁰¹. Bireyin çalışırken kendisini güvende hissetmemesi adanmışlığının azalmasına neden olacağı için her örgütte çalışanların sağlığı ve güvenliği için uygun yöntemlerin uygulanması gerekmektedir¹⁰². Dolayısı ile çalışanların sağlık ve güvenlik ihtiyacını karşılamak onların motivasyonunu, devamlılığını ve üretkenliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Teknolojide meydana gelen gelişmeler çalışanların iş sağlığını ve güvenliğini tehlikeye sokan yeni riskler yaratmaktadır. Makineleşmeye ek olarak karmaşılaşan üretim süreçleri, kullanılan kimyasallar, yoğun gürültü, koku ve radyoaktiviteye maruz

⁹⁹ Barış Seçer; “İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları”, **Çalışma Yaşamında Davranış**, (2. bs.), içinde, Editör: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Şenay Yürür, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2012, s.370

¹⁰⁰ Salih Dursun, Nuran Bayram; “İş Güvencesizliği Algısının Çalışanların Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:15, Sayı:3, 2013, s.23

¹⁰¹ Mei Peng Low; “The Divergent Influence of Social Responsibility on Employee Engagement Through the Lens of Marital Status: Evidence from Higher Education Institutions”, **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, Cilt:22, Sayı:2, 2020, s.210

¹⁰² Swathi.S.; **a.g.e.**, s.3

kalma, çalışanların işe karşı yabancılaşmasına ve adanmışlık duygusunun azalmasına neden olmaktadır. Bu neden ile bireyin ve toplumun huzuru ve mutluluğu için iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması gerekmektedir. Aynı zamanda işin insana, insanın işe uygun olması da iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması açısından önem taşımaktadır¹⁰³. İş sağlığı ve güvenliği çalışanların haklarından biridir. Dolayısı ile çalışanların örgütte kendilerini tehlikede görmemeleri için bu alanda çalışmalar ve denetimler yapılması önem arz etmektedir.

2.5.2 Ücretlendirme ve Ödül Sistemi

Ücretlendirme ve ödül sistemi çalışan adanmışlığını sağlamak için gereklidir. Bu sistem, rekabetçi ücret ve yan haklar ile tanınma ve takdirden oluşmaktadır¹⁰⁴. Çalışanın adanmışlığı örgütten kaynaklı bir çok faktörden etkilenmektedir. Bunlardan biri de ücretlendirme ve ödül sistemidir.

2.5.2.1 Rekabetçi Ücret ve Yan Haklar

Çalışanların motive olması ve adanmışlığının sağlanabilmesi için örgütün ilk iş olarak çalışanların ücretlerine bakması gerekmektedir. Örgütte ücret ve yan haklar sistemini oluştururken hem iç eşitliği hem de dış rekabeti sağlayabilmek için sistemin adil ve şeffaf bir şekilde tasarlanması, bu sistemin örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu olması ve eşit işe eşit ücret politikasının benimsenmesi gerekmektedir¹⁰⁵. Dolayısı ile örgütün verimliliği artırabilmek için adil ve eşitlikçi bir ücret ve ödül sistemi kurması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanın ücreti ortalama altındaysa yükseltilmeli, ortalama düzeyde ise çalışana bu bilgi verilerek çalışanın farkındalığı sağlanmalıdır.

¹⁰³ İlknur Kılış; **İş Sağlığı ve Güvenliği**, Bursa, Dora Basım, 2014, s.3-20

¹⁰⁴ Mathis, Jackson; (2005), **a.g.e.**, s.27

¹⁰⁵ Michael Armstrong, Helen Murlis; **Reward Management**, 5. bs., London, Hay Group, 2007, s.561-563

Ücret, çalışan adanmışlığını etkileyen en güçlü faktörlerden biridir ve iyi tasarlanmış ücret sistemi örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır¹⁰⁶. Bu durumda örgütün en iyi adayları örgüte çekmesi, bu çalışanların maksimum potansiyellerinden yararlanması ve onları elde tutması kolaylaşmaktadır. Performansa dayalı ödeme de çalışanların doğrudan verimliliğini etkilemekte ve adanmışlığını artırmaktadır. Çünkü çalışanlar, finansal ödüllendiriciler ile motive olmakta ve daha fazla kazanabilmek için daha çok çaba göstermektedirler¹⁰⁷. Dolayısı ile ücret sisteminin iyi bir şekilde tasarlanması ve iyi performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Yan haklar, temel ücrete ek olarak çalışanlara şirket arabası, özel sağlık sigortası gibi sağlanan faydalardır ve çalışanlar için giderek daha da önemli hale gelmektedir. Cazip yan haklar, çalışan performansını ve adanmışlığını artırmaktadır¹⁰⁸. Yan haklar politikası oluşturulurken, bu hakların örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu olmasına, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda seçim yapabilmesine ve beklentilerini karşılamasına dikkat edilmelidir. Çünkü çalışanların yan haklar talebi bireysel durumlarına ve yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Yirmi beş otuz beş yaş arası bireylerin daha fazla nakit desteği, daha fazla tatil günü, kariyer gelişimi gibi talepleri bulunmaktadır. Bireyler kırklı yaşlarında iş-yaşam dengesi ve sağlık desteğine daha çok önem vermektedir. Elli beş yaşından büyük çalışanlar ise emeklilik planı ve sağlık desteğine daha çok ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaçları doğrultusunda çalışanlara yan haklar sağlanması bir taraftan çalışanları motive edip, çalışanların bağlılık ve sadakatini artırırken diğer taraftan bütçe yönetiminde etkili bir maliyet yönetimi stratejisinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Sürecin başarılı yürütülebilmesi için sektördeki rakipler ile de kıyaslama yapmak gerekmektedir¹⁰⁹.

¹⁰⁶ Astri Utami Indriyani, Ignatius Heruwasto; “Effect of Compensation and Benefit to Employee Engagement through Organisation Brand in Indonesia’s Startup Company”, **Jurnal Manajemen Teori dan Terapan**, Cilt:10, Sayı:1, 2017, s.85

¹⁰⁷ Robert J. Vance; **Employee Engagement and Commitment**, SHRM Foundation, 2006, s.15-16

¹⁰⁸ Johanim Johari, Zurina Adnan, Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya, Site Nora Isa; “Fostering Employee Engagement Through Human Resource Practices: A Case of Manufacturing Firms in Malaysia”, **Jurnal Pengurusan**, Cilt: 38, 2013, s.20

¹⁰⁹ Osman Bayraktar, Hüner Şencan; “Comparison of Fringe Benefits in Turkey and United Kingdom”, **Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2018, s.23-24

Çünkü rakiplerin daha iyi yan haklar vermesi çalışanların iş değiştirmesine neden olabilmektedir.

Çalışanların motivasyonunu ve adanmışlığını artıran çeşitli yan haklar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları fazladan yıllık izin hakkı, hastalık izni, eğitim yardımı, emeklilik planları, şirkete ulaşım, özel sağlık sigortası, hayat sigortası, kulüp ve derneklerde çalışan adına şirket tarafından ödenen üyelikler, hisse senedi seçenekleri, çalışan indirimleri, kuaför, dişçi, araba yıkama ve kuru temizleme hizmetleri, spor salonu üyelikleri, konser, sinema, tiyatro bileti, kreş olanağı, doğum izni ek süre hakkı (babalık, analık izni için) vb. şeklindedir¹¹⁰. Örgütün yan haklar konusunda çalışanlara alternatif sunmaları gerekmektedir. Yan haklar ücret kadar etkili olmasa da çalışanlar için oldukça önemli bir olgudur ve çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için örgütün ücret ve yan haklar konusunda kendisini sürekli güncel tutması gerekmektedir.

2.5.2.2 Tanınma ve Takdir

Motivasyon ile ilgili yapılan araştırmalarda motivasyonu etkileyen birçok potansiyel faktör ele alınmış, çalışanlar tarafından en fazla motive edici olarak seçilen ilk beş faktörden dördünün maliyetinin yok denecek kadar az olduğu belirlenmiştir. Çalışanın gösterdiği performansa bağlı olarak tüm yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanabilecek dört faktör iyi iş yapan çalışanı bireysel olarak kutlamak, iyi performans gösteren çalışana bireysel notlar yazmak, iyi performans gösteren çalışanı bir toplantı esnasında takdir etmek, moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemek ve bu toplantılarda yüksek performans gösteren çalışanları onurlandırmak şeklindedir. Eğer çalışan gösterdiği çaba ile performansı ve takdir edilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu algırsa aynı zamanda örgütün kendisine değer verdiğine ve katkılarını gördüğüne inanırsa, çalışanın çalışma ortamındaki olumlu davranışları artış gösterecektir¹¹¹. Çünkü çalışanın yaptığı işin örgüt tarafından beğenilmesi

¹¹⁰ Donald P. Crane; **Personnel Management: A Situational Approach**, California, Wadsworth Publishing, 1974, s.291

¹¹¹ Barutçugil; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e.**, s.459-460

çalışanın işinden duyduğu tatmin seviyesinin artmasını sağlamaktadır.

Çalışanın yaptığı işlerin anlamlı olduğuna inanması, başarı elde ettiğinde tanınması, takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi ve bunun adil bir şekilde yapılması çalışan adanmışlığı açısından önem arz etmektedir. Çalışanın adaletsizlik olduğunu düşünmesi durumunda, bu durum çalışma arkadaşları arasında kırgınlığın ortaya çıkmasına, güvenin zedelenmesine ve üretkenliğin zarar görmesine neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda takdir edilmeyen çalışanın işten ayrılma olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir¹¹². Çünkü sürekli, yerinde ve içten takdirler çalışanın potansiyelini ortaya koymasını sağlamakta, örgüte olan adanmışlığını artırmakta ve yeni hedeflere ve başarılarla doğru çalışanı teşvik etmektedir. Ayrıca birey takdir edildiği zaman kendisinden beklenenin daha fazlasını yapmaya gayret göstermektedir.

Bir ödül sisteminin etkin olabilmesi için yeterli, adil, dengeli, teşvik edici ve çalışanlar tarafından kabul edilebilir olması gerekmektedir¹¹³. Çalışanların başarılarının sonucunda ücret artışı, ikramiye, prim vb. maddi faktörler ile ya da terfi, statü kazanma, sorumluluk artışı, takdir edilme gibi parasal ya da parasal olmayan ödüller ile tatmin edilen birey, performans ve ödül ilişkisini adil olarak algıladığı için daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadır. Bu durum çalışanın motive olmasını, daha verimli çalışmasını ve daha iyi performans göstermesini sağlamaktadır. Artan bireysel performans örgütsel performansın da artmasını sağlamaktadır¹¹⁴. Dolayısı ile örgütte etkin bir ödül sisteminin olması ve çalışanlar tarafından bu sistemin kabul edilebilir olması gerekmektedir.

2.5.3 Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, çalışan adanmışlığını sağlamada temel etkenlerden biridir.

¹¹² Joseph McManus, Joseph Mosca; “Strategies to Build Trust and Improve Employee Engagement”, **International Journal of Management & Information Systems**, Cilt:19, Sayı:1, 2015, s.39

¹¹³ Florence Yean Yng Ling, Yan Ning, Yi Hao Chang, Zhe Zhang; “Human Resource Management Practices to Improve Project Managers’ Job Satisfaction”, **Engineering, Construction and Architectural Management**, Cilt:25, Sayı:5, 2018, s.656

¹¹⁴ Uyargil; **Performans Yönetimi Sistemi**, a.g.e., s.25

Çalışanların kariyer hedeflerini yönetebilmelerine, büyüme ve gelişmelerine olanak sağlayan, adil bir performans yönetimi sistemine sahip olan örgütlerin daha adanmış çalışanlara sahip olması kaçınılmazdır¹¹⁵. Bu bölüm eğitim, geliştirme ve mentorluk, kariyer planlama ve performans değerlendirmeden oluşmaktadır.

2.5.3.1 Eğitim

Eğitim, çalışanların mevcut veya gelecekteki işleri yapabilmek için gerekli beceri ve bilgileri edinmelerine yardımcı olmak amacı ile örgüt tarafından tasarlanmakta ve beşeri sermaye gelişiminin en önemli faaliyetlerinden biri olarak kabul edilmektedir¹¹⁶. Çalışan adanmışlığını sağlamak için örgütte eğitime değer vermek, eğitim yolu ile çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceri kazanmalarını sağlamak, güven oluşturmak ve çalışanlara gelişim fırsatı sunmak gerekmektedir. Çalışanları eğitim yolu ile sürekli daha büyük zorluklar ile başa çıkmaya hazırlamak örgütün de büyümesine fayda sağlamaktadır. Çünkü örgütün büyümesi, çalışanlarının büyümesine bağlıdır. Eğitim çalışanların motive olmasını ve tam potansiyel çalışmasını sağlamaktadır¹¹⁷. Bu doğrultuda örgütlerde çalışanların sürekli kendilerini geliştirebileceği ortamı yaratmak gerekmektedir.

Örgütte yeni işe alınanlar için eğitim oryantasyon programı ile başlamaktadır. Oryantasyon programında yeni işe alınan bireylere örgüt ile ilgili genel bilgiler vererek örgütün misyonuna nasıl katkıda bulunacağını açıklamak çalışan adanmışlığını sağlamak için gereklidir¹¹⁸. Bir örgütte yeni çalışanların eğitim almadan işlerini görev tanımında belirtildiği şekilde yapabilmeleri zaman almaktadır. Ayrıca bireylerin örgüt içindeki pozisyonlarının değişmesi durumunda eğitim ve gelişiminin de buna uyumlu olması gerekmektedir. Hızlı değişen çalışma ortamında örgütün çalışanlarının potansiyelini sürekli geliştirmesi gerekmektedir. Çalışanların sadece mevcut işleri için

¹¹⁵ Swathi.S.; **a.g.e.**, s.1

¹¹⁶ Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya; “The Influence of Human Resource Management Practices and Career Strategy on Career Satisfaction of Insurance Agents”, **International Journal of Business and Society**, Cilt:14, Sayı:2, 2013, s.197

¹¹⁷ McManus, Mosca; **a.g.e.**, s.40

¹¹⁸ Vance; **a.g.e.**, s.13-14

değil gelecekteki pozisyonları için de hazırlanmalarına ve değişen iş taleplerini karşılayabilmeleri için ihtiyaç duyacakları yetenek ve becerilerini geliştirmelerine örgütün yardımcı olması gerekmektedir¹¹⁹. Çünkü eğitim yolu ile becerilerini geliştiren çalışanların adanmış olma olasılıkları daha yüksektir.

2.5.3.2 Geliştirme ve Mentorluk

Örgüt tarafından çalışanların kariyer yolunun planlanması, hedeflerine ulaşabilmeleri için onlara yatırım yapılması ve bireysel gelişimleri için fırsatlar sunulması durumunda çalışanlar da karşılığında örgüte yatırım yapmaktadır. Kariyer gelişimi, çalışanların adanmışlığını etkilemekte ve örgütün en yetenekli çalışanlarını elde tutmasını kolaylaştırmaktadır¹²⁰. Dolayısı ile çalışanlara gelişimleri ve ilerlemeleri için tatmin edici fırsatların verilmesi gerekmektedir. Çalışanlara daha fazla iş özerkliği vererek onları bağımsız düşünmeye teşvik etmek gerekmektedir. Yani onlara bağımsız çalışma fırsatının verilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanlar beklenen sonucu elde ettikleri sürece kendi işlerini en iyi şekilde yapabilme özgürlüğünü kendileri yaratma şansına sahip olmaktadır. Bu durumda yöneticilerin çalışanların tüm süreçlerini yönetmeye çalışmak yerine sonuçları yönetmeleri çalışanların gelişmeleri açısından önem arz etmektedir¹²¹. Böylece iş özerkliğine sahip çalışanlar kendilerinden beklenen performans göstermek için ellerinden geleni yapacaklardır.

Mentorluk ilişkisinin kariyer açısından işlevleri ise mentorluk yapılan bireyi zorlu görevleri yapabilmesi için teşvik etmek ve bireyin itibarını olası risklerden korumak, amaçlarına ulaşmasına ve becerilerini geliştirmesine yardımcı olmak, bireyi olası avantajlar veya terfiler için desteklemek, bireyin doğrudan yöneticisi ile paylaşmaya çekinebileceği fikirleri için görüş alışverişinde bulunmaktır¹²². Mentorluk

¹¹⁹ Richard I. Henderson; **Compensation Management: Rewarding Performance**, 4. bs., Reston Publishing Company, 1985, s.198

¹²⁰ Sundaray; **a.g.e.**, s.56

¹²¹ Markos, Sridevi; **a.g.e.**, s.93

¹²² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge; **Örgütsel Davranış**, Çeviri Editörü: İnci Erdem, 14.bs, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2013, s.398

ilişkisi çalışan gelişimini desteklediği için çalışan adanmışlığını da olumlu yönde etkilemektedir.

2.5.3.3 Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama çalışanın bilgisi, becerisi, yeteneği, potansiyeli ve isteği doğrultusunda kendisine en uygun işi belirlemesini ve bu alanda kendisini geliştirilebilmesini ve ilerleyebilmesini planlamasıdır. Kariyer yönetimi ise çalışanın kariyer hedeflerinin örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlaştıracak şekilde ele alınması ve stratejilerin belirlenip uygulanması sürecidir. Kariyer yönetiminin amacı çalışanın tam kapasite ile çalışmasını sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak, insan kaynağından optimal düzeyde yararlanmak, çalışanın huzurunu ve iş tatminini sağlamak, iş gücü devir hızı oranını ve maliyetleri azaltmak, çalışanın adanmışlık duygusunu geliştirmek, çalışanın potansiyelini artırmak ve çalışana kariyer gelişiminde yardımcı olmaktır¹²³. Çalışanın kariyer planlaması ile örgütün kariyer yönetiminin uyum içinde olması çalışanın örgüte olan adanmışlığının artmasını sağlamaktadır. Çünkü çalışan göreve başladıktan sonra örgüt içinde kariyer planlarını gerçekleştirmek ve kendisini sürekli geliştirmek istemektedir.

Çalışanın kariyer gelişiminde yöneticisine de önemli görevler düşmektedir. Yöneticisine düşen görevler çalışana kendi kariyer amaçları ve planları doğrultusunda destek vermek, gerçekçi beklentiler oluşturmak, gelişim için uygun ortamı yaratmak, bireysel performansta geri bildirim sağlamak, örgütteki fırsatlar hakkında çalışanı bilgilendirmek, daha fazla fırsat yaratabilmek için işleri yeniden tasarlamak ve çalışanın ödüllendirilmesi yolu ile bireysel gelişimi kuvvetlendirmek şeklindedir¹²⁴. Yöneticinin bu görevleri yerine getirmesi durumunda çalışanın yöneticisine olan güveni artmakta ve görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirebilmek için maksimum kapasite ile çalışmaktadır.

¹²³ Erdal Ünsalan, Bülent Şimşeker; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 3. Basım, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010, s.109-111

¹²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.154-155

Çalışanın kendisini geliştirebilmesi, kariyerini planlaması ve yönetebilmesi için örgüt tarafından kendisine kariyer geliştirme programları sunulmaktadır. Kapsamlı kariyer gelişim programlarına sahip örgüt çalışanına kariyerini yönetmesi için kaynak sağlamakta ve terfi fırsatları da sunmaktadır. Kariyer geliştirme programları, çalışanın kariyerinde büyümesine, gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olmaya odaklanmaktadır ve bu programlara sahip olmak örgütün çalışanın kariyer hedeflerine ve başarısına önem verdiğini göstermektedir. Bu neden ile kariyer gelişimi için sağlanan fırsatlar çalışanların adanmışlığını artırmaktadır¹²⁵. Dolayısı ile örgütün kariyer gelişim programlarına sahip olması çalışanın gelişiminde ve başarılı olmasında büyük rol oynamaktadır.

2.5.3.4 Performans Değerlendirme

Performans yönetimi, yöneticinin verdiği destek ile çalışanların hedeflerine ulaşmaya çalıştığı, yöneticinin etkili geri bildirim sağladığı ve sürecin sonunda da çalışanların performansının değerlendirildiği bir sistemdir. Bu sistemde, önceden belirlenen hedeflere göre çalışanların adil ve eşit bir şekilde ve zamanında değerlendirilmesi, değerlendirme sonucunda çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve performansı iyi olan çalışanların başarılarının tanınması için ödüllendirilmesi gerekmektedir¹²⁶. Performans değerlendirme sürecinde başarılı olabilmek için bu kriterler büyük önem arz etmektedir.

Görev tanımında yer alan işin içeriği ve sorumluluklar kısmı performans standartlarının oluşturulması için temel sağlamaktadır. Birçok çalışan ise görev ve sorumluluklarını ne kadar iyi yerine getirdikleri ile ilgili bilgi sahibi olmayı istemektedir. Performans değerlendirmesi çalışanlara bu tür bir geri bildirim sağlayabilmek açısından temel bir mekanizma olmaktadır¹²⁷. Sağlanan geri bildirimler ile çalışanlar performansları hakkında bilgi sahibi olmaktadır.

¹²⁵ Alan M. Saks; “Caring Human Resources Management and Employee Engagement”, **Human Resource Management Review**, 2021, s.8

¹²⁶ Uyargil; **Performans Yönetimi Sistemi**, a.g.e., s.3-4

¹²⁷ Henderson; **a.g.e.**, s.199

Performans değerlendirme sürecinin geçerli verilere dayandırılmaması ya da değerlendirme sonucunda başarılı çalışanlara hiç bir fayda sağlanmaması durumunda performansı iyi olan çalışanların çalışma isteği, performansı, örgüte olan güveni ve adanmışlığı azalmakta ve motivasyonu düşmektedir. Çünkü başarılı çalışanlar emeklerinin karşılığını görmek istemektedirler. Objektif kriterlere göre yapılan performans değerlendirmesinde ise çalışanlar kendi eksik taraflarını gördükleri için eksikliklerini tamamlama ve kendilerini geliştirme fırsatı yakalamakta ve iyi performans sergilemeleri sonucunda ödüllendirilecekleri için daha çok çalışmaktadırlar¹²⁸. Bu neden ile performans değerlendirme sonucu iyi olan çalışanların ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Bir ücret paketinin kıdem gibi faktörlerden ziyade performans ile ilişkilendirilmesi ve ücret-performans modelinin çalışanlara iyi anlatılması gerekmektedir. Çünkü performansa bağlı bir ücret planı hem çalışanları cezbetmeye ve motive etmeye yardımcı olmakta hem de deneyimli ve yüksek performanslı çalışanların elde tutulma olasılığının daha yüksek olmasını sağlamaktadır. Ücret ve performans arasında güçlü bağların olmaması çalışanların daha az motive olduğu anlamına gelmektedir. Çünkü çalışanlar bu durumda sıkı çalışma ile ek ücret arasında bir ilişki görmemektedir¹²⁹. Dolayısı ile adil bir ücret yapısına sahip olabilmek için çalışanlar arasındaki performans farklılıklarının görülmesini sağlayacak bir performans yönetimi sisteminin kurulması ve bu sistemin sonuçlarının ücretlere yansıtılması gerekmektedir¹³⁰. Böylece çalışanlar yüksek performans sergilemek için çaba göstereceklerdir.

Yüksek performanslı çalışana sahip olmak herhangi bir örgütün büyümesi, refahı ve sürekliliğini sağlaması için oldukça önem taşımaktadır. Çünkü çalışanın

¹²⁸ T. Muthulakshmi; “Factors Influencing Employee Engagement In IT Industry: A Cross Sectional Study”, **PRERANA Journal of Management Thought and Practice**, September 2017, s.8-9

¹²⁹ Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh, Mohamed Noor Rosli Baharom; “The Mediating Role of Work Engagement Between Pay Satisfaction and Turnover Intention”, **International Journal of Economics, Management and Accounting**, Cilt:25, Sayı:1, 2017, s.59

¹³⁰ Serap Benligiray; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., Eskişehir, Nisan Kitabevi, 2016, s.233

performansının artması örgütsel performansı da artırmaktadır¹³¹. Etkin bir performans yönetimi sistemi ile çalışanın adanmışlığı artmaktadır. Bu da çalışanın iş tatmininin artmasını ve işten ayrılma niyetinin azalmasını sağlamaktadır¹³². Dolayısı ile performans yönetimi adanmışlığı artırma stratejilerinden biridir.

2.5.4 Liderlik ve Motivasyon

Çalışan adanmışlığını etkileyen faktörlerden biri de liderlik ve motivasyondur. Çünkü liderlik ve motivasyon, çalışan adanmışlığının öncüllerindendir¹³³. Bu bölüm yönetici desteği, eşitlikçi ve adil yaklaşım, motivasyonu artırıcı faaliyetler ve çalışma arkadaşları desteğinden oluşmaktadır.

2.5.4.1 Yönetici Desteği

Bir çalışanın yöneticisi ile olan ilişkisi çalışanın adanmışlık düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır¹³⁴. İyi bir yönetici, çalışanı ile empati kurabilen, ona değer veren, istikrarlı ve tutarlı, etik, onun örgüt içindeki girişimlerine katılımını teşvik eden ve gelişimine katkıda bulunan kişidir¹³⁵. Yöneticinin düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunması, karşılıklı etkileşime açık olması, adil ve dürüst olması, kararlara katılmayı sağlayan bir ortam yaratması gibi özellikleri çalışanın yöneticisine olan güvenini artırmaktadır¹³⁶. Yöneticinin çalışanını güçlendirmesi, çalışana daha fazla esneklik kazandırmakta ve onun örgüt içindeki kararlara katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanın becerileri ve yetenekleri artmaktadır. Bu da çalışanın adanmışlığını, iş tatminini, motivasyonunu, sadakatını ve bağlılığını

¹³¹ Bhawna Chahar, Vinod Hatwal; “Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees Engagement and Performance”, **OPUS:HR Journal**, Cilt:9, Sayı:1, 2018, s.20-21

¹³² Aguinis, Burgi-Tian; **a.g.e.**, s.236

¹³³ Madhura Bedarkar, Deepika Pandita; “A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance”, **Social and Behavioral Sciences**, Sayı:133, 2014, s.111

¹³⁴ R. Krishnaveni, R. Monica; “Role of Social Support in Enhancing Employee Engagement”, **Journal of Contemporary Research in Management**, Cilt:12, Sayı:1, 2017, s.4

¹³⁵ Madhulika Gupta; “A Study on Employees Perception Towards Employee Engagement”, **GMJ**, Cilt:IX, Sayı:1&2, 2015, s.46

¹³⁶ Sema Yolaç; “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, **Öneri Dergisi**, Cilt:9, Sayı:36, 2011, s.64-65

artırmakta ve değişikliklere daha az direnç göstermesini sağlamaktadır¹³⁷. Eğer bir yönetici çalışanına güçlenmesi konusunda destek olmazsa ya da çalışan yaptığı iş ile ilgili kararlara dahil olmazsa fikirlerine saygı duyulmadığını düşünmekte ve kendisini güçsüz hissetmektedir. Bu durum örgüte olan adanmışlığının azalmasına neden olmaktadır. Dolayısı ile yöneticinin çalışanını güçlendirmesi ve işi ile ilgili kararlara dahil etmesi gerekmektedir¹³⁸. Aynı zamanda yönetici, adanmış çalışanın yaratıcı ve yenilikçi olduğunu bilmelidir. Yenilikçi ve yaratıcı çalışan ise işini yaparken her zaman daha iyi bir yol aramaktadır¹³⁹. Bu yüzden yöneticinin çalışanın adanmışlığını artırabilmenin yollarına hakim olması gerekmektedir.

Yöneticinin, çalışanlarına yönelik yaklaşımında yakınlık düzeyini çok iyi ayarlaması gerekmektedir. Yönetici çalışanlarına ne çok yakın ne de çok uzak mesafede olmalıdır. Yönetici her çalışanına eşit bir şekilde davranmalıdır. Hem terfi sürecinde hem de ödüllendirmede çalışanlar arasında hakkaniyete dikkat etmeli ve onlarda haksızlığa uğradıklarına yönelik algının oluşmasına izin vermemelidir. Yönetici liderlik vasfını kullanarak çalışanlarına yol gösterici olmalıdır¹⁴⁰. Yöneticinin çalışanların fikirlerine değer vermemesi, bir çalışanı diğer çalışanların içinde eleştirmesi, çalışanların yaptığı işi küçümsemesi, onlara verdiği sözleri yerine getirmemesi ya da verdiği hakları geri alması, onların şikâyetlerini ya da önerilerini dikkate almaması ve çalışanlara iş ile ilgili veya iş dışı konularda destek olmaması çalışanların kabul görmediklerini hissetmelerine ve performanslarının düşmesine neden olabilmektedir¹⁴¹. Yani yöneticisi ile iyi ilişkileri olmayan ve destek görmeyen çalışanlar fikirlerini öne sürmekten çekinmekte ve bu çalışanların işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bu neden ile çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve motive olmaları için yöneticinin çalışanlarını desteklemesi ve onlarla olumlu ilişkiler kurması

¹³⁷ Susan Morton, Roula Michaelides, Teresa Roca, Helen Wagner; “Increassing Employee Engagement in Organizational Citizenship Behaviors Within Continuous Improvement Programs in Manufacturing: The HR Link”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, Cilt:66, Sayı:4, 2019, s.651

¹³⁸ Anne F. Marrelli; “Employee Engagement and Performance Management in the Federal Sector”, **Performance Improvement**, Cilt:50, Sayı:5, 2011, s.10

¹³⁹ Gupta; **a.g.e.**, s.46

¹⁴⁰ Keser; **Çalışma Yaşamında Motivasyon, a.g.e.**, s.90

¹⁴¹ Mahmut Özdevecioğlu; “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2003, s.117

gerekmektedir¹⁴². Bu durum çalışanların daha yüksek performans ile çalışmalarını sağlamaktadır. Bu da takım performansının ve dolayısı ile örgütsel performansın da artmasını sağlamaktadır¹⁴³. Bu neden ile yöneticinin çalışanlarına eşit düzeyde yaklaşması ve onları desteklemesi gerekmektedir.

Yöneticinin çalışma koşulları, yapılacak işin içeriği, işin yürütülmesinde gerekli olan araç-gereç vb. yönünde çalışanlara sağladığı her türlü destek çalışanların iş performanslarının artmasına katkı sağlamaktadır¹⁴⁴. Yani yönetici desteği ile çalışanların performansları artmaktadır. Yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların da örgüte olan adanmışlığının yüksek olduğu, diğer çalışma arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurduğu, örgütsel sorunlara karşı daha duyarlı davrandıkları ve yüksek motivasyon ile çalıştıkları görülmektedir¹⁴⁵. Dolayısı ile yöneticinin çalışanlara sağladığı her türlü destek örgüte fayda olarak geri dönmektedir.

Takım çalışması örgütsel başarının anahtarıdır. Örgüt içinde takım çalışmasına uygun ortamın yaratılması yani yöneticinin ve çalışma arkadaşlarının çalışana sağladığı destek adanmışlığı sağlamada önem taşımaktadır¹⁴⁶. Aynı zamanda çalışanlar yöneticilerini örgütün temsilcileri olarak gördükleri için yönetici desteğini örgütün desteğinin göstergesi olarak kabul etmektedir. Bunun sonucunda yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlar sorumluluklarını yerine getirirken daha adanmaktadırlar. Bu neden ile algılanan yönetici desteği çalışan adanmışlığının önemli

¹⁴² Ali Rıza İnce; “Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:57, 2016, s.651

¹⁴³ Michelle Govender, Mark H. R. Bussin; “Performance Management and Employee Engagement: A South African Perspective”, **SA Journal of Human Resource Management**, Cilt:18, 2020, s.4

¹⁴⁴ Güler Tozkoparan, Yıldız Tenteriz; “Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi”, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2019, s.43

¹⁴⁵ Simone Meskelis, J. Lee Whittington; “Driving Employee Engagement: How Personality Trait and Leadership Style Impact The Process”, **Journal of Business&Industrial Marketing**, Cilt:35, Sayı:10, 2020, s.1459

¹⁴⁶ R. Suganya; “Influence of Employee Engagement Practices on Organizational Commitment: A Study among Bank Employees in Coimbatore City”, **PRERANA: Journal of Management Thought and Practice**, Eylül 2017, s.72

göstergelerinden biridir¹⁴⁷. Dolayısı ile örgütün de yöneticilerin gelişimini desteklemesi gerekmektedir. Özellikle kilit pozisyonları belirleyerek bu pozisyonlarda görev alan yöneticilerin gelişimlerinin desteklenmesi önem taşımaktadır¹⁴⁸. Çünkü bir yöneticiyi kazanmak, onun ekibini de kazanmak demektir. Yönetici adanmamış olursa ekibinden adanmış olmalarını beklemek pek mümkün olmayacaktır.

2.5.4.2 Eşitlikçi ve Adil Yaklaşım

Birey gösterdiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı çalışma ortamında yer alan diğer çalışanların gösterdikleri gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma bireyde eşitliğin ya da eşitsizliğin olduğu algısı ile sonuçlanmaktadır. Bir eşitsizlik algılayan birey, eşitsizliği giderici şekilde davranış sergilemektedir. Bu durumda birey gösterdiği gayreti değiştirebilmekte, sonucu değiştirmek için çaba gösterebilmekte, diğer çalışanları daha az gayret göstermeye zorlayabilmekte, devamsızlık gösterebilmekte ya da işten ayrılmaktadır. Dolayısı ile örgütte eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi önem taşımaktadır¹⁴⁹. Yani eşit gayrete sahip çalışanlara eşit fırsatların tanınması ve bu çalışanlardan bazılarına özel ayrıcalıkların sağlanmaması gerekmektedir.

Yöneticilerin görevlerinden biri de çalışanlara adil davranmaktır. Çalışanlar, kendilerine verilen görevlerin adil paylaştırıldığı, terfi ve atama kararlarının adil bir şekilde alındığı, ödüllerin hakkaniyetli dağıtıldığı ve alınan kararlarda açık, şeffaf ve adil olduğunu hissettiklerinde performansları, işe ve örgüte olan adanmışlıkları artmaktadır¹⁵⁰. Yani çalışanların sadakat ve adanmışlıkları ancak yöneticilerin onlara adil ve eşit davranması ile mümkün olabilmektedir¹⁵¹. Çünkü yöneticinin temel görevi

¹⁴⁷ Dimitra Kokkina, Panos T. Chountalas, Anastasios I. Magoutas; “Key Antecedents and Consequences of Employee Engagement: Empirical Evidence from ISO 9001 Certified Organizations Operating in the ICT Sector”, **Quality Access to Success**, Cilt:21, Sayı:179, 2020, s.62

¹⁴⁸ Barutçugil; **Yöneticinin Yönetimi**, a.g.e., s.87

¹⁴⁹ Koçel; **a.g.e.**, s.748-749

¹⁵⁰ Piyali Ghosh, Alka Rai, Apsha Sinha; “Organizational Justice and Employee Engagement”, **Personnel Review**, Cilt:43, Sayı:4, 2014, s.631

¹⁵¹ Emir Özeren, Aykut Arslan, Özgür Demirtaş; “İKY Uygulamalarının İşe Adanmışlık ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adalet Algısının Aracı, Kayırmacılığın Düzenleyici Rolü”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2019, s.215

adaleti ve eşitliği herkes için sağlamak ve herkese eşit mesafede durmaktır.

Adalet, çalışanların inançlarını, tutumlarını ve davranışlarını etkilediği için örgütte kritik rol oynamaktadır. Adil yaklaşım ile örgütte daha yüksek verimlilik ve adanmışlık sağlanmaktadır. Öte yandan örgütte eşitsizlik ve adaletsizlik ile karşı karşıya kalan çalışanların genellikle sapkın davranışlar gösterme, düşük performans ile çalışma ya da örgütten ayrılma olasılıkları daha yüksektir¹⁵². Çünkü algılanan eşitsizliğe ve adaletsizliğe kötü bir davranış ile karşılık vermek gibi bir duygu bulunmaktadır. Çalışanlar bu durumda amaç karşıtı davranışlar sergileyebilmektedir. Bunlar; hırsızlık ve benzeri davranışlar (para ve mal çalmak, çalışanlara tanınan indirimin kötüye kullanılması vb.), mülkiyete zarar verme (malları imha etme vb.), bilginin kötüye kullanılması (kayıtta sahtecilik, gizli bilgileri açığa çıkarma vb.), zaman ve kaynakların kötüye kullanılması (zaman israfı, mesai saati içinde özel işler ile uğraşılması vb.), işe devam konusunda yetersizlik (özürsüz devamsızlık veya geç kalma, hastalık izninin kötüye kullanılması vb.), düşük çalışma kalitesi (kasıtlı olarak yavaş veya baştan savma çalışma vb.), alkol kullanımı (işe alkollü gelme vb.), uyuşturucu kullanımı (işte uyuşturucu bulundurma, kullanma veya satma vb.), uygunsuz sözler sarf etme (müşteriler ile tartışma, çalışma arkadaşlarını sözlü taciz etme vb.), uygunsuz fiziki davranışlar (çalışma arkadaşlarına fiziki saldırı, cinsel taciz vb.), güvenliğe riayet etmeden davranma gibi davranışlardır¹⁵³. Bu davranışların gerçekleşmemesi için yöneticinin çalışanlarına adil ve eşit bir şekilde davranması gerekmektedir.

2.5.4.3 Motivasyonu Artırıcı Faaliyetler

Motivasyon, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda isteyerek çalışması ve örgüte ve değerlerine karşı sahip oldukları olumlu bir tutum anlamına gelmektedir.

¹⁵² Mappamiring Mappamiring, Aditya Halim Perdana Kusuma Putra; “Understanding Career Optimism on Employee Engagement: Broaden-Built and Organizational Theory Perspective”, **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, Cilt:8, Sayı:2, 2021, s.606

¹⁵³ Paul R. Sackett, Cynthia J. DeVore; “İşyerinde Amaç Karşıtı Davranışlar”, **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**, (1. bs.), içinde, Editör: Neil Anderson vd., İstanbul, Literatür Yayınları, 2009, s.180-196

Başarılı olma ve tanınma, ödül ve terfi fırsatları, yaptığı iş, sorumluluk ve kişisel gelişim şansı gibi pek çok şey çalışanı motive etmektedir. Aynı zamanda çalışanın motivasyonu uygulanan yönetim tarzı ile de doğrudan bağlantılıdır¹⁵⁴. Motivasyon araçları örgütlerde çeşitlilik göstermektedir. Çalışanları motive edebilmek için başarı gösterenlere para, altın, araba gibi ekonomik değerler taşıyan maddi ödüller verilebilmektedir. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin iyi ve yeterli olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile kaynaşmalarını sağlayan sosyal etkinlikler gibi olanaklar örgütteki motivasyon araçlarından bazılarıdır. Bu sosyal etkinliklere, işyerinde düzenlenen kahve partileri, kokteyller, yemekler, kahvaltılar, mutlu cuma etkinlikleri, tatlı ikramı vb. aktiviteler örnek olarak gösterilebilir. Çalışanların özel günlerini (doğum günü, yıl dönümü, evlilik, doğum vb.) kutlamak, yakını vefat ettiğinde ilgilenmek vb. davranışlar onların motivasyonunu ve adanmışlığını artırmaktadır. Çalışanların varsa problemleri ile ilgilenmek, aile ilişkilerine ve hobilerine zaman bulmalarını sağlamak da onların çalışma arzusunu güçlendirmektedir¹⁵⁵. Dolayısı ile yöneticilerin çalışanlarını iyi tanıması ve çalışanların motivasyonlarını artırıcı yöntemleri uygulaması gerekmektedir.

Örgüt içinde kutlamalar yapan, örgüt dışında buluşmalar ve yemekler düzenleyen yönetici, çalışanların birbirleri ile yakınlık kurmalarını ve birbirlerine olan güvenin ve bağlılığın artmasını sağlamaktadır¹⁵⁶. Bu neden ile örgütlerde bu etkinliklerin düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmekte, gönüllülük ve centilmenlik davranışı sergilemektedirler. Motivasyon, çalışanların örgüte adanmışlığını ve iş tatminini artırmaktadır. Motivasyonu yüksek olan çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olan

¹⁵⁴ Monika Mohanan, A. H. Sequeira, M. S. Senthil Kumar; "Employee Engagement and Motivation: A Case Study", **MITSOM PGRC KJIMRP**, Cilt:III, Sayı:3, 2012, s.46

¹⁵⁵ Nüket Saracel, Özlem Taşseven, Ece Kaynak; "Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi", **Social Sciences Research Journal**, Cilt:5, Sayı:1, 2016, s.58

¹⁵⁶ Ali Murat Alparslan; "İşyeri Arkadaşlığı", **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü**, (1. bs.), içinde, Editörler: Pelin Kanten ve Selahattin Kanten, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2016, s.248

ilişkileri olumlu yönde etkilenmekte ve çalışanlar, görev tanımları dışındaki işleri de yapmaya istekli olmaktadır¹⁵⁷. Çünkü çalışanlardan tam anlamı ile verim alabilmenin yollarından bir tanesi çalışanların motivasyonunu sağlamaktır ve motivasyonu yüksek çalışanlar örgütün imajını da olumlu yönde etkilemektedir.

2.5.4.4 Çalışma Arkadaşları Desteği

Çalışma arkadaşları desteği, çalışanın hiyerarşik yapıda aynı düzeyde olan ve aynı veya benzer işi yapan bireylerden algıladığı destek anlamına gelmektedir¹⁵⁸. Çalışan zamanının büyük bir kısmını örgütte geçirdiği için pek çok yakını ile geçiremediği kadar zamanı çalışma arkadaşları ile birlikte geçirmektedir. Çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişim kuran çalışanın tatmin düzeyi yüksek olmaktadır. Çalışan çalışma ortamından zevk alırsa işini sevmese bile çalışma arkadaşları nedeni ile işine gitmeyi istemektedir¹⁵⁹. Çalışanı örgütte tutabilmek için iyi arkadaşlıkların olması bu neden ile oldukça önem arz etmektedir.

Çalışma arkadaşları ile çatışma yaşanması bireyde davranışsal, psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olmaktadır. Bu çatışmalar, aynı zamanda bireyin ümitsizlik ve değersizlik duygusuna kapılmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak bireyler arası çatışmalar çalışma ortamının huzurunu bozan temel etmenlerden biridir. Çatışmaları çözebilmek işe ayrılan süreden ve emekten de kayıplara yol açmaktadır¹⁶⁰. Bu durum aynı zamanda çalışanların moral ve motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır.

Bireyin çalışma arkadaşlarından destek gördüğüne yönelik algısı, bireyin iş ile ilgili davranışlarına yansımaktadır. Çalışma arkadaşları desteği, bireyin geri çekilme ve örgütten ayrılma isteğini azaltmakta, daha kaliteli iş çıktıları elde etmesini

¹⁵⁷ Giderler Atalay; **a.g.e.**, s.39

¹⁵⁸ Jeongkoo Yoon, Jun-Cheol Lim; “Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees”, **Human Relations**, Cilt:52, Sayı:7, 1999, s.925

¹⁵⁹ Keser; **Çalışma Yaşamında Motivasyon, a.g.e.**, s.90-92

¹⁶⁰ H. Nejat Basım, Mustafa Kemal Topcu; “Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları ile Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, Cilt:9, Sayı:1, 2018, s.125

sağlamakta ve iş tatminini ve örgütsel adanmışlığını artırmaktadır¹⁶¹. Adanmış çalışan örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için iyi bir performans göstermekte ve çalışma arkadaşları ile uyum içinde çalışmaktadır¹⁶². Bu uyum örgüt içinde pozitif bir ortamın yaratılmasını sağlamakta ve daha iyi arkadaşlıklar daha iyi bir örgüt kültürü yaratmaktadır.

2.5.5 İş Tasarımı ve Çalışma Koşulları

Çalışan adanmışlığı için çalışma koşullarına önem verilmesi ve örgütte yer alan işlerin tasarlanması gerekmektedir¹⁶³. Bu bölüm iş sorumlulukları ve özerklik, çalışma ortamı, esnek çalışma ve iş-yaşam dengesinden oluşmaktadır. Aşağıda ise detaylı açıklamaları yer almaktadır.

2.5.5.1 İş Sorumlulukları ve Özerklik

Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgütün temel taşlarından biri olan görev tanımlarını belirlemek gerekmektedir. Görev tanımları, örgüt içinde yer alan her pozisyondan beklenen görev ve sorumlulukları ile o görevi yerine getirecek çalışanın sahip olması gereken yetkinliklerin ve niteliklerin yer aldığı dokümanlardır. Ücret yönetimi, yasal uyum, endüstriyel ilişkiler ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetiminin hemen hemen her alt fonksiyonunda görev tanımlarından etkin bir şekilde yararlanılmaktadır¹⁶⁴. Çalışanların görev ve sorumluluklarının çalışanlara yazılı olarak bildirilmesi yaşanması olası anlaşmazlıkların önüne geçilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bir örgütte çalışanların yetkisi ile sorumluluklarının arasında bir dengenin bulunması gerekmektedir. Çalışanlar yetkili fakat sorumsuz ya da yetkisiz fakat

¹⁶¹ Emine Kale; “Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü”, **International Journal of Economics and Administrative Studies**, Sayı:14, 2015, s.105-106

¹⁶² Maya Salimath G., B. Rose Kavitha; “A Study on Organizational Effectiveness through Employee-Engagement-Special Reference with Selected Retail Outlets in Bengaluru Region, India”, **CLEAR IJRMST**, Cilt:5, Sayı:10, 2015, s.2

¹⁶³ Mathis, Jackson; (2005), **a.g.e.**, s.29

¹⁶⁴ Henderson; **a.g.e.**, s.196

sorumlu durumlarda olmamalıdır. Yetki örgütü bir bütün olarak ayakta tutan faktör olup çalışana örgüt tarafından verilen karar verme, başkalarının davranışlarını etkileme ve yaptırım uygulama hakkıdır. Sorumluluk ise belirli davranışlar göstererek bir şeyi yapma, sonuç elde etme ve hesap verme zorunluluğudur. Yetki devredilebilirken, sorumluluk devredilemez¹⁶⁵. Sorumluluk sınırının net olmaması nedeni ile örgütlerde yetki sınırlarını aşma veya yetkiyi kullanmadan kaynaklı çatışma doğması olasılığı bulunmaktadır. Böyle durumlarda daha fazla sorumluluk alma ya da sorumluluktan kaçma söz konusu olmaktadır. Görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler, çalışanların birbirlerinin yetki ve sorumluluk alanlarına müdahalede bulunması şeklinde ya da başarının herkes tarafından üstlenilip, başarısızlık durumunda ise hiç kimsenin sorumluluk almayarak birbirlerini suçlama şeklinde çatışmalara dönüşebilmektedir¹⁶⁶. Bu yüzden iyi bir iş tasarımı ile çalışanların becerilerini iyi şekilde kullanabilecekleri rollerin yaratılabilmesi gerekmektedir. Bölüm yöneticilerinin, çalışanlarının işlerini iyi yapabilmeleri için uygun düzeyde yetki, sorumluluk, destek ve kaynağa sahip olmalarını sağlamaları gerekmektedir. Bu durumda çalışanların iş doyumları artacağı için onların örgütte daha uzun süre kalmaları beklenmektedir¹⁶⁷. İyi bir iş tasarımı ile çalışanların görev ve sorumlulukları belli olduğu için performansı, moral ve motivasyonu artmaktadır ve bu çalışanlar yüksek adanmışlık göstermektedir¹⁶⁸. Dolayısı ile örgütlerde görev, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Özerklik, çalışanların işlerini kontrol etme ve etkileme derecesini göstermektedir. Yani bireysel olarak çalışanların işlerini planlama ve işleri ile ilgili karar verme yetkisine sahip olmaları anlamına gelmektedir. İş özerkliğinin sağlanması, yöneticilerin çalışanların işlerine yönelik daha iyi karar vereceklerine dair duydukları

¹⁶⁵ Koçel; **a.g.e.**, s.259

¹⁶⁶ Candoğan Akca, Gülsün Erigüç; “Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2006, s.132

¹⁶⁷ Holbeche, Matthews; **a.g.e.**, s.84

¹⁶⁸ K. Rathna Deepika, A. Thiruchelvi; “Organisational Climate and Its Impact on Role Motivation and Employee Engagement”, **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:4, Sayı:4, 2013, s.99

güvenin bir göstergesidir¹⁶⁹. Bundan dolayı çalışanlara özerklik verilmesi, çalışanların gelişimlerini, motivasyonlarını, memnuniyetlerini ve örgüte olan adanmışlıklarını artırmaktadır¹⁷⁰. Bu durum işin kalitesini ve çalışanların üretkenliğini de olumlu yönde etkilemektedir.

2.5.5.2 Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı aracılığı ile adanmışlığı artırmaya yönelik strateji, çalışanların işe ve çalışma ortamına karşı pozitif tavırlarını teşvik etmek ve çalışan stresini azaltmak için oluşturulmaktadır¹⁷¹. Çünkü çalışanlara verilen teknik ekipmanların elverişsiz olması, çalışma ortamındaki sıkışık yerleşim düzeni, ergonomik olmayan çalışma biçimi, uzun çalışma saatleri, güvenlik önlemlerinin alınmaması, gürültü, toz, titreşim, yetersiz aydınlatma ve havalandırma, sıcaklık, radyasyon tehlikesi gibi nedenler çalışan adanmışlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda çalışanların işlerinde başarılı olmalarını ve örgüte gerçek anlamda bağlılık hissetmelerini sağlamak için örgütün çalışmaya elverişli ortamı yaratması ve çalışanların ihtiyaç duydukları tüm kaynakları kendilerine sunması gerekmektedir¹⁷². Aynı zamanda daha iyi çalışma koşulları, çalışanların psikolojik sağlığını olumlu yönde etkilemektedir. Böylece çalışanların tatmin düzeyi, motivasyonu ve adanmışlık seviyesi de artmaktadır¹⁷³. Dolayısı ile örgüt tarafından çalışanlara daha iyi çalışma koşullarının sağlanması gerekmektedir.

Örgütte çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya teşvik edecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözebilmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir çalışma ortamının yaratılması gerekmektedir¹⁷⁴. Çünkü

¹⁶⁹ Jacquelyn Boone James, Sharon Mckechnie, Jennifer Swanberg; “Predicting Employee Engagement in An Age-diverse Retail Workforce”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:32, 2011, s.175

¹⁷⁰ Işıl Pekdemir, Merve Koçoğlu, Güney Çetin Gürkan; “Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:43, Sayı:2, 2014, s.333

¹⁷¹ Armstrong; **a.g.e.**, s.146

¹⁷² Kılış; **a.g.e.**, s.11

¹⁷³ Alima Aktar, Faizuniah Pangil; “The Relationship Between Human Resource Management Practices and Employee Engagement: The Moderating Role of Organizational Culture”, **Journal of Knowledge Globalization**, Cilt:10, Sayı:2, 2018, s.64

¹⁷⁴ Figen Tahiroğlu; **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2002, s.233

mutlu ve adanmışlığı yüksek çalışanlar ile birlikte örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi daha kolay ve hızlı olmaktadır.

2.5.5.3 Esnek Çalışma

Günümüzde birey çalışma hayatı ve özel hayatı arasında denge kurmayı istemektedir. Bu bağlamda çalışma hayatında esneklik uygulamaları örgüt ve çalışan için oldukça önem arz etmektedir¹⁷⁵. Çünkü çalışan esnek çalışma koşullarına sahip olmayı çok istediği için bu beklentisinin karşılanması durumunda örgüte adanmış olmakta ve daha iyi performans sergilemektedir.

Esnek çalışma biçimi standart çalışma sisteminden farklı olarak çalışanın haftanın hangi günlerinde çalışacağını, işe başlama ve işi bırakma zamanlarını seçtiği alternatif bir çalışma biçimidir. Esnek çalışma uygulamalarına part time çalışma, yoğunlaştırılmış haftalık çalışma vb. örnek verilebilir¹⁷⁶. Esnek çalışma uygulamaları ile iş-yaşam dengesi kurabilen çalışanın iş-aile çatışmaları azalmaktadır. Bunun sonucunda çalışanın yaşam kalitesi yükselmekte ve stresi azalmaktadır. Bu uygulamalar ile sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurulmakta ve çalışan adanmışlığı sağlanmaktadır¹⁷⁷. Dolayısı ile örgütün etkili bir esnek çalışma biçimi oluşturması büyük önem arz etmektedir.

2.5.5.4 İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi, çalışanların hayatındaki çoklu rolleri arasında uyum ve denge aramaları nedeni ile örgütün çalışanların ihtiyaçlarını daha etkin karşılayacak uygulamalar geliştirmesi durumudur. Yani çalışanların işini ve ailesini de içine alan aktiviteleri arasındaki bağı daha başarılı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmak için

¹⁷⁵ Burcu Şefika Doğrul, Seda Tekeli; “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2010, s.12

¹⁷⁶ Belgin Aydın, Mustafa Kemal Kördeve; “Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2016, s.29-32

¹⁷⁷ Nihan Yavuz, Altan Doğan; “İş Stresinin İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Esnek Çalışma Bağlamında Test Edilmesi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:18, Sayı:35, Bahar 2019/1, s.42

örgütün eyleme geçirdiği girişimlerdir. Örgüt özellikle de nitelikli çalışanlarını elde tutmak için iş-yaşam dengesi programlarına daha çok değer vermektedir. Bundan dolayı iş-yaşam dengesi, çalışan adanmışlığının sağlanmasında önemli faktörlerden biridir¹⁷⁸ ve günümüzde iş-yaşam dengesini yönetmek hem örgüt hem de çalışanlar açısından oldukça önem taşımaktadır¹⁷⁹. Çünkü iş-yaşam dengesi çalışanların işlerini daha çok severek ve mutlu bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır. Mutlu çalışanlar ise mutlu çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadırlar.

Çalışma saatlerinin düzensizliği, vardiyalı çalışma sistemi, aşırı ya da az iş yükü gibi çok sayıda faktör çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye neden olmakta, çalışanların sağlığını tehdit etmekte ve iş-yaşam dengesizliğine neden olmaktadır. İş-yaşam dengesizliği ise çalışanların sosyal hayatları için ayırdığı zamanın azalmasına ve mutsuz olmalarına neden olmaktadır. Bu nedenler örgütü iş-yaşam dengesi ile ilgili harekete geçmeye zorlamaktadır. Çalışanların iş-yaşam dengesinden duyduğu memnuniyeti örgütü de olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli olan zamana sahip olmaları kendilerine yatırım yapmalarını kolaylaştırmaktadır. Böylece çalışanların becerileri artmakta ve verimliliği yükselmektedir. Aynı zamanda iş-yaşam dengesi politika ve uygulamaları ile çalışanların mutluluğu, üretkenliği ve adanmışlığı artmakta, devamsızlığı ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır¹⁸⁰. Bu neden ile iş-yaşam dengesini güçlendirmek için gerekli işyeri politika ve uygulamalarını belirlemek, uygulamak ve zaman içinde geliştirmek önem arz etmektedir¹⁸¹. Çünkü bu uygulamalar ile çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissedecek ve onların örgüte bağlılığı artacaktır.

¹⁷⁸ Bedarkar, Pandita; **a.g.e.**, s.112

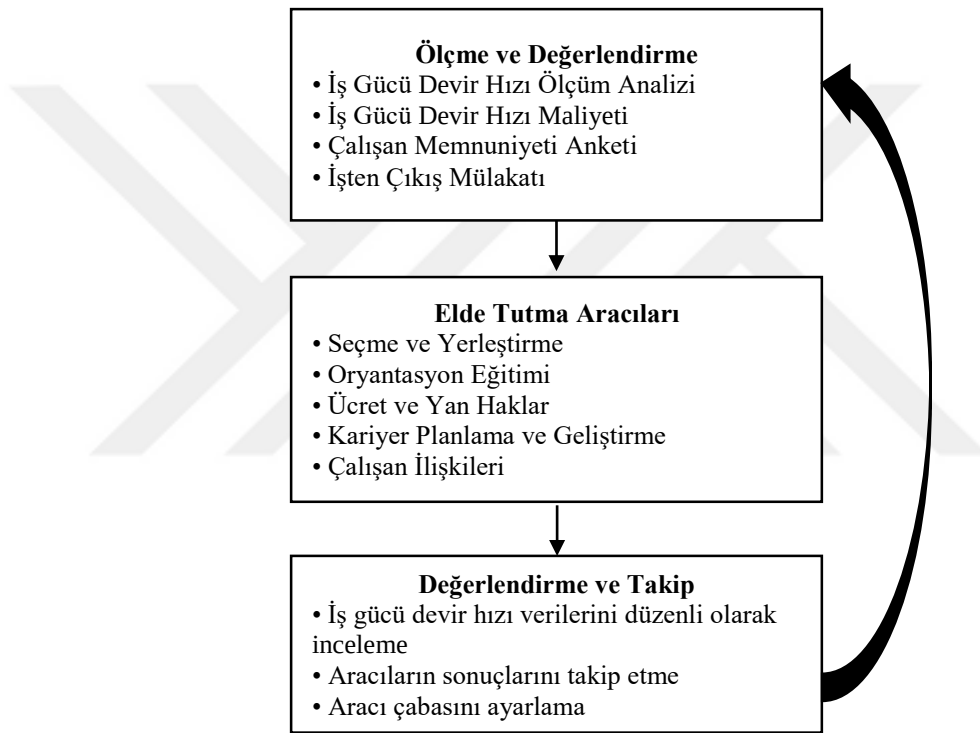
¹⁷⁹ Asma Ahmed Houssein, Jugindar Singh Kartar Singh, Thilageswary Arumugam; “Retention of Employees Through Career Development, Employee Engagement and Work-life Balance: An Empirical Study Among Employees in the Financial Sector in Djibouti, East Africa”, **Global Business and Management Research: An International Journal**, Cilt:12, Sayı:3, 2020, s.20

¹⁸⁰ Evrim Erdoğan Yazar, Oya Korkmaz; “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:14, Sayı:4, 2014, s.541-542

¹⁸¹ Rashmi, Singh; **a.g.e.**, s.8

2.6 Çalışan Adanmışlığının Yönetim Süreci

Örgütün adanmış çalışanlara sahip olabilmesi ve bu çalışanların uzun süre örgütte kalmalarını sağlayabilmesi için üst yönetimin, insan kaynakları uzmanlarının ve birim yöneticilerinin elde tutabilme politikalarına hakim olmaları gerekmektedir. Çalışanları elde tutabilmek için bu süreci şansa bırakmamak gerekmektedir¹⁸². Dolayısı ile yöneticilerin çalışan adanmışlığı yönetim sürecini bilmeleri gerekmektedir.



Şekil 2: Çalışan Adanmışlığının Yönetim Süreci

Kaynak: Mathis Robert L., John H. Jackson; **Human Resource Management: Essential Perspectives**, 3. bs. Thomson-South Western, 2005, s.31

Şekil 2'ye göre çalışanları elde tutma oranını artırabilmek için örgütte birkaç farklı ölçü ve analiz türüne sahip olmak gerekmektedir. İş gücü devir hızı oranı, çalışanların işten ayrılma oranıdır. İş gücü devir hızı maliyeti işe alım maliyetini, eğitim maliyetini, verimlilik maliyetini ve işten ayrılma maliyetini içermektedir¹⁸³. İş

¹⁸² Mathis, Jackson; (2005), **a.g.e.**, s.30

¹⁸³ Mathis, Jackson; (2005), **a.g.e.**, s.30-31

gücü devir hızı oranının yüksek olması örgütler için olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yeni çalışanları işe almak mevcut çalışanları elde tutmaktan çok daha maliyetlidir. Dolayısı ile yüksek iş gücü devir hızı oranını düşürebilmek için örgütün önlem alması gerekmektedir.

Örgütte adanmışlığı artırabilmek için yararlanılan iki önemli veriden biri çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarıdır. Çalışanlara belirli periyotlarda memnuniyet anketi yapılarak nabzın ölçülmesi gerekmektedir. Çalışan memnuniyet düzeyleri, örgütsel (örgüt politikaları, kariyer gelişim olanakları, iş güvenliği, çalışma koşulları, yönetim ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, ücret ve yan haklar vb.) ve bireysel (kişilik, beklentiler, yaş, cinsiyet, eğitim vb.) değişkenlerden etkilenmektedir. Çalışma ortamının iyi olması, açık ve etkili bir iletişim ortamı, ücretten duyulan tatmin, örgüt içi eğitim ve kariyer gelişim olanaklarının olması vb. imkanlar ile çalışanların memnuniyet düzeyi artmaktadır. Çalışan adanmışlığını sağlamak için çalışanları memnun etmek gerekmektedir. Çalışanların devamsızlığını ve örgütten ayrılma isteğini azaltabilmek için çalışan memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir¹⁸⁴. Çalışan memnuniyeti anketi ile çalışanların ihtiyaçlarını, taleplerini ve şikayetlerini öğrenmek ve örgütü çalışabilmek için daha iyi bir yer haline getirmek amaçlanmaktadır. Bundan dolayı bu anketin anonim bir şekilde yapılması, çalışanların içtenlikle anketi doldurması, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması çalışan adanmışlığı için büyük önem taşımaktadır.

Diğer önemli veri ise işten çıkış mülakat sonuçlarıdır. İşten çıkış mülakatı, çalışanların örgütten neden ayrılmak istediklerini anlamak için yapılmaktadır. Ayrılmak isteyen çalışanlar orada gerçekte neler olduğu hakkında en iyi bilgi kaynağı olabilmektedir. Çıkış mülakatını gerçekleştiren İK çalışanı, mülakat esnasında şirket politika ve prosedürlerinin ve yönetim eylemlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlama fırsatı bulabilmektedir. Çıkış mülakatlarından toplanan veriler bir araya getirilerek diğer çalışanlar üzerindeki olumsuz etkiyi azaltmanın yollarının bulunmaya

¹⁸⁴ Dilruba Uğurluoğlu, Durmuş Gökkaya, Ramazan Erdem; “Şehir Hastanesinde Çalışan Memnuniyeti Araştırması”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:4, Sayı:9, 2019, s.102-103

çalışılması gerekmektedir. İşten çıkış mülakat sonuçları çok değerli olsa da bu bilgilerin alındığı çalışanın örgütten ayrılması nedeni ile ayrılan bireyi kaybetmenin önüne geçilemez¹⁸⁵. Fakat mevcut çalışanların elde tutulabilmesi için işten çıkış mülakatlarından toplanan bilgiler değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınması oldukça önemlidir.

İş gücü devir hızı oranını kontrol altına alıp azaltmak elde tutma araçları ile mümkündür. Bunun için işe alım sürecinde doğru insanı doğru zamanda doğru işe yerleştirebilmek gerekmektedir. İşe alım sürecinden sonra etkili bir oryantasyon eğitimi alan çalışanların da işten ayrılma olasılığı daha düşüktür. Rekabetçi, adil ve eşitlikçi bir ücret ve yan haklar sistemi de iş gücü devir hızı oranını azaltmaktadır. Rakipler daha iyi ücret ve yan haklar sağlıyorsa bu durum çalışanların gönüllü işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Kariyer planlamanın ve geliştirmenin yetersiz olması da çalışanları elde tutmayı zorlaştırmaktadır. Çalışanların kariyerlerini geliştirebilmek için az fırsata sahip olduklarına inanmaları örgütten ayrılma olasılıklarını artırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki ilişkilerini güçlendirebilmek için motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerin düzenlenmesi gerekmektedir. Adil ve eşitlikçi olmayan tüm İK politikaları da çalışanların adanmışlığını azaltırken onları elde tutmayı zorlaştırmaktadır¹⁸⁶. Dolayısı ile İK politikalarını oluştururken çalışan adanmışlığı stratejilerini iyi bilmek ve bu doğrultuda İK politikalarını oluşturmak gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin uygulanması ve elde tutma araçlarının sağlanmasının ardından bunların değerlendirilmesi, kontrol ve takip sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların hizmet süreleri, eğitimi, departmanı, cinsiyeti, yaşı ve diğer faktörleri göz önüne alınarak iş gücü devir hızı oranının düzenli olarak incelenmesi, iş gücü devir hızına neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve ilgili önlemlerin alınması gerekmektedir¹⁸⁷. Bu doğrultuda iş gücü devir hızı oranını azaltabilmek mümkündür.

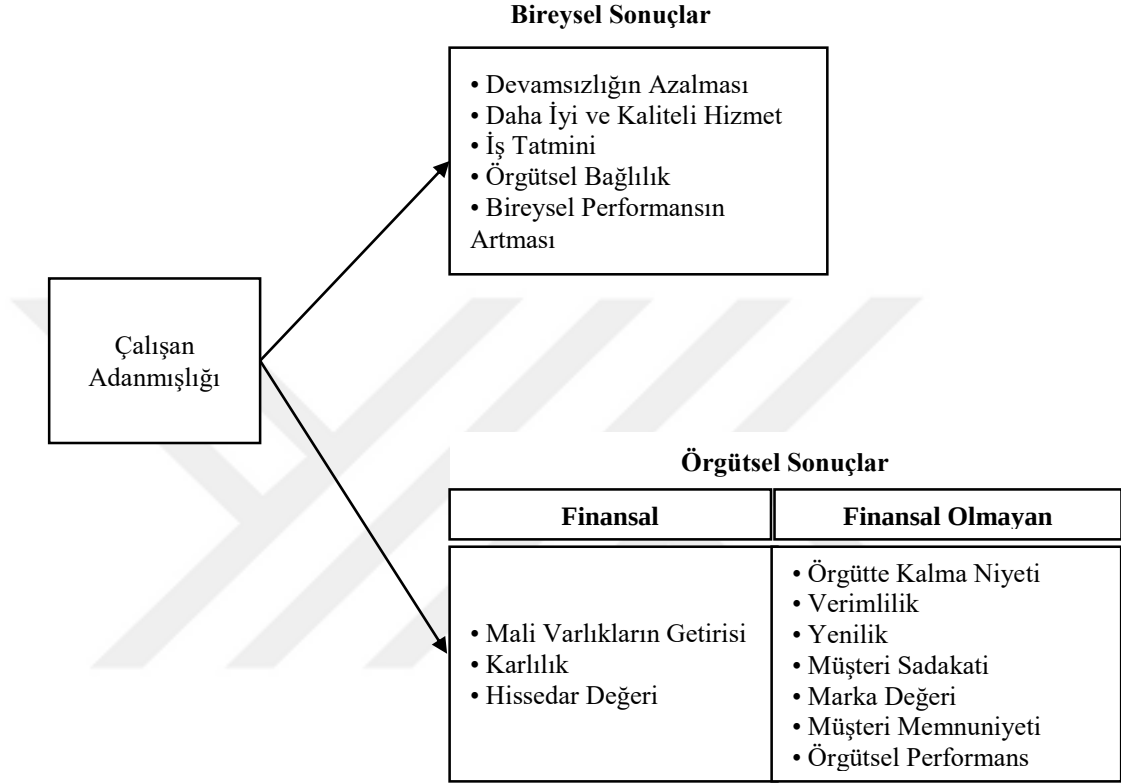
¹⁸⁵ Dave Ulrich; **Human Resource Champions**, Boston, Harvard Business School Press, 1997, s.145

¹⁸⁶ Mathis, Jackson; (2005), **a.g.e.**, s.32

¹⁸⁷ Mathis, Jackson; (2005), **a.g.e.**, s.32

2.7 Çalışan Adanmışlığının Sonuçları

Çalışan adanmışlığının bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır¹⁸⁸. Bu sonuçlar Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3: Çalışan Adanmışlığının Sonuçları

Kaynak: Tejaswi Bhuvanaiah, R.P. Raya; “Employee Engagement: Key to Organizational Success”, **Journal of Indian Management**, 2014, s.68

Şekil 3’te belirtildiği üzere çalışan adanmışlığının bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır¹⁸⁹. Bu sonuçların açıklamaları ise aşağıda yer almaktadır.

¹⁸⁸ Tejaswi Bhuvanaiah, R.P. Raya; “Employee Engagement: Key to Organizational Success”, **Journal of Indian Management**, 2014, s.68

¹⁸⁹ Bhuvanaiah, Raya; **a.g.e.**, s.68

2.7.1 Bireysel Sonuçlar

Adanmış çalışanlar ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar¹⁹⁰. Bu çalışanlar örgütü daha ileriye götürdükleri için son derece değerli varlıklardır¹⁹¹. Çünkü adanmış çalışanlar daha iyi performans göstermekte, daha iyi ve kaliteli hizmet sunmakta, örgüte daha bağlı olmakta, iş tatmini yüksek olmakta ve daha az devamsızlık yapmaktadırlar¹⁹². Dolayısı ile adanmış çalışanlara sahip olmak büyük önem taşımaktadır.

Çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için örgütte İK'nın alt fonksiyonları olan seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, ücret ve eğitim ve geliştirme sisteminin iyi tasarlanması gerekmektedir. Bunun için görev ve sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirebilecek, heves ile çalışan uyumlu bireylerin işe alınması gerekmektedir. Performans yönetimi sisteminde hedefler ve yetkinlikler belli olmalı, çalışanlara geri bildirim sağlanmalı ve onların başarıları takdir edilmelidir. Ücret sisteminin eşitlikçi ve adil bir sistem üzerine kurulması ve yan haklar ile desteklenmesi gerekmektedir. Eğitim ve gelişim ile çalışanlara kişisel gelişim fırsatlarının sunulması gerekmektedir. Bu durum çalışanların memnuniyetini, örgütte kalma isteğini, örgütü ile gurur duymasını ve zor işler için iyi bir performans göstermesini sağlamaktadır¹⁹³. Bu yüzden örgütün İK fonksiyonlarını çalışan adanmışlığını sağlayacak şekilde tasarlaması gerekmektedir.

2.7.2 Örgütsel Sonuçlar

Yüksek düzeyde çalışan adanmışlığı elde edebilmek çoğu örgüt için son derece rekabetçi ve dinamik ekonomide gerçekten zordur. Çalışanlar örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmesi için en büyük ve en değerli varlığıdır. Adanmışlık,

¹⁹⁰ John W. Boundreau, Patrick M. Wright, David A. Pace, Elizabeth "Libby" Sartain, Paul McKinnon, Richard L. Antoine; **The Chief HR Officer, Defining the New Role of Human Resource Leaders**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2011, s.66-67

¹⁹¹ Romat Saragih, Arif Partono Prasetio; "Effective Human Resources Practice and Employee Engagement: The Mediating Roles of Organizational Support", **Journal of Management and Marketing Review**, Cilt:5, Sayı:1, 2020, s.75

¹⁹² Bhuvanaiah, Raya; **a.g.e.**, s.68

¹⁹³ Noe, Hollenbeck, Gerthart, Wright; **a.g.e.**, s.23-24

Çalışanların davranışlarını ve çıktılarını etkilediği için örgütsel performans ile doğrudan bađlantılıdır¹⁹⁴. Yapılan araştırmalara göre çalışan adanmışlığının örgütsel sonuçları finansal sonuçlar ve finansal olmayan sonuçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır¹⁹⁵. Adanmamış alışanlar, sonuçlardan çok görevlerine odaklanmakta ve değişime direnç göstermektedirler. Bu alışanlar genellikle olumsuz bakış açısına sahiplerdir, yöneticileri veya çalışma arkadaşları ile ilişkileri çok verimli değildir ve işteki canlılıkları çok düşüktür. Adanmamış alışanlar bir zaman sonra işten ayrılmaktadır. Çalışanların işten ayrılması aynı zamanda kurumsal hafızanın kaybolmasına neden olmaktadır. Yerine birinin alınması hem zaman kaybına hem de yüksek maliyete neden olmaktadır. Ayrıca yeni çalışanlar işi öğrenirken verimliliği yavaşlatmaktadır¹⁹⁶. Dolayısı ile adanmış çalışanlara sahip olmak oldukça önem arz etmektedir.

2.7.2.1 Finansal Sonuçlar

alışan adanmışlığı, örgütte mali varlıkların getirisi, karlılık ve hissedar değeri gibi olumlu finansal sonuçları sağlamaktadır. Adanmışlık ve hissedar değeri arasındaki pozitif ilişki sonucunda adanmış çalışanların sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağladığı sonucuna varılabilmektedir. Adanmışlığın durgunluk dönemlerinde bile rekabet avantajı sağlayan net gelir ve hissedar getirisi ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır¹⁹⁷. Adanmış alışanlar daha üretken ve örgüte sadık olduklarından adanmış çalışanlara sahip olmak örgüte büyük fayda sağlamaktadır. alışan adanmışlığı düzeyi yüksek olan örgüt, çalışan adanmışlığı düzeyi düşük olan örgüte nazaran daha üretken ve daha karlıdır¹⁹⁸. Bu doğrultuda örgütün karlılığını ve üretkenliğini artırabilmesi için çalışan adanmışlığını sağlaması gerekmektedir.

¹⁹⁴ Susan Zeidan, Noura Itani; “Cultivating Employee Engagement in Organizations: Development of a Conceptual Framework”, **Central European Management Journal**, Cilt:28, Sayı:1, 2020, s.110-111

¹⁹⁵ Bhuvanaiah, Raya; **a.g.e.**, s.68

¹⁹⁶ C. Kay Smith, Crystal Spears-Jones, Carolyn Acker, Hazel D. Dean; “Supporting Public Health Employee Engagement and Retention”, **Workplace Health & Safety**, Cilt:68, Sayı:8, 2020, s.366

¹⁹⁷ Bhuvanaiah, Raya; **a.g.e.**, s.68

¹⁹⁸ Dharmendra Mehta, Naveen K. Mehta; “Employee Engagement: A Literature Review”, **Economia Seria Management**, Cilt:16, Sayı:2, 2013, s.208

2.7.2.2 Finansal Olmayan Sonuçlar

Çalışan adanmışlığı ile örgütte kalma niyeti arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan adanmışlığı müşteri memnuniyeti, yenilik, marka değeri ve verimlilik ile pozitif ilişkilidir. Çalışan adanmışlığı iş kazaları ile negatif ilişkilidir. Adanmışlık ile ilgili yönetim stratejileri geliştirmek daha yüksek müşteri sadakati ve örgütsel performans sağlamaktadır¹⁹⁹. Adanmış çalışanların daha iyi müşteri hizmeti sağlaması nedeni ile memnun ve sadık müşterilere sahip olmak kolaylaşmaktadır. Böylece satışlarda ve karlılıkta artış olmaktadır²⁰⁰. Aynı zamanda adanmışlık ile birlikte iş gücü devir hızı oranı düşmekte ve örgütsel itibar artmaktadır²⁰¹. Bundan dolayı örgütün, çalışan adanmışlığını güçlendirmeye yatırım yapması gerekmektedir. Adanmış çalışanlar ile örgüt vizyonunu, misyonunu ve stratejilerini gerçekleştirme şansı yakalamakta ve önemli iş sonuçları elde edebilmektedir²⁰². Bu neden ile çalışan adanmışlığını etkileyen faktörleri bilmek ve uygulamak örgütler için günümüzde oldukça önem arz etmektedir.

Çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için üst yönetimin çalışanlar ile ilgilenmesi, iş birliğine dayalı bir çalışma ortamının yaratılması, çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli kaynakların sağlanması, çalışanlara kariyer geliştirme fırsatlarının sunulması, örgütün net bir vizyona, misyona ve stratejilere sahip olması ve bunun çalışanlar ile paylaşılması, çalışanların karar verme yetkisine sahip olmaları ve motive edilmeleri gerekmektedir²⁰³. Çalışan adanmışlığını sağlamada üst yönetime de önemli görevler düşmektedir. Üst yönetimin desteği olmadan örgütte adanmışlığı sağlayabilmek mümkün değildir.

¹⁹⁹ Bhuvanaiah, Raya; **a.g.e.**, s.68

²⁰⁰ Patricia A. Lapoint, Ann Liprie-Spence; “Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce”, **Journal of Organizational Psychology**, Cilt:17, Sayı:5, 2017, s.119

²⁰¹ Emma Karanges, Amanda Beatson, Kim Johnston, Ian Lings; “Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective”, **J. Bus. Mark. Manag.**, Cilt:7, Sayı:2, 2014, s.329

²⁰² Vance; **a.g.e.**, s.28

²⁰³ Swati Bankar, Sayalee Gankar; “Employee Engagement and Change Management”, **Journal of Commerce&Management Thought**, Cilt:4, Sayı:2, 2013, s.315

Sonuç olarak, örgütün çalışanların işlerine ve örgüte adanmışlık düzeylerini artırabilmek için politika ve stratejiler belirlemesi, geliştirmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir²⁰⁴. Bu neden ile üst yönetim çalışan adanmışlığı konusunu sorumluluklarının bir parçası olarak görmeli ve çalışan adanmışlığının belirli periyotlarda ölçülmesini, değerlendirilmesini ve gerektiğinde iyileştirilmesini sağlamalıdır²⁰⁵. Çünkü çalışan adanmışlığının örgütün geleceği ile bağlantısı bulunmaktadır. Adanmış çalışanlar, örgüte karşı güçlü duygusal bağ hissetmektedirler. Bu durum yüksek verimliliği ve düşük devamsızlığı sağlamaktadır. Adanmış çalışanların daha kaliteli ve daha iyi hizmet sunmaları sonucunda daha yüksek müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır ve bu da satışların artmasını, daha yüksek kar elde edilmesini ve hissedar gelirlerinin artmasını sağlamaktadır²⁰⁶. Böylece adanmış çalışanlara sahip olmak örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır²⁰⁷. Çalışan adanmışlığı ile üretkenlik, finansal getiri ve satışlar artmakta ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır²⁰⁸. Dolayısı ile örgütün adanmış çalışanlara sahip olması ve onları elde tutması için stratejiler belirleyip uygulaması gerekmektedir.

²⁰⁴ Armstrong; **a.g.e.**, s.59

²⁰⁵ Susan S. Lightle, Joseph Castellano, Bud Baker, Robert J. Sweeney; “The Role of Corporate Boards in Employee Engagement”, **The IUP Journal of Corporate Governance**, Cilt:XIV, Sayı:4, 2015, s.10-11

²⁰⁶ Garima, Tamanna Rana, Anshu Grewal; “Employee Engagement and Organizational Development”, **International Journal of Computer Science&Management Studies**, Cilt:13, Sayı:7, 2013, s.285-286

²⁰⁷ Michael Frino, Idriss Djibo, Katie P. Desiderio; “Organizational Alignment As a Predictor of Employee Engagement”, **Performance Improvement**, Cilt:58, Sayı:4, 2019, s.21

²⁰⁸ Henry R. Young, David R. Glerum, Wei Wang, Dana L. Joseph; “Who are the Most Engaged at Work? A Meta-Analysis of Personality and Employee Engagement”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:39, 2018, s.1330

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÜCRET TATMİNİ, ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK YAZIN İNCELEMESİ

3.1 Ücret Tatmini

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli alt fonksiyonlarından biridir. Çünkü ücret çalışan için gelir kaynağıdır. Çalışanın ücretinden tatmin olması motivasyonunu, performansını ve adanmışlığını artırmaktadır. Böylece ücret tatmini örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasını kolaylaştırmakta ve işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir¹. Bu neden ile ücret tatmini hem örgüt hem de çalışan için büyük önem taşımaktadır.

Bu bölümde ücretin tanımı ve önemi, ücret yönetimi, ücret tatmininin tanımı ve önemi, ücret tatmini teorileri ve ücret tatmininin sonuçları üzerinde durulmaktadır.

3.1.1 Ücretin Tanımı

Ücret, bir ülkenin ekonomisinin kalkınmasında, sosyal açıdan gelişmesinde ve politik istikrarı sağlamasında gereklidir. Çalışanın ortaya koyduğu fiziksel ve zihinsel emeğin karşılığı olarak tanımlanan ücretin belirlenme şekli, tutulması gereken düzey ve bir motivasyon faktörü olarak taşıdığı önem hep tartışma konusu olmuştur. Bu tartışma, ücret olgusuna farklı kesimlerin farklı açılardan bakmalarından kaynaklanmaktadır². Bu kapsamda ücret ekonomi, hukuk, işletmecilik vb. bilim alanları ile toplum, devlet, işveren ve çalışan tarafından birbirinden farklı şekilde açıklanmaktadır. Ekonomi açısından, çalışanın gösterdiği emeğin fiyatı olarak açıklanırken, hukuk açısından çalışanın işveren ile yaptığı iş sözleşmesinden doğan

¹ Şimşek, Öge; **a.g.e.**, s.191

² Sabuncuoğlu; **a.g.e.**, s.207-208

hakkı olarak tanımlanmaktadır³. İşletmecilik açısından ücret, maliyeti artıran ve verimlilik üzerinde etkili olan bir üretim faktörüdür. Toplum ve devlet açısından ücret, çalışanın geçimini sağlayan araç ve devletin önemli bir vergi kaynağı olarak kabul edilmektedir. İşveren açısından ücret önemli bir maliyet faktörüdür. Çalışan açısından ise ücret, geçimini sağlayan önemli bir gelir kaynağıdır⁴. Her kesimin ücrete kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda bakmasından dolayı bu farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Ücret, çalışanın emeğinin karşılığında örgüt tarafından çalışana sağlanan tüm maddi ve maddi olmayan ödüllerdir⁵. Yani birey örgütte çalışmasının karşılığı olarak ücret almaktadır. Ücret örgüt tarafından çalışanın davranışlarının nasıl değerlendirildiği ve başarılı olması durumunda örgütün tutumunun nasıl olduğu ile ilgili de bilgi vermektedir⁶. Dolayısı ile ücret, çalışanın örgüte sağladığı katkılarının örgüt tarafından nasıl değerlendirildiğini anlama konusunda da önem taşımaktadır.

Ücret temel ücret, değişken ücret ve yan haklar (ek yararlar) olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır⁷. Temel ücret, çalışanın yaptığı işin değerine, sahip olduğu beceri ve yetkinliğe göre belirlenen ve belirli bir dönem boyunca kendisine garanti edilmiş olan ücret anlamına gelmektedir⁸. Değişken ücret, çalışanın performansına, yetkinliğine ve katkısına göre çalışana verilen özendirici ücret bileşenidir. Değişken ücret çalışanın performansına ve katkı düzeyine bağlı olarak belirlendiği için çalışana garanti edilmemektedir ve sabit bir ödeme değildir⁹. Örgütlerde verimliliği ve rekabet gücünü artırabilmek için değişken ödeme sistemleri kullanılmaktadır¹⁰. Yan haklar,

³ İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar; “Ücret Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Tıpkı 9. bs.), içinde, Ayşe Oya Özçelik vd., İstanbul, Beta Yayınları, 2021, s.371-372

⁴ Saruhan, Yıldız; **a.g.e.**, s.372

⁵ Türker Topalhan; **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2012, s.5-6

⁶ Çetin, Dinç Özcan; **a.g.e.**, s.153

⁷ Canan Çetin, Mehmet Lütfi Arslan, Esra Dinç; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2014, s.173-174

⁸ Tunçer; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, **a.g.e.**, s.286

⁹ Ataay, Acar; “Ücret Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Tıpkı 9. bs.), içinde, Ayşe Oya Özçelik vd., s.375

¹⁰ Christina Sweins, Panu Kalmi, Kiisa Hulkko-Nyman; “Personnel Knowledge of the Pay System, Pay Satisfaction and Pay Effectiveness: Evidence from Finnish Personnel Funds”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:20, Sayı:2, 2009, s.457

emeğin karşılığı olan temel ücrete ilave olarak örgüt tarafından çalışana sağlanan tüm ek menfaatlerdir. Yan haklar sürecinde başarılı olabilmek için diğer örgütlerde verilen yan hakların aynılarını ya da benzerlerini çalışana sunmak yerine çalışanın ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap veren esnek kazançları sunmak gerekmektedir¹¹. Temel ücret, değişken ücret ve yan haklardan oluşan toplam ücret paketinin stratejik olarak yönetilmesi, örgütün başarılı olabilmesi ve çalışan adanmışlığının sağlanması açısından gereklidir.

Aynı zamanda örgütte doğru bir ücret sistemi oluşturabilmek için bazı temel ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeler ise şu şekildedir⁽¹²⁾;

- Eşitlik ilkesi; işin taşıdığı sorumluluk, önem ve zorluk derecesi eşit olan işlere eşit ücretin ödenmesi gerekmektedir.
- Piyasa ücretleri ile karşılaştırma ilkesi; çalışanın aldığı ücret ile piyasada aynı ya da benzeri tür işlere verilen ücretin birbirinden çok farklı olmaması gerekmektedir. Aksi durumda çalışan daha iyi ücret veren başka bir örgüte geçebilmek için fırsat kollayacaktır.
- Terfi ile orantılı ücret ilkesi; çalışanın pozisyonunun yükselmesi durumunda ücretinde de artış olması gerekmektedir. Bir astın, bir üstünden daha yüksek ücret almaması gerekmektedir. Aksi durumda, ücretin terfiyi/yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkacaktır.
- Dengeli ücret ilkesi; çalışana ödenen ücretin, çalışanın yaşam kalitesini düşürmemesi ancak örgütün de maliyetlerini zorlayacak düzeyde olmaması gerekmektedir.

Diğer ücret ilkeleri ise aşağıdaki gibidir⁽¹³⁾;

- Bütünlük ilkesi; ücret sisteminde mavi ve beyaz yakalı çalışanların ücretleri arasında bütünlüğün olması gerekmektedir. Yani örgütün bütün çalışanlarını kapsayan bir ücret politikası izlemesi gerekmektedir.

¹¹ Rıza Demir, Ahmet Cevat Acar; “İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi”, **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt:7, Sayı:7, 2014, s.103

¹² Sabuncuoğlu; **a.g.e.**, s.209

¹³ Saruhan, Yıldız; **a.g.e.**, s.378

- Nesnellik ilkesi; ücret sisteminin objektif kriterler doğrultusunda oluşturulması, duygusallıktan uzak olması ve profesyonel bir yaklaşım içermesi gerekmektedir.
- Açıklık ilkesi; ücret politikasının açık, anlaşılır ve şeffaf olmasına özen gösterilmesi ve bütün çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir.

Açıklık ilkesi, ücret ile ilgili tartışmalı noktalardan bir tanesidir. Yöneticiler genellikle ücret politikasını çalışanlar ile tartışmaktan kaçınmaktadırlar. Ücret politikasının geleneğe göre belirlenmesi ve son kararı tek bir kişinin vermesi, örgütte eşitsizliklere neden olmakta ve verilen birçok karar haklı nedene dayandırılmamaktadır. Ücretler konusunda gizlilik politikası uygulayan bir örgütte çalışanların örgüte olan güvenleri azalmakta ve motivasyonları düşmektedir. Ücret ile ilgili her konuyu çalışanlar ile tartışmak onların örgüt politikalarına olan güvenini artırmakta ve çalışanlar arasındaki yanlış anlama durumunu ortadan kaldırmaktadır¹⁴. Bu yüzden yöneticilerin ücret politikasını çalışanlar ile konuşup tartışabilmeleri gerekmektedir.

3.1.2 Ücretin Önemi

Ücretin önemi, emeğinin karşılığında ücreti almaya hak kazanan çalışan ve ücreti ödeyen örgüt açısından olmak üzere iki grup şeklinde sınıflandırılmaktadır¹⁵. Bu doğrultuda aşağıda çalışan ve örgüt açısından ücretin önemine ayrı ayrı değinilmektedir.

3.1.2.1 Çalışan Açısından Ücretin Önemi

Birey emeğinin karşılığında ücret ve diğer ödemeleri elde etmek için çalışmaktadır. Çünkü ücret, çalışanın hem kendisinin hem de ailesinin geçimini sağlamada ve geleceğini güvence altına almada önemli bir araçtır. Aynı zamanda ücret çalışanın tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik beklentisinin de

¹⁴ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters; **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan Şahiner, 1. bs., İstanbul, Rota Yayın, 1993, s.102-103

¹⁵ İbicioğlu; **a.g.e.**, s.200

karşılanmasına olanak sağlamaktadır. Bundan dolayı ücret, çalışanı motive edici faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir¹⁶. Yani ücret çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve sosyal statü kazanması açısından önem taşımaktadır.

Bir çalışan aldığı ücretin yaptığı işin değerini yansıttığını düşünüyorsa daha iyi performans için daha çok çaba göstermektedir. Bu durumda çalışanın iş tatmini ve örgüte olan adanmışlığı da artmaktadır¹⁷. Çünkü çalışan örgüte sağladığı katkılar ile örgütten elde ettiği tüm faydaları karşılaştırmakta ve emeğinin karşılığını almayı istemektedir.

Çalışan emeğinin karşılığını almak ve bunun da adil ve eşit koşullarda olduğunu bilmeyi istemektedir. Emeğinin karşılığını aldığına inanmıyorsa ya da ücret sisteminin doğru olarak yönetilmediğini düşünüyorsa bu durumda çalışan mutsuz olmakta, motivasyonu ve performansı düşmekte ve örgüte olan adanmışlığı azalmaktadır¹⁸. Dolayısı ile çalışanın emeğinin karşılığını alması ve ücret sisteminin adil, eşit ve objektif bir şekilde yönetilmesi büyük önem arz etmektedir.

3.1.2.2 Örgüt Açısından Ücretin Önemi

Çalışanın fiziksel ya da zihinsel olarak yaptığı iş karşılığında örgüt tarafından çalışana ücret ödenmektedir ve ücret genellikle işveren maliyetini oluşturan en büyük gider kalemi olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden ücretin yakından takip edilmesi ve kontrol altında tutulması gerekmektedir. Ayrıca ücret nitelikli adayları cezbetmede, iyi çalışanı elde tutmada, çalışan davranışlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmede, örgüt performansını artırmada, rekabet avantajı yakalamada, çalışanın moral ve motivasyonunu artırmada ve adanmışlığını sağlamada yöneticilerin

¹⁶ Özlem Işığışok; **Ücret Teorisi – Politikası – Yönetimi – Sistemleri**, 2.bs., Bursa, Marmara Kitabevi, 2011, s.12-14

¹⁷ Ömer Sadullah; “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Tıpkı 9. bs.), içinde, Ayşe Oya Özçelik vd., İstanbul, Beta Yayınları, 2021, s.29

¹⁸ Fındıkçı; **a.g.e.**, s.351

kullandığı en önemli araçlardan bir tanesidir¹⁹. Bu kapsamda ücret örgütün tercih edilebilirliğini ve karlılığını etkilemektedir. Aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasında belirleyici bir faktör olmaktadır.

3.1.3 Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi hem örgütün hem de çalışanların beklentilerinin karşılanmasında büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütte sistematik ve bütünsel bir yaklaşım ile oluşturulan ve etkin bir şekilde uygulanan iyi bir ücret sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için de örgütün ücret politikasını oluştururken içsel adaleti dikkate aldığı kadar dışsal adaleti de dikkate alması ve ücret seviyelerinde tutarlılığı sağlaması gerekmektedir. Çünkü ücret yönetiminde izlenen yaklaşımın seçme ve yerleştirme, kariyer, performans, çalışan tatmini, motivasyonu ve adanmışlığı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır²⁰. Dolayısı ile örgütte iyi bir ücret sisteminin tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir.

Örgütte iyi bir ücret sistemi kurabilmek için ücret yönetiminin uzun vadeli bir planlama işi olduğuna inanılması, bu konuda uzmanlaşmış bireylerden ya da kurumlardan yararlanılması, bireyleri işe almadan önce organizasyon şemasının oluşturulması, örgüt içindeki tüm pozisyonların netleştirilmesi ve bu pozisyonlar için ücret aralığının belirlenmesi, ücret artışının objektif kriterlere dayandırılması, yılda bir veya iki kez yapılan ücret artışında enflasyon ve benzeri verilere bakılması ve çalışanın kazancının korunması, ücret artışının çalışana özel olması nedeni ile artış yapıldığında çalışan ile konuşulması, çok sayıda çalışan varsa ve birebir konuşma şansı yoksa bu durumda yazılı olarak artışın nasıl yapıldığının çalışana iyi bir şekilde açıklanması, ücret artışında yöneticilerin adil ve şeffaf olması ve ücret artışının yönetim ile çalışanlar arasında çekişme konusu haline getirilmemesi gerekmektedir. Çalışan ne aldığı kadar, neden bu ücreti aldığını, ne zaman ve hangi kriterlere göre ücret artışının yapılacağını bilmek istemektedir. Çalışanın bu konuda bilgi sahibi olmaması ve örgüt

¹⁹ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012, s.319-320

²⁰ Işığışık; **a.g.e.**, s.137-138

içinde çıkan söylentiler örgüte olan güveninin zedelenmesine neden olmaktadır. Aynı düzeyde ve eşit koşullarda görev alan iki çalışanın ücretleri arasındaki farklılığın nedenine öncelikle yöneticinin inanması ve bu farklılığın nedenini açıklayabilmesi gerekmektedir. Ücret artışının çalışanın performansı, başarıları ve beklentileri ile örgütün ekonomik durumu ve yaptığı dış piyasa analizi ile kesiştiği bir noktada yer alması ve bu doğrultuda çalışanın hak ettiği ücreti alması gerekmektedir²¹. Aksi takdirde çalışanı elde tutmak çok zorlaşacaktır.

Adil ve eşitlikçi bir ücret sistemi tasarlamak ve uygulamak ücret ile ilgili şikayetleri azaltmak ve çalışan adanmışlığını sağlamak açısından büyük önem arz etmektedir. Bu ücret sistemi ile nitelikli çalışanları örgüte çekmek ve elde tutmak, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamak, çalışanın iş tatminini, moralini ve motivasyonunu artırmak, örgüt kültürünü sağlamak, örgütsel değişimi desteklemek ve örgütsel başarıyı yakalamak kolaylaşmaktadır²². Dolayısı ile örgütün varlığını etkin bir şekilde devam ettirebilmesi için örgütün iyi bir ücret sistemine sahip olması gerekmektedir.

3.1.4 Ücret Tatmininin Tanımı ve Önemi

Ücret tatmini, çalışanın gösterdiği çaba karşılığında elde ettiği kazanç ile beklentilerini karşılaştırması sonucu oluşan algıdır²³. Yani ücret tatmini, çalışanın örgütte var olan ücret sistemine yönelik sahip olduğu pozitif ya da negatif hisleri anlamına gelmektedir ve ücret tatmininin çalışanın adanmışlığı ile yakından bağlantısı bulunmaktadır²⁴. Çünkü ücret, çalışanın aldığı en önemli örgütsel ödüdür ve ücret tatmini, bireysel başarı ve tanınma, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, devamsızlık, işten ayrılma gibi örgütsel sonuçların kritik bir

²¹ Fındıkçı; **a.g.e.**, s.352-354

²² Serap Benligiray; **Ücret Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s.12-13

²³ Pelin Kanten, Selahattin Kanten, Gönen Dünder; “Ücret Tatmininin ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2016, s.65

²⁴ Memon, Salleh, Baharom; **a.g.e.**, s.46-47

belirleyicisidir²⁵. Dolayısı ile çalışanın kazandığı ücrete karşı pozitif duyguya sahip olması pozitif örgütsel sonuçların elde edilmesinde büyük rol oynamaktadır.

Çalışanların ücrete karşı bakış açısı birbirinden farklı olabilmektedir. Bir çalışan için ücret satın alma gücü anlamını taşıırken, başka bir çalışan tarafından ücret motivasyon aracı olarak görülebilmektedir. Çalışanın ücret ile ilgili düşüncesi zaman içinde de değişiklik gösterebilmektedir. Çalışma hayatına yeni başlayan birey için ücret satın alma gücü anlamına gelmektedir. Bireyin zaman içinde deneyim kazanması ile birlikte ücret örgüt içindeki yerini belirleme açısından önem taşımaktadır²⁶. Her çalışanın ücret konusunda farklı bakış açısına sahip olması ücrete verdiği değer in derecesini de etkilemektedir.

Çalışanların ve potansiyel adayların örgütün ücret sistemini adil ve rekabetçi olarak algılaması mevcut çalışanların elde tutulmasını ve potansiyel adayların örgüte çekilmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece çalışanların performansı artmakta ve buna bağlı olarak örgütsel performans da artış göstermektedir²⁷. Dolayısı ile yöneticilerin de örgütün varlığını devam ettirebilmesi için en iyi çalışanları örgüte çekmeye, onları geliştirmeye ve elde tutmaya odaklanmaları gerekmektedir. Yöneticiler rakiplerden en iyi adayları çekebilmek için genellikle daha yüksek ücreti ödemek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum mevcut çalışanlar ile yeni işe alınan çalışanların arasında ücret farkının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni çalışanların daha yüksek ücret alması ile mevcut çalışanlar memnuniyetsiz olmakta ve motivasyonları düşmektedir. Birçok örgüt ücret bilgisinin paylaşılması ile ortaya çıkabilecek çatışmayı önleyebilmek için ödeme gizliliği politikasını yürürlüğe koymaktadır²⁸. Gizlilik politikasına rağmen çoğu zaman çalışanlar kendi aralarında gizli bir şekilde ücretlerini

²⁵ Aylin Ataay; “Effects of Referents’ Gender and Hierarchical Level on Employees’ Satisfaction with Pay”, **Social Behavior and Personality**, Cilt:46, Sayı:10, 2018, s.1623

²⁶ Öznur Yüksel; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 1997, s.197

²⁷ Gede Angga Pratama Saputra, I Gusti Made Suwandana; “The Role of Job Satisfaction Mediates the Relationship between Compensation and Career Development on Work Motivation”, **American Journal of Humanities and Social Sciences Research**, Cilt:4, Sayı:12, 2020, s.258

²⁸ Nathan Robert Neale; “The Trouble with Secrets: Pay Secrecy, Satisfaction and Climate”, **International Journal of Organization Theory&Behavior**, Cilt:23, Sayı:4, 2020, s.337-338

paylaşmakta, eğer adaletsizlik durumu varsa çalışanların örgüte olan güvenleri azalmakta ve bunun sonucunda örgüt içi huzursuzluklar ortaya çıkmaktadır.

3.1.5 Ücret Tatmini Teorileri

Ücretin insan yaşamındaki değerini açıklamaya çalışan teorilerden çoğu motivasyon teorileridir. Ancak ücret motivasyon teorilerinin temel inceleme alanı değildir. Bu teorilerde ücret motivasyonu etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Vroom'un beklenti teorisi ile Herzberg'in çift faktör teorisi ücreti de ele alan en önemli motivasyon teorilerindendir²⁹. Bu teorilerin açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde karşılandığı zaman bireyleri motive eden ihtiyaçlar temel ihtiyaçlar, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendisini gerçekleştirme olmak üzere beş kategoride açıklanmaktadır³⁰. Bu teoriye göre ücret, yeme, içme ve barınma gibi piramidin alt kademesinde yer alan temel ihtiyaçların karşılanması için gereklidir. Yeme, içme, barınma gibi en temel ihtiyacı giderememiş bireyin saygı görme, statü sahibi olma ve kendisini gerçekleştirme gibi piramidin üst kısmında yer alan ihtiyaçlara yönelme eğilimi olmamaktadır. Bu durum ücretin motivasyonu etkileyen en önemli araçlardan biri olduğunu göstermektedir³¹. Dolayısı ile bireyin ücretinden tatmin olması motive olmasını sağlamaktadır.

Vroom'un beklenti teorisi, motivasyon konusunda oldukça önemli bir teoridir ve motivasyon sürecini bireysel düzeyde ele almaktadır. Bu teoriye göre, çalışan performans-sonuç bağlantısının kesinliğine inandığı ölçüde çaba göstermektedir. Aynı zamanda bu teori, ücretin çalışanların gelecekteki davranışlarını nasıl etkileyeceğini

²⁹ İsmail D. Ataay; "İşletmelerde Ücret Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Tuğray Kaynak vd., 2. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:7, 2004, s.45-46

³⁰ Rajesh Singh; "The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations", **Journal of Education for Library and Information Science**, Cilt:57, Sayı:2, 2016, s.198

³¹ Werther, Davis; **a.g.e.**, s.400-401

de açıklamada yardımcı olmaktadır³². Bir çalışanın belirli bir iş için gayret göstermesi, ödülü arzulama derecesine ve ödüllendirilme olasılığına bağlı olmaktadır. Teoride üç tür ilişki üzerinde durulmaktadır. Çaba-başarı ilişkisinde, çalışan sarf ettiği çaba oranında başarı elde etmeyi beklemektedir. Başarı-ödül ilişkisinde, çalışan başarı sonucunda ödül alacağını düşünmektedir. Ödül-ihtiyaç ilişkisi ise ilk iki ilişkiyi tamamlayıcı niteliktedir. Ödül çalışanın ihtiyaçlarını tatmin etme derecesinin bir sonucudur. Böylece ödül ihtiyaçları ne kadar yüksek oranda tatmin ederse çalışanın ödülü arzulama derecesi de o oranda artmaktadır. Bu teoriye göre çalışanın beklentisi yoksa ne kadar çok çalışırsa çalışsın çalışan başlangıçta motive olmamaktadır. Çalışan başarılı olacağına inanıyor ancak sonucunda ödül almayacağını düşünüyorsa yine motive olmamaktadır. Çalışan başarılı olacağına ve ödül alacağına inanıyor ancak alacağı ödül ihtiyacını tatmin etmiyorsa yine motive olmamaktadır³³. Çalışanın sergilediği iyi performans sonucunda ödül alması ve aldığı ödülün de ihtiyacını karşılayacak nitelikte olması gerekmektedir.

Herzberg'in çift faktör teorisinde iki grup faktör bulunmaktadır. Birinci grup faktörler motive edici faktörler olup işin kendisi, sorumluluk, ilerleme olanağı, statü, başarıma, tanınma gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörlerin varlığı çalışanı motive ederken yokluğu ise çalışanın motivasyonunu düşürmektedir. İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleri adı altında toplanmış olup ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, yönetim tarzı, iş arkadaşları gibi faktörlerden oluşmaktadır ve hijyen faktörlerinin çalışanı motive etme özelliği bulunmamaktadır. Hijyen faktörlerinin olması çalışanı motive etmemekte ama çalışanın motive olabilmesi için uygun bir ortamın olduğunu göstermektedir. Yani bu faktörler yoksa çalışanın da motivasyonu olmamaktadır. Motivasyon ancak hijyen faktörlerinin var olması durumunda üzerine motive edici faktörlerin eklenmesi ile ortaya çıkmaktadır³⁴. Birçok örgüt sadece hijyen faktörlerini sağlayarak çalışanların motive olmalarını beklemektedir. Çalışanların motive olması için hijyen faktörlerine motive edici faktörlerin de eklenmesi gerekmektedir.

³² A. Can Baysal, Erdal Tekarslan; **Davranış Bilimleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 275, 1998, s.117-118

³³ Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, Mehmet Akif Özer; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2013, s.173

³⁴ Koçel; **a.g.e.**, s.737

Motivasyon teorilerinde ücretin diğer faktörler gibi motivasyonu etkileyen bir faktör olarak ele alınmasından dolayı motivasyon teorilerini temel alan ve esas olarak çalışan ile ücret arasındaki ilişkiyi açıklayan ücret tatmini teorileri geliştirilmiştir. Motivasyon teorilerinin bütüncül açıklamalarına karşın ücret tatminini açıklayan teoriler sadece çalışan ile ücret arasındaki ilişkiyi temel olarak ele almaktadır³⁵. Aşağıda ücret tatmini teorilerinin açıklamaları yer almaktadır.

3.1.5.1 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, Adams tarafından 1963 yılında literatüre kazandırılmıştır. Adams eşitliğin ne olduğunu açıklayabilmek için önce eşitsizliğin ne olduğunu sorgulamıştır³⁶. Bu doğrultuda çalışan sarf ettiği emek ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başka çalışanların sarf ettikleri emek ve elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda çalışan da örgüt içinde eşitliğin veya eşitsizliğin olduğu algısı ortaya çıkmaktadır³⁷. Bu teori, çalışanın iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görmeyi istediğini ve bu isteğinin motivasyonunu ve tatminini etkilediğini savunmaktadır³⁸. Dolayısı ile bu teori ile eşitlik ile motivasyon ve tatmin arasındaki ilişki açıklanmaktadır.

Çalışan yaptığı karşılaştırma sonucunda örgütün ücret konusunda adil bir yaklaşım sergileyip sergilemediği ile ilgili algıya sahip olmaktadır³⁹. Çalışan yaptığı karşılaştırma sonucu eşitsizlik olduğunu algırsa bu eşitsizliği giderici davranışlar sergilemektedir. Bu durumda çalışan sarf ettiği emeği değiştirebilmektedir, yani daha az etkin çalışma sergilemektedir. Sonucun değiştirilmesini talep edebilmektedir, böylece daha yüksek ücret veya ödül elde etmeyi istemektedir. Başka çalışanları

³⁵ Ataay; "İşletmelerde Ücret Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Tuğray Kaynak vd., s.45-46

³⁶ Bilal Çankır, Serdar Yener; **İş'te Pozitif Davranış**, 1. bs., Konya, Çizgi Kitabevi, 2017, s.111

³⁷ Johanim Johari, Fatimah Zailly Ahmad Ramli, Harlida Abdul Wahab, Muhammad Firdaus Bidin; "Social Support, Pay Satisfaction, Work Ability and Intention to Stay: A Case of Return to Work Program Participants", **Jurnal Pengurusan**, Cilt:15, 2019, s.5

³⁸ Amanda Shantz, Jing Wang, Amina Malik; "Disability Status, Individual Variable Pay and Pay Satisfaction: Does Relational and Institutional Trust Make a Difference?", **Human Resource Management**, Cilt:57, 2018, s.366

³⁹ Jerald Greenberg; "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, Cilt:16, Sayı:2, 1990, s.400

gösterdikleri çabayı azaltmaya zorlayabilmektedir. Devamsızlık yapmakta ya da istifa etmektedir veya bu konuda kendi algılarını değiştirme yoluna gidebilmektedir. Bu neden ile bu teoriye göre çalışma ortamında eşit emek eşit şekilde ödüllendirilmelidir⁴⁰. Dolayısı ile örgütün ücret ile ilgili stratejiler oluştururken eşitliği baz alması gerekmektedir.

3.1.5.2 Lawler'in Ücret Tatmini Teorisi

Lawler'in ücret tatmini teorisine göre çalışan aldığı ücret ile alması gerektiğini düşündüğü ücreti karşılaştırmakta ve karşılaştırma sonucuna göre çalışan ücretinden tatmin ya da tatminsizlik duymaktadır⁴¹. Bu durumda çalışanın alması gerektiğini düşündüğü ücret aldığı ücretten fazla ise çalışan ücretinden tatmin olmamaktadır.

Çalışanın kendi girdisinin yüksek olduğunu düşünmesi durumunda alması gerektiğini düşündüğü ücrete ilişkin algısı da yüksek olmaktadır. Aynı zamanda diğer çalışma arkadaşlarının ücretinin ne kadar olduğu algısı ile onların girdilerine ilişkin algısı da çalışanın ücretinin ne kadar olması gerektiğine yönelik algısını etkilemektedir⁴². Çalışanın algısını sahip olduğu ücret düzeyi, yaşam standardı, kişisel özellikleri, cinsiyeti ve örgütün ücret belirleme politikasına yönelik bakış açısı da etkilemektedir. Bu teoride de çalışan için önemli olan çalışanın aldığı ücretin alması gerektiğini düşündüğü ücretten az olması durumudur. Çünkü bu durum çalışanın ücretinden tatminsizlik duymasına neden olmaktadır⁴³. Yani çalışan girdisini hem kendi elde ettiği sonuçlar ile hem de diğer çalışanların girdileri ve sonuçları ile karşılaştırmakta ve bu doğrultuda ücretinden tatmin olabilmesi için hak ettiğine inandığı ücreti almayı istemektedir.

⁴⁰ Koçel; **a.g.e.**, s.749

⁴¹ Prashant Das, Virendra Byadwal, Tushar Singh; "Employee Engagement, Cognitive Flexibility and Pay Satisfaction as Potential Determinants of Employees' Turnover Intentions: An Overview", **Indian Journal of Human Relations**, Cilt:51, Sayı:1, 2017, s.152

⁴² Das, Byadwal, Singh; "Employee Engagement, Cognitive Flexibility and Pay Satisfaction as Potential Determinants of Employees' Turnover Intentions: An Overview", **a.g.e.**, s.152

⁴³ Cavide Uyargil; "Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi", **Türkiye'de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan**, İ.Ü. Yayın No:3324, Venüs Ofset, 1985, s.430

3.1.5.3 Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli

Heneman ve Schwab'ın 1985 yılında geliştirdikleri bu modele göre ücret tatmini beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ücret düzeyi, ücret yapısı, ücret artışı, ücretin ödenme şekli ile ücret yönetimi şeklindedir. Ücret düzeyi, çalışanın mevcut ücret paketidir. Yani çalışanın eline geçen ücret miktarıdır. Ücret yapısı, örgütte yer alan pozisyonlar arasındaki ücret oranları veya ücret düzeylerinin hiyerarşisi anlamına gelmektedir. Ücret artışı, çalışanın ücret seviyesinde meydana gelen artışlar demektir. Bu yöntem çalışanın işte geçirdiği zamana ya da performansına bağlı olarak belirlenebilmektedir. Ücretin ödenme şekli ise çalışan tarafından alınan ücretin türü anlamına gelmektedir. Çalışana ücreti direkt zamanın, performansın ya da kıdemin karşılığında ödenebildiği gibi, dolaylı olarak yani ücret dışı yan haklar olarak da ödenebilmektedir. Ücret yönetimi ise ücret sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgilidir⁴⁴. Bu modelde ücret tatmini beş boyutlu bir kavram olarak geliştirilmiştir.

Çalışan ücretinden tatmin olup olmadığını sadece ücret miktarını dikkate alarak belirlememektedir. Ücretin nasıl ödendiği, belirlenme şekli, yaptığı iş ve çalışanlar arasında adaletin sağlanıp sağlanmadığı da çalışanın ücret tatmininin sağlanmasında rolü büyüktür⁴⁵. Dolayısı ile ücret tatmini için ücret miktarının yanında bu faktörlerin de sağlanması gerekmektedir.

Çalışan gösterdiği çaba karşılığında hak ettiği ücreti aldığına inanıyorsa ücretinden tatmin olmaktadır. Çabasının karşılığını aldığına inanmıyorsa ücret tatminsizliği yaşamaktadır. Aşağıda ise ücret tatmininin sonuçlarına yer verilmektedir.

3.1.6 Ücret Tatmininin Sonuçları

Nitelikli adayın örgüte cezbedilmesinde, mevcut çalışanın motive edilmesinde, adanmışlığının sağlanmasında ve bunun sonucunda örgütün sürdürülebilir rekabet

⁴⁴ Herbert G. Heneman III, Donald P. Schwab; "Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement", **International Journal of Psychology**, Sayı:20, 1985, s.129-131

⁴⁵ Heneman, Schwab; **a.g.e.**, s.138-139

avantajı yakalamasında ücret yönetimi stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir⁴⁶. Ücret tatmini ise örgütün ücret sisteminin etkinliğini değerlendirmek için önemli bir göstergedir. Daha yüksek düzeyde bir ücret tatmini çalışanı daha çok çalışmaya, daha iyi performans göstermeye ve örgüte elinden geldiğince katkıda bulunmaya motive edebilmektedir. Örgütün daha yüksek ücret ödemesi, daha nitelikli çalışanı işe alabilmesini ve elde tutabilmesini de kolaylaştırmaktadır. Böylece örgütün verimliliği ve rekabet gücü artmakta ve örgütte beyin göçünün yaşanması önlenmektedir⁴⁷. Dolayısı ile örgütte çalışanın ücretinden tatmin olmasını sağlamak gerekmektedir.

Çalışanın ücret tatminsizliği yaşaması davranışlarında istenmeyen etkilere neden olabilmektedir. Bunlardan bazıları düşük performans, işe geç gelme/işten erken ayrılma, devamsızlık, hırsızlık vb. davranışları sergileme, düşük bağlılık, işten ayrılma niyeti şeklindedir⁴⁸. Aynı zamanda ücret tatminsizliği, çalışanın iş tatmininin, motivasyonunun, çalışma ve öğrenme isteğinin azalmasına ve ücret ile ilgili şikayetinin artmasına neden olmaktadır⁴⁹. Bu doğrultuda örgütün ücret tatminsizliğinden kaynaklanan olumsuz sonuçları en aza indirebilmek için çalışanın ücret tatminini artıracak önlemler alması gerekmektedir.

Örgütsel sorunları çözebilmek için bazı örgütlerde aşırı derecede parayı kullanma eğilimi olmaktadır. Ancak çalışanların paradan da daha fazla şey tarafından motive edildiklerini bilmek gerekmektedir. Tanınma, güvenlik, eşit bir şekilde davranış gibi konular da çalışanlar için büyük önem arz etmektedir. Ekstra emek ve çaba sonucunda elde edilen kazançların sadece üst yönetim ve hissedarlar tarafından paylaşılması durumunda çalışanlarda kendilerine haksızlık yapıldığı ve adaletsizliğin olduğu düşüncesi oluşmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonlarının düşmesine

⁴⁶ Tüzüner; **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme, a.g.e.**, s.261-262

⁴⁷ Shi Zheng, Zhigang Wang, Shunfeng Song; “Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of A State-Owned Science Institute in China”, **Soc Indic Res**, Sayı:119, 2014, s.1220-1221

⁴⁸ Steven C. Currall, Annette J. Towler, Timothy A. Judge, Laura Kohn; “Pay Satisfaction and Organizational Outcomes”, **Personnel Psychology**, Sayı:58, 2005, s.614

⁴⁹ Muhammad Shahzad Chaudhry, Nosheen Rafi; “Exploring The Relationship Between Salary Satisfaction and Job Satisfaction: A Comparison of Public and Private Sector Organizations”, **The Journal of Commerce**, Cilt:3, Sayı:4, 2011, s.1

ve ekstra çaba göstermekten vazgeçmelerine neden olmaktadır⁵⁰. Dolayısı ile adil ve eşitlikçi bir ücret sistemi ve çalışma ortamı çalışanların moral ve motivasyonlarının, performanslarının ve adanmışlıklarının yüksek olmasını sağlamaktadır.

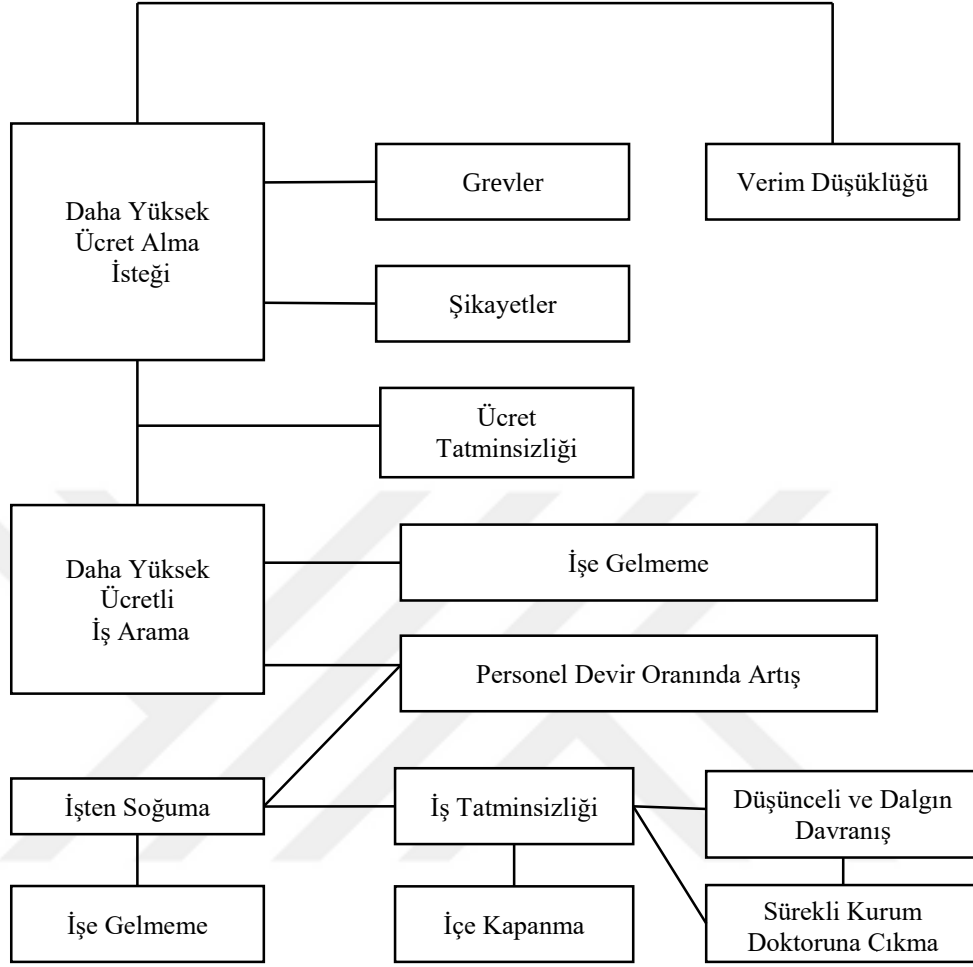
Şekil 4’te ise ücret tatminsizliğinin neden olduğu problemler gösterilmektedir. Bu şekle göre çalışanların daha yüksek ücret alma isteği onların verimini düşürmekte, şikayetlerini ve sendika üyeliklerini artırmakta ve daha yüksek ücret düzeyine sahip yeni bir iş aramalarına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların işe geç gelmelerine, işten erken ayrılmalarına veya işe hiç gelmemelerine (sağlık raporu alma yolu ile) neden olmaktadır. Ücret tatminsizliği nedeni ile yaşanan stres çalışanlarda fiziksel ve ruhsal sağlık problemlerine de neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar iş tatminsizliği yaşamaktadırlar⁵¹. Örgütün çalışanlarını düşük ücret politikası ile çalıştırması sonucunda çalışanların ücret ve kariyer tatmini azalmaktadır. Bu da örgüt içinde anlaşmazlıklara ve çalışanların işten ayrılmalarına neden olmaktadır. İş gücü devir hızı oranının yüksek olması sık aralıklar ile yeni çalışanları işe alma probleminin ortaya çıkmasına, maliyetlerin artmasına, geride kalan çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmalarında problem yaşamalarına neden olmaktadır⁵². Dolayısı ile ücret çalışanlar açısından önemli bir motivasyon ve tatmin aracıdır⁵³. Yöneticilerin de ücretin motivasyon ve tatmin aracı olduğunu ve ihtiyaçları ve beklentileri karşılanan, ücretinden tatmin olan çalışanların çalışma ortamında daha mutlu, daha üretken ve iyi performansa sahip olduklarının bilincinde olmaları gerekmektedir.

⁵⁰ Jeffrey Pfeffer; “Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People”, **Academy of Management Executive**, Cilt:9, Sayı:1, 1995, s.59

⁵¹ Şimşek, Öge; **a.g.e.**, s.193

⁵² Mustafa Fedai Çavuş, Tuğba İmadoğlu; “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma”, **International Journal of Academic Value Studies**, Cilt:3, Sayı:12, 2017, s.102

⁵³ Sara L. Rynes, Barry Gerhart, Kathleen A. Minette; “The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do”, **Human Resource Management**, Cilt:43, Sayı:4, 2004, s.389



Şekil 4: Ücret Tatminsizliği Sonucunda Oluşan Problemler

Kaynak: M. Şerif Şimşek, H. Serdar Öge; **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2009, s.193

Ücretinden memnun olan çalışanlar iyi performans göstermekte ve örgüte adanmaktadır. Bu neden ile örgütte adil, eşitlikçi ve rekabetçi ücret sistemi kurulması, yöneticinin çalışanlarının ihtiyaçlarını önemsemesi, onları takdir etmesi ve ödüllendirmesi örgüte değer katmaktadır⁵⁴. Bu da örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini kolaylaştırmakta ve rekabet gücünü artırmaktadır.

⁵⁴ Lalitha Balakrishnan, Srividya Prathiba; "A Study on Delivering Excellence Through Employee Engagement Strategies", **BVIMSR's Journal of Management Research**, Cilt:7, Sayı:2, 2015, s.119

3.2 Algılanan Yönetici Desteği

Bir örgütün başarısında yöneticilerin kişiliklerinin, yetkinliklerinin, tutumlarının ve davranışlarının payı büyüktür. Çünkü yöneticiler çalışanlarının işlerini yönetmekte olup onların performans değerlendirme ve kariyer geliştirme süreçlerine dahil olmaktadır. Diğer taraftan günümüzde değişen çalışma koşulları sonucunda çalışanlar ekipler halinde daha uzun saatler çalışmakta ve daha karmaşık iş sorumlulukları alarak görevlerini yerine getirmektedirler. Bu yüzden çalışanlar, işlerinde daha iyi performans gösterebilmek ve motive olabilmek için daha yüksek sosyo-duygusal ve büyümeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu doğrultuda bireysel kariyer gelişimi ile yönetici desteği arasında çok güçlü bir bağ bulunmaktadır ve yöneticinin desteğinden duyulan memnuniyet, çalışanların örgüte olan adanmışlıklarını artırmakta ve örgütten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır⁵⁵. Dolayısı ile yöneticilerin çalışanlarına destek olması gerekmektedir.

Bu bölümde algılanan yönetici desteğinin tanımı ve önemi, algılanan yönetici desteğinin boyutları, algılanan yönetici desteğinin temelini oluşturan teoriler ve algılanan yönetici desteğinin sonuçları ele alınmaktadır.

3.2.1 Algılanan Yönetici Desteğinin Tanımı

Yönetici ekibinde yer alan çalışanlara iş yaptıran, onlar aracılığı ile işlerin yürümesini sağlayan ve onları doğrudan kontrol eden kişidir. Yönetici çalışanları işe alma, eğitme, motive etme, ödüllendirme, yetkilendirme, topladığı bilgileri çalışanlar ile paylaşma, hedeflere ulaşabilmek için karar alma, örgütü dışarıda temsil etme gibi birçok yetkiye ve sorumluluğa sahiptir⁵⁶. Ayrıca yönetici, çalışanına olan yakınlığı nedeni ile çalışanın sergilediği tavırlarının şekillenmesinde de önemli bir role sahiptir⁵⁷. Çalışan söylemleri, davranışları, enerjisi, işi yavaşlatması veya işini hemen bitirip atıl kalması ile her zaman ipucu vermektedir. İyi bir yöneticinin çalışanın bu

⁵⁵ Tan; **a.g.e.**, s.5

⁵⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel; **Örgütsel Davranış**, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 6. bs., Bursa, Ekin Basım, 2013, s.14-15

⁵⁷ Mustafa Zincirkıran, Ayhan Yalçınsoy, Metin Işık; “Yönetici Desteği ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Conference Paper: Haziran 2016**, s. 976

tutumu ile neyi ifade etmek istediğini anlayarak önlem alması ve çalışanına her zaman destek olması gerekmektedir.

Literatürde yer alan algılanan yönetici desteği ile ilgili bazı tanımlara aşağıda yer verilmektedir:

Örgütlerde destek uygulamaları ve desteğin çalışanlar tarafından algılanması ile ilgili literatürde ilk çalışma Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından yapılan çalışmadır. Eisenberger ve diğerleri algılanan yönetici desteğini, çalışanların örgüte sağladıkları katkılarının yöneticiler tarafından ne kadar değerli görüldüğü, bu katkılar sonucunda refahlarının yöneticileri tarafından ne kadar önemsendiği ve yöneticilerinden ne kadar destek gördükleri ile ilgili algıları⁵⁸ şeklinde açıklamışlardır.

Çalışanın yöneticisi tarafından cesaretlendirilmesini, motive edilmesini ve işini yapmada kendisine yardımcı olunmasını algılaması durumudur⁵⁹. Çalışan yöneticisinin bu davranışları ile yöneticisi tarafından desteklendiğini düşünmektedir.

Algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışanlarını düşünmesi, onlarla ilgilenmesi, onlara karşı olumlu ve yapıcı olması, çalışanların hedeflerini anlamalarını sağlaması ve onları bu hedeflere ulaşması için teşvik etmelerini çalışanların algılamaları durumudur⁶⁰. Yöneticinin bu davranışları çalışanlarda olumlu izlenim bırakmaktadır.

Algılanan yönetici desteği, yöneticinin her bir çalışanına koçluk yapması, onları yönlendirmesi ve iş sorumluluklarını yerine getirmelerinde onlara yardımcı

⁵⁸ Robert Eisenberger, Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski, Linda Rhoades; "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:87, Sayı:3, 2002, s.565

⁵⁹ M. J. Burke, C. C. Borucki, A.E. Hurley; "Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A Multiple- Stakeholder Perspective", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:77, Sayı:5, 1992, s.718

⁶⁰ Kim Ballantine, Christopher G. Nunns; "The Moderating Effect of Supervisory Support on the Self-Efficacy Work-performance Relationship", **S. Afr. J. Psychol.**, Cilt:28, Sayı:3, 1998, s.166

olmasını çalışanların algılamaları durumudur⁶¹. Yöneticinin bu desteği çalışanlarına sağlaması gerekmektedir.

Algılanan yönetici desteği, yöneticinin örgütün en değerli varlığının çalışanlarının olduğunun bilincinde olmasını, çalışanlarına değerli olduğunu hissettirmesini ve çalışanları her açıdan destekleyecek faaliyetlerde bulunmasını çalışanların algılamalarıdır⁶². Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, motive olmaları ve örgüte bağlılıkları açısından büyük önem taşımaktadır.

Algılanan yönetici desteği, çalışanın iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurabilmesi ve esnek çalışma programına uyumlu olabilmesi için yöneticisinin kendisine destek sağlamasını algılamasıdır⁶³. Böylece iş-yaşam dengesini sağlayan çalışanın daha yüksek adanmışlık göstermesi beklenmektedir.

Yöneticilerin çalışma ortamında eşitlik ve adaleti sağlamalarını, çalışanları iyi bilgilendirmelerini, onların öğrenme ve gelişim süreçlerini desteklemelerini ve diğer çalışanlar ile iyi iletişim kurmaları için gerekli ortamı sağlamalarını çalışanların algılamaları durumudur⁶⁴. Böylece çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatı bulacaklardır. Çalışma arkadaşları ile iyi bir ekip çalışması içinde olacaklardır. Bunun sonucunda ise çalışanların karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmeleri kolaylaşacaktır.

Destekleyici yöneticiler, çalışanlarını takdir eden, çalışanlarının daha iyi bir performans sergilemeleri ve örgüte bağlı olmaları için onların ihtiyaçları ve sorunları

⁶¹ Priyanko Guchait, Ayşın Paşamehmetoğlu, Mary Dawson; “Perceived Supervisor and Co-worker Support for Error Management: Impact on Perceived Psychological Safety and Service Recovery Performance”, **International Journal of Hospitality Management**, Sayı:41, 2014, s.30

⁶² Zincirkıran, Yalçınsoy, Işık; **a.g.e.**, s.976-977

⁶³ Lori A. Muse, Shaun Pichler; “A Comparison of Types of Support for Lower-skill Workers: Evidence for the Importance of Family Supportive Supervisors”, **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:79, 2011, s.657

⁶⁴ S. Baloyi, C. C. Van Waveren, Y. Chan; “The Role of Supervisor Support in Predicting Employee Job Satisfaction from Their Perception of the Performance Management System: A Test of Competing Models in Engineering Environments”, **South African Journal of Industrial Engineering**, Cilt:25, Sayı:1, 2014, s.87

ile ilgilenen, sorunlarına ve ihtiyaçlarına çözüm bulan kişilerdir⁶⁵. Yönetici desteğinin yaygın olarak kullanılan bileşenleri ise güven, saygı ve yöneticinin çalışana yardım etme isteğidir⁶⁶. Örgütte güvene, saygıya ve yardım etmeye dayalı çalışma ortamının yaratılması sonucunda çalışanlar daha çok çalışmak isteyecek ve iyi bir performans sergilemek için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır.

En genel tanımı ile algılanan yönetici desteği, çalışanların bir üst kademedeki yöneticilerinden destek görmelerini algılamalarıdır⁶⁷. Yönetici desteği çalışanların adanmışlığını sağlayan en önemli stratejilerden bir tanesidir.

3.2.2 Algılanan Yönetici Desteğinin Önemi

Çalışanın yaptığı işin içeriğinde, çalışma koşullarında ve işini iyi bir şekilde yapabilmesi için gerekli olan araç-gereç vb. konularda yöneticisi tarafından çalışana sağlanan her türlü destek ile çalışanın bireysel performansı artmakta ve sosyal yaşamı da olumlu yönde etkilenmektedir⁶⁸. Sağlanan bu destek ile aynı zamanda çalışanın motivasyonu ve iş tatmini de artmaktadır⁶⁹. Böylece çalışan daha yüksek performans, motivasyon ve iş tatmini ile çalışmaktadır.

Yöneticinin çalışanı ile ilgilenmesi yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini artırmaktadır ve böylece çalışan fikirlerini açıkça ortaya koyabilmektedir⁷⁰. Yani yöneticisinden destek gören çalışan fikirlerini rahatlıkla paylaşmaktadır. Bu durum çalışanın işten ayrılma niyetinin azalmasını sağlamaktadır⁷¹. Yüksek yönetici

⁶⁵ Duchdun Bhanthumnavin; “Perceived Social Support From Supervisor and Group Members’ Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units”, **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:14, Sayı:1, 2003, s.79

⁶⁶ Mark A. Gagnon, Judd H. Michael; “Outcomes of Perceived Supervisor Support for Wood Production Employees”, **Forest Product Journal**, Cilt:54, Sayı:12, 2004, s.173

⁶⁷ Yoon, Lim; **a.g.e.**, s.925

⁶⁸ Tozkoparan, Tenteriz; **a.g.e.**, s.43

⁶⁹ Özdevecioğlu; **a.g.e.**, s.117

⁷⁰ Işıl Pekdemir, Merve Koçoğlu, Güney Çetin Gürkan; “Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl:24, Sayı:75, 2013, s.90

⁷¹ İnce; “Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü”, **a.g.e.**, s.651

desteği çalışanın da örgüte olan adanmışlığının yüksek olmasını, diğer çalışma arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurmasını ve örgütsel sorunlara karşı daha duyarlı davranmasını sađlamaktadır⁷². Yani destekleyici yöneticiye sahip çalışan örgütsel sorunların çözümü için ekstra çaba göstermekte ve çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişim kurmaktadır.

Başarılı bir yönetici, yarattığı uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı ile bireysel gücünü ve olanaklarını artırmakta, sonrasında ise sahip olduğu gücü ve olanakları kullanarak daha yüksek iş tatmini ve iş performansı sağlayacak bir yönetim düzeni oluřturmaktadır⁷³. Çünkü yöneticinin, çalışanın risk almaktan ve hata yapmaktan ekinmemesini sağlaması, çalışanına geri bildirimlerde bulunması, başarılı olması durumunda onu takdir etmesi gibi destekleyici davranışlarının sonucunda çalışan önemsendiğini ve sevildiğini düşünmektedir. Böylece yöneticiye duyduğu güveni artmaktadır. alışan karşısına çıkan olumsuzluklar karşısında bilişsel, duygusal ve fiziksel yönden kmş olsa bile gördüğü yönetici desteği ile toparlanmaktadır. Dolayısı ile çalışan genel olarak her türlü sorununu giderme konusunda kendisine destek olan bir yönetici ile çalışmak istemektedir. Böylece alışan örgüte olan faydasını kesintisiz bir şekilde devam ettirmektedir⁷⁴. Bundan dolayı yönetici desteği hem örgüt hem de çalışanlar için oldukça önem arz etmektedir.

3.2.3 Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları

Çalışma yaşamında birçok yönetici ekibinin uyum sağlayabileceği verimli bir çalışma ortamı yaratmak istemektedir. Ancak yöneticiler ve çalışanlar genellikle karşılıklı olarak beklentilerini gerçekleştiremedikleri için sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu sıkıntıların ortaya çıkması ile tarafların beklentilerini net bir şekilde açıklamaları ve ortak çıkarlar doğrultusunda önlem almaları gerekmektedir. Tarafların aba

⁷² Abdurrahim Emhan, Cengiz Mengenci, Hidayet Taşdöven, Vener Garayev; “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:27, 2014, s.79

⁷³ Barutçugil; **Yöneticinin Yönetimi**, a.g.e., s.11

⁷⁴ Emhan, Mengenci, Taşdöven, Garayev; **a.g.e.**, s.79-80

göstermeleri durumunda işbirliği ve anlayış ortamı kaybolmakta ve birbirlerini suçlamaları başlamaktadır. Geri bildirim almak ve vermek yerine gizli konuşmalar ve dedikodular artmaktadır. Etkileşim azalmakta, iletişim zorlaşmakta ve çalışanlar karar almaktan ve girişken olmaktan kaçınmaktadırlar. Masa başından uzaklaşmalar, devamsızlıklar, işe geç gelmeler ve işten erken ayrılmalar sıklaşmaktadır. Böylece örgütte kalite ve verim düşerken maliyetler artmaktadır. Aynı zamanda müşteri şikayetlerinde de artış görülmektedir. Bunun sonucunda örgütün pazar payı ve karı düşmekte, iş gücü devir hızı oranı artmakta ve rekabet gücü azalmaktadır⁷⁵. Yani nitelikli çalışanların örgütü terk etmelerinin örgüte maliyetleri oldukça yüksektir.

Çalışanların yöneticilerini destekleyici olarak algılamaları, onların işine ve örgüte karşı olumlu tutum sergilemelerini ve daha adanmış olmalarını sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanları için sağladıkları destek faktörleri ise her örgütte çeşitlilik göstermektedir. Çünkü çalışanların yöneticilerini destekleyici olarak algılamaları için ihtiyaç duydukları destek türleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu neden ile çalışanlarının neye ihtiyacı olduğunu anlamak, onlara destekleyici bir ortam sağlamak ve onların örgüte bağlılıklarını sağlamak örgütün sorumluluğu kapsamındadır⁷⁶. Dolayısı ile çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda örgütte destek araçlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Bhanthumnavin yönetici desteğini maddi yönetici desteği, bilgisel yönetici desteği ve duygusal yönetici desteği olarak üçe ayırmaktadır. Maddi yönetici desteği, çalışanın amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan aletin, malzemenin, zamanın, finansın ve insan kaynağının çalışana sağlanmasıdır. Bilgisel yönetici desteği, çalışanın bilgi ve becerisini artırabilmek için yöneticinin çalışana geri bildirimde bulunarak ve onun başarılarını ödüllendirerek destek vermesidir. Duygusal yönetici desteği ise yöneticinin çalışana değer vermesi, sevgi ve saygı göstermesi ve zorluklarla mücadele edebilmesi için ona destek göstermesidir⁷⁷. Yönetici tarafından sağlanan bu

⁷⁵ Barutçugil; **Yöneticinin Yönetimi, a.g.e.**, s.173

⁷⁶ A. Gokul, G. Sridevi, P.T. Srinivasan; “The Relationship Between Perceived Organizational Support, Work Engagement and Affective Commitment”, **International Journal of Management**, 2012, s.35

⁷⁷ Duchdun Bhanthumnavin; “Importance of Supervisory Social Support and its Implications for HRD in Thailand”, **Psychology and Developing Societies**, Cilt:12, Sayı:2, 2000, s.157-160

üç destek türü çalışan için oldukça önemlidir.

House'a göre dört yönetici desteği türü bulunmaktadır. Bunlar; duygusal destek, bilgi desteği, fiziksel destek ve değerlendirme desteğidir. Duygusal destek, saygılı olma, dinleme ve güven verme gibi davranışların çalışana gösterilmesidir. Bilgi desteği, tavsiye verme ve bilgi paylaşma gibi desteklerin çalışana sağlanmasıdır. Fiziksel destek, çalışana ücret, zaman, sosyal yardım vb. konularda destek olunmasıdır. Değerlendirme desteği ise onaylama, geri bildirim vb. konularda çalışana yöneticisi tarafından destek verilmesidir⁷⁸. Bu dört yönetici desteği türü çalışanın bağlılığının sağlanması açısından gereklidir.

Kraimer ve Wayne destek türlerini uyum desteği, finansal destek ve kariyer desteği olmak üzere üçe ayırmaktadır. Uyum desteği, iş ya da pozisyon değişikliği yapan çalışanın ve ailesinin gittiği ülkenin kültürünü ve dilini öğrenerek ülkeye uyum sağlaması için sağlanan destektir. Finansal destek ile çalışan maddi açıdan desteklenirken kariyer desteği ile çalışanın kariyer ihtiyaçları önemsenmektedir⁷⁹. Sağlanan bu destekler ile çalışan kendisini daha değerli hissetmektedir.

Rooney ve Gottlieb ise yönetici desteğini duygusal destek, değerlendirme desteği, araçsal destek ve bilgisel destek olmak üzere dört boyutta açıklamaktadır. Bunlardan birincisi çalışana empati ile yaklaşılması, ilgi gösterilmesi ve bu ilgiyi ona hissettirme anlamına gelen duygusal destek, ikincisi çalışanın gösterdiği performans ile ilgili kendisine geri bildirim sağlanması anlamına gelen değerlendirme desteği, üçüncüsü örgütün maddi faktörlerini karşılayan araç olarak bilinen araçsal destek, dördüncüsü ise çalışana bilgi paylaşımında bulunulması ve danışmanlık yapılması

⁷⁸ Shifa Mohd Nor, Zulkifli Yahya, Ungku Azly Ungku Zahar, Yusof İsmail, Ainon Jauhariah Abu Samah; "Social Support in Job Performance As an Antecedent of Work Intrusion on Family Conflict: Empirical Evidence", **Management**, Cilt:18, Sayı:2, 2013, s.39

⁷⁹ Maria L. Kraimer, Sandy J. Wayne; "An Examination of Perceived Organizational Support As a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment", **Journal of Management**, Cilt:30, Sayı:2, 2004, s.217-218

anlamına gelen bilgisel destektir⁸⁰. Bu destek türlerinin sağlanması yönetimin destekleyici yönetici olarak algılanmasını sağlamaktadır.

Yönetici desteği ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde yönetici desteğinin boyutları ile ilgili farklı başlıkların oluşturulduğu ancak içeriklerinde hemen hemen aynı noktalara vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda alan yazında genel olarak üzerinde durulan yönetici desteği boyutları duygusal yönetici desteği, kariyer desteği, bilgisel yönetici desteği ve maddi yönetici desteği şeklindedir⁸¹. Aşağıda ise bu destek türlerinin açıklamaları yer almaktadır.

3.2.3.1 Duygusal Yönetici Desteği

Duygusal destek, yöneticinin çalışana değer vermesi, ilgi ve sevgi göstermesi, saygı duyması ve çalışma ortamında karşılaştığı zorlukların (stres ve çatışma gibi) üstesinden gelebilmesi için ona yardımcı olması şeklinde açıklanmaktadır. Duygusal destek sözlü veya sözlü olmayan (sarılma ve tokalaşma gibi) biçimde de olmaktadır⁸². Çalışanın moral ve motivasyonunun yükselmesi ve iyi bir performans sergileyebilmesi için yöneticisi tarafından duygusal açıdan desteklenmesi gerekmektedir.

Çalışanın çocuk veya yaşlı bakımı gibi ailesi ile ilgili problemleri çalışanda devamsızlığa, iş bölünmelerine, enerji eksikliğine ve strese neden olabilmektedir. Dolayısı ile yöneticinin, çalışanın ailesi ile ilgili sorunlarını dinlemesi ve şirket politikaları doğrultusunda çözüm önerilerinde bulunması, çalışanın iş-aile çatışmasının ve gerginliğinin azalmasını ve motivasyonunun artmasını sağlamaktadır⁸³. Bu doğrultuda yöneticinin çalışanın ailesi ile ilgili bilgiye sahip olması ve çalışan bir sorun yaşadığında ise yardımcı olması gerekmektedir.

⁸⁰ Jennifer A. Rooney, Benjamin H. Gottlieb; “Development and Initial Validation of a Measure of Supportive and Unsupportive Managerial Behaviors”, **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:71, 2007, s.187

⁸¹ Esra Aydın Göktepe; “Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:46, Özel Sayı 2017, s.32

⁸² Bhanthumnavin; (2000), **a.g.e.**, s.160

⁸³ Noe; **a.g.e.**, s.444-445

3.2.3.2 Kariyer Desteği

Kariyer desteği, çalışanın kariyer ihtiyaının yöneticisi tarafından önemsenmesi ve bunun için de yöneticinin çalışana olanak sağlaması anlamına gelmektedir. Kariyer desteği ile ilgili politikalar ve uygulamalar, kariyer odaklı performans değerlendirmesi, uzun vadeli kariyer planlaması ve çalışanın kariyer gelişimini sağlayabilmesi gibi süreçleri içermektedir. Kariyer geliştirme ile ilgili politikalar ve uygulamalar çalışanın örgüte adanmışlığını olumlu yönde etkilemektedir⁸⁴. Dolayısı ile bu politikalara ve uygulamalara örgütlerde önem verilmesi gerekmektedir.

Yöneticinin alışana gerçekçi ve yapıcı geri bildirim vermesi ve onun kariyer gelişimini desteklemesi gerekmektedir. Çünkü böylece çalışanın motivasyonu artmaktadır⁸⁵. Yöneticinin alışanı ile ilgilenmesi, gelişim ihtiyaını belirlemede yardımcı olması, yeni bilgi, beceri ve deneyim kazanabilmesi için fırsatlar sunması ve örgüt içi ve dışı ağlara katılması konusunda cesaretlendirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanın risk almasına ve hata yapmasına izin verilen ortam yaratılmalı ve kariyerinde büyümesine ve gelişmesine yardımcı olmak için zorlu görevler, iş rotasyonu gibi fırsatlar ve özel projeler oluşturulmalıdır. Aynı zamanda çalışanın da kariyerini geliştirirken karşılaşabileceği engellerin farkında olması gerekmektedir. Yöneticiden ise bu engellerin aşılması ile ilgili çalışana yardımcı olması beklenmektedir. Aynı zamanda yöneticiden çalışanın başarılarını takdir etmesi ve ödüllendirmesi de beklenmektedir⁸⁶. Böylece alışan motive olmakta ve daha fazla ödül elde edebilmek için daha çok çalışmaktadır.

alışanını destekleyen yönetici, çalışana yeni yetenekler kazanabilmesi ya da mevcut yeteneklerini geliştirebilmesi için fırsatlar sunmakta, çalışanın kariyer hedefleri hakkında bilgi sahibi olmak için zaman ayırmakta ve kariyerini ilerletmek için eğitim almasını sağlamaktadır. Bu durum çalışanın örgüte olan adanmışlığını

⁸⁴ Kraimer, Wayne; **a.g.e.**, s.218

⁸⁵ Tan; **a.g.e.**, s.5

⁸⁶ McDonald, Hite; **a.g.e.**, s.52

artırmaktadır⁸⁷. Dolayısı ile çalışanın kariyerini geliştirebilmesi için yöneticinin desteği önemlidir.

3.2.3.3 Bilgisel Yönetici Desteği

Bilgisel yönetici desteğinde iş ile ilgili içeriğe odaklanılmaktadır. Bu destek türü, çalışanın performansını ve verimliliğini artırabilmek amacı ile performansını değerlendirme, bilgi ve becerisini artırma, ona rehberlik etme ve başarılı olması durumunda onu takdir etme konularını içermektedir⁸⁸. Çalışanın performansını ve verimliliğini artırabilmek için bu destek türünün örgütte yönetici tarafından çalışana sağlanması gerekmektedir.

Yönetici çalışanı ilgilendiren tüm konularda onu bilgilendirmekten sorumlu olmaktadır⁸⁹. Çalışan ile bilgi paylaşımında bulunulması durumunda çalışan kendisini değerli hissetmekte, yöneticisinin görüşlerini benimsemekte, işini yöneticisinin talepleri doğrultusunda isteyerek yapmakta ve yöneticisi ile paralel ilerleme eğilimi göstermektedir⁹⁰. Bu durum yöneticinin de başarılarının artmasını sağlamaktadır.

3.2.3.4 Maddi Yönetici Desteği

Maddi yönetici desteği, çalışanın finansal ihtiyaçları ile ilgilenilmesi ve örgüte sağladığı katkılarının karşılığında ödüllendirilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın çalışmasındaki en önemli nedenlerden biri ücret almasıdır. Örgütte adil bir ücret sisteminin kurulması ve çalışanın ücretinden tatmin olması, onun moral ve motivasyonunu artırırken, örgüte olan adanmışlığının da güçlendirmektedir⁹¹. Bu yüzden örgütte adanmışlığı sağlayabilmek için maddi yönetici desteği gereklidir.

⁸⁷ Jennifer M. Kidd, Chris Smeving; “The Role of the Supervisor in Career and Organizational Commitment”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:10, Sayı:1, 2001, s.25-27

⁸⁸ Bhanthumnavin, Duchduen; **a.g.e.**, s.157

⁸⁹ Maund; **a.g.e.**, s.215

⁹⁰ Yılmaz Demirhan, Sedat Kula, Gökçe Karagöz; “İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polis Birimi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2014, s.288

⁹¹ Kraimer, Wayne; **a.g.e.**, s.217-218

Materyal desteği olarak da tanımlanan maddi yönetici desteği çalışanın hedeflerine ulaşmasında ihtiyaç duyduğu maddi kaynaklar (malzeme, alet vb.) ve hizmetler (insan kaynağı, servis hizmetleri vb.) olarak belirtilmektedir⁹². Çalışanın ihtiyaçları doğrultusunda kaynakların sağlanması motive olmasını sağlamakta ve böylece yöneticisine olan güveni ve saygısı artmaktadır.

3.2.4 Algılanan Yönetici Desteğinin Temelini Oluşturan Teoriler

Algılanan yönetici desteği psikolojik sözleşme teorisi, lider-üye etkileşim teorisi ve sosyal mübadele teorisi olmak üzere üç teori kapsamında incelenmektedir⁹³. Bu üç teorinin detaylı açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

3.2.4.1 Psikolojik Sözleşme Teorisi

Argyris tarafından 1960 yılında gerçekleştirilen çalışmada psikolojik sözleşme kavramı ortaya çıkmıştır⁹⁴. Psikolojik sözleşme kavramı Argyris (1960) tarafından açıkça kullanılmadığından, literatürde bu kavramın babası olarak Levinson (1962) belirtilmektedir⁹⁵. Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki iş ilişkisinin başlaması ile ortaya çıkan, yazılı olmayan, algılara dayalı ve anlaşılması güç, örgüt ile çalışan arasındaki konuşulmamış beklentiler anlamına gelmektedir⁹⁶. Örgüt ve çalışan arasındaki iş ilişkisini ve her iki tarafın da sorumlu olduğu yükümlülükleri düzenleyen biçimsel sözleşmeler tarafların beklentilerini ve inançlarını tam olarak yansıtamadığı için yetersiz kalmaktadır. Çünkü özellikle de çalışan iş ilişkisinin başlangıcında beklentilerini çoğu zaman söyleyememektedir⁹⁷. Bu doğrultuda psikolojik sözleşmenin örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin temelini oluşturduğunu söylemek mümkündür.

⁹² Bhanthumnavin; **a.g.e.**, s.157

⁹³ Tozkoparan, Tenteriz; **a.g.e.**, s.44

⁹⁴ Şule Tuzlukaya, Erdem Kırkbeşoğlu; “Sigortacılık Sektöründe Örgütsel Küçülmenin Ardından Ortaya Çıkan Güven Bunalımı ve Psikolojik Sözleşme Boyutlarına Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:38, 2015, s.971

⁹⁵ Basım, Topcu; **a.g.e.**, s.89-90

⁹⁶ Denise M. Rousseau; “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Cilt:2, Sayı:2, 1989, s.123-124

⁹⁷ Engin Kanbur, Ali Ay; “Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2020, s.531-532

Psikolojik sözleşme tarafların performans, iş güvencesi, eğitim, ücret ve kariyer yönetimi konularına ilişkin algılarını ve inançlarını içermektedir⁹⁸. Bu kapsamda örgüt çalışana adil bir ücret ve iş garantisi sunarken, çalışan da örgüte karşı dürüst çalışma ve sadakat sözü vermektedir. Psikolojik sözleşme yazılı hale getirilmeden iki tarafın kabulü ile başlamaktadır⁹⁹. Bu sözleşme her iki tarafın da karşılıklı sorumluluk ilişkisini ele aldığı için örgüt ve çalışan açısından oldukça önemlidir¹⁰⁰. Dolayısı ile bu sorumlulukların yerine getirilmesi örgüt çalışan arasındaki ilişkinin devamlılığının sağlanması açısından gereklidir.

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki problemlere çözüm aramakta ve her iki tarafın sorumluluklarını nasıl algıladıklarını incelemektedir¹⁰¹. Çalışanın beklediklerini alamaması veya kendisine verilen sözlerin yerine getirilmediğini düşünmesi çalışanda hayal kırıklığına neden olmakta ve böylece zihninde oluşturduğu sözleşme bozulmaktadır¹⁰². Bu sözleşmenin çalışan tarafından ihlal edilmesi örgütün çalışana karşı olumlu hislerinin azalmasına neden olurken örgüt tarafından ihlal edilmesi ise çalışanda saldırganlık gibi davranışlara, devamsızlığa, çalışanın düşük adanmışlığına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır¹⁰³. Bu durum aynı zamanda çalışanın performansının ve motivasyonunun düşmesine yol açmaktadır¹⁰⁴. Çalışan adanmışlığı ile psikolojik sözleşmeye ilgi daha da artmaktadır.

⁹⁸ Barış Seçer; “İçsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi”, **Çalışma Yaşamında Davranış**, (2. bs.), içinde, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Şenay Yürür, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2012, s.555

⁹⁹ Necmettin Cihangiroğlu, Bayram Şahin; “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen:Psikolojik Sözleşme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:11, 2010, s.2

¹⁰⁰ Mehmet İnce, Hasan Gül; **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005, s.61

¹⁰¹ Fatih Karcıoğlu, Erkan Türker; “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, 2010, s.123

¹⁰² Hande Mimaroglu Özgen, Hüseyin Özgen; “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2010, s.3

¹⁰³ Sandhya S., Sulphay M. M.; “Influence of Empowerment, Psychological Contract and Employee Engagement on Voluntary Turnover Intentions”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Cilt:70, Sayı:2, 2021, s.327-328

¹⁰⁴ Justin Aselage, Robert Eisenberger; “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:24, 2003, s.497

Çünkü her iki konu da çalışanın davranışlarını ve örgütsel başarıyı etkilemektedir¹⁰⁵. Dolayısı ile örgütsel başarıyı artırabilmek ve çalışan adanmışlığını sağlayabilmek amacı ile psikolojik sözleşmeye önem verilmesi gerekmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali, taraflardan birinin diğer tarafın ilgili yükümlülüklerine uymamasını algılaması sonucunda gerçekleşmektedir¹⁰⁶. Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda ortaya çıkabilecek olası olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticinin, çalışanın örgüt ile kurmuş olduğu psikolojik sözleşmenin faktörlerini tahmin etmesi, ihlalin ortaya çıkması durumunda nedenleri üzerinde durması ve vakit kaybetmeden çözüm üretmesi gerekmektedir¹⁰⁷. Yöneticinin üzerine düşen bu sorumluluğu iyi bir şekilde yerine getirmesi örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin iyi bir şekilde devam ettirilmesi açısından önem taşımaktadır.

3.2.4.2 Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Geleneksel liderlik modelleri, bir liderin tüm çalışanlara benzer şekilde davrandığı varsayımına dayanmaktadır¹⁰⁸. Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan en ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında öne sürülen ve “dikey ikili bağlantı modeli” olarak adlandırılan liderlik teorisinde yönetici/lider ve astlar/üyeler arasındaki etkileşim dikey ikili bir yaklaşım şeklinde ele alınarak geliştirilmiş ve daha sonra “lider-üye

¹⁰⁵ Upasana Agarwal, Sumita Datta, Shivganesh Bhargava; “The Relationship Between Human Resources Practices, Psychological Contract and Employee Engagement-Implications for Managing Talent”, **IIMB Management Review**, Cilt:19, Sayı:3, 2007, s.314

¹⁰⁶ Sahra Sayğan Tunçay, F. Nazlı Sayğan Yağz; “Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Kıdemin Düzenleyici Rolü”, **İzmir İktisat Dergisi**, Cilt:35, Sayı:4, 2020, s.763

¹⁰⁷ Hakan Topaloğlu, Gökhan Arastaman; “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme”, **IHEAD**, Cilt:1, Sayı:2, 2016, s.30

¹⁰⁸ Türker Baş, Nurzahit Keskin; “Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlik Analizi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:10, Sayı:3, 2010, s.1014

etkileşim teorisi” olarak yeniden adlandırılmıştır¹⁰⁹. Lider-üye etkileşim teorisi, bir liderin çalışanları ile kurduğu ilişkide farklı rolleri üstlenerek yeni tarzlar geliştirmesi ve her bir çalışanı ile etkileşim içinde olması anlamına gelmektedir¹¹⁰. Yani bu teori lider ile çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşim sürecini ele almaktadır.

Yönetici bütün çalışanlarına aynı şekilde davranmamakta veya onları aynı şekilde değerlendirmemektedir. Sınırlı zaman ve kaynaktan dolayı yöneticinin çalışanları ile etkileşim şekilleri düşük nitelikli ilişki (dış grup üyeler) veya yüksek nitelikli ilişki (iç grup üyeler) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Düşük nitelikli etkileşim ilişkisinde, çalışanlardan sadece işlerinin formal gerekliliklerini yerine getirmeleri beklenmektedir ve yönetici tarafından çalışanlara ekstra faydalar sağlanmamaktadır. Bu ilişkide karşılıklı destek, ilgi ve güven sınırlıdır. Yüksek nitelikli etkileşim ilişkisinde ise çalışanlar, yöneticisinin zamanını, desteğini ve güvenini almaktadırlar, fazla özerkliğe sahiplerdir ve iş ile ilgili kaynakların dağıtımında avantajlıdırlar. Karşılığında ise yönetici çalışanlarının bağlılığını ve desteğini kazanmaktadır. Bu durumda çalışanların bireysel performanslarında da artışlar olmaktadır¹¹¹. Bu teoriye göre, iç grupta lider-üye etkileşiminin kalitesi dış gruba göre daha yüksektir¹¹². Dolayısı ile yüksek nitelikli etkileşim ilişkisinin tercih edilmesi gerekmektedir.

Liden ve Maslyn, lider-üye etkileşim teorisini dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır⁽¹¹³⁾;

- Etki boyutu, yönetici ile çalışan ilişkisinde iş ile ilgili olmayan

¹⁰⁹ Hatice Özutku, Veysel Ağca, Esin Cevrioğlu; “Lider Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2008, s.194

¹¹⁰ Cem Cüneyt Arslantaş; “Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Tisk Akademi**, Sayı:1, 2007, s.162

¹¹¹ Yusuf Cerit; “Lider Üye Etkileşimi ile Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişki”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:15, Sayı:28, 2012, s.34-35

¹¹² Zülfi Umut Özkara, Aynur Taş, Belgin Aydıntan; “Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:12, Sayı:18, 2019, s.106

¹¹³ Robert C. Liden, John M. Maslyn; “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, **Journal of Management**, Cilt:24, Sayı:1, 1998, s.50

bağlantıyı ifade etmektedir. Çalışanın yöneticisini arkadaş olarak görmesi örnek olarak gösterilmektedir.

- Sadakat boyutu, çalışanın kendisini güvende hissetmesi ve bir sorun ile karşılaştığında yöneticisinin onun yanında olacağını bilmesi sonucunda çalışan yöneticisine sadakat duyması boyutudur.
- Katkı boyutu, yönetici ile çalışanın birbirine olan faydasıdır. Yöneticinin verdiği işi yerine getiren çalışan yöneticisine fayda sağlamaktadır. Karşılığında yönetici de daha fazla kaynak sunarak çalışana fayda sağlamaktadır.
- Mesleki saygı boyutu, yönetici ve çalışanın yaptıkları iş bağlamında örgüt içinde ve dışında sahip oldukları üne ilişkin bir algıdır. Yöneticinin uzmanlık gücü bulunmaktadır ve bu güç mesleki saygı açısından gereklidir.

Lider ile üye arasındaki düşük kaliteli ilişkide, çalışan yöneticisinden daha düşük düzeyde destek gördüğünü, yüksek kaliteli ilişkide ise daha yüksek düzeyde destek gördüğünü düşünmektedir¹¹⁴. Lider ile üye arasındaki ilişkinin niteliği bireysel ve örgütsel sonuçları etkilemektedir.

3.2.4.3 Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, bireylerin çalışma yaşamındaki davranışlarını ve bireyler arasındaki sosyal ilişkileri açıklayan en etkili kavramsal paradigmalardan biridir¹¹⁵. Homans, Blau ve Emerson gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley gibi sosyal psikologlar tarafından yapılan çalışmalar sosyal mübadele teorisinin gelişimine öncülük etmiştir. Homans, 1958 yılında sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik kuramı geliştirmiştir. Sistematik kuram geliştiren kişi her ne kadar Homans olsa da “sosyal mübadele teorisi” ifadesini ilk kez Blau kullanmıştır¹¹⁶. Sosyal mübadele teorisinin temel varsayımı tarafların ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, arkadaşlık vb.) nedeni ile sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkiyi sürdürdüğü varsayımına dayanmaktadır. Bu teoriye göre örgüt ve çalışanlar arasında bir alışveriş

¹¹⁴ Özkara, Taş, Aydınlan; **a.g.e.**, s.108

¹¹⁵ Cropanzano, Mitchell; **a.g.e.**, s.874-875

¹¹⁶ Lambe, Wittmann, Spekman; **a.g.e.**, s.4

bulunmaktadır ve taraflar karşılıklı bağlılık ve çıkar ilişkisi içerisindedir. Yani çalışanlar örgütten elde ettiklerinin karşılığında farklı düzeylerde kendilerini örgüte adamaktadırlar¹¹⁷. Mübadele edilen kaynaklar ise sadece para veya ürün gibi somut değil, aynı zamanda sosyal olanaklar, güven, şükran, arkadaşlık gibi soyut da olabilmektedir¹¹⁸. Mübadele edilen kaynakların çalışanlar tarafından tatmin edici olarak kabul edilmesi yüksek adanmışlığın sağlanması açısından gereklidir.

Sosyal mübadele teorisinin temel ilkesine göre ilişkiler zamanla güven, sadakat ve karşılıklı bağlılığa dönüşmektedir¹¹⁹. Bu teoriye göre iyiliği yapan taraf karşılığında diğer taraftan ödüllendirilme beklentisi içine girmektedir. Buna göre taraflar karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerini yerine getirdiği sürece daha istekli olmakta ve bu ilişki sürekliliğini korumaktadır¹²⁰. Sosyal mübadelede taraflar; yöneticiler, çalışma arkadaşları, müşteriler ve sendikalar gibi oldukça çeşitlidir ve taraflar arasındaki ilişki açık bir şekilde ifade edilmemekte ve gönüllülük esasına dayandırılmaktadır. Karşılıklı ilişki ve güven bu alışverişte ön planda olmaktadır¹²¹. Tarafların birbirine güvenmesi bu ilişkinin devamlılığını sağlamaktadır.

Sosyal mübadele teorisine göre, çalışanlar yöneticileri tarafından önemsendiğini algılıyorsa kendilerini örgüte bağlı hissetmekte ve yöneticilerinin yaptıkları iyiliğin karşılığında örgütte kalmaya devam etmektedirler¹²². Dolayısı ile bu çalışanların örgüte adanmışlıkları yüksek olmaktadır.

3.2.5 Algılanan Yönetici Desteğinin Sonuçları

Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi, iletişim ve bilişim teknolojisinde meydana gelen değişiklikler, rekabet şartlarının giderek zorlaşması vb. nedenler çalışanların da örgütten ve yöneticilerinden beklentilerinin artmasına neden

¹¹⁷ Bilge Güler; **a.g.e.**, s.189

¹¹⁸ Silva, Kailasapathy; **a.g.e.**, s.131

¹¹⁹ Cropanzano, Mitchell; **a.g.e.**, s.875

¹²⁰ Fletcher; **a.g.e.**, s.1206

¹²¹ Cropanzano, Mitchell; **a.g.e.**, s.883

¹²² Jin, McDonald; **a.g.e.**, s.5-6

olmaktadır. Bu beklentilerin örgüt ve yöneticiler tarafından karşılanması durumunda çalışanlar örgüte adanmaktadırlar. Bundan dolayı yönetici desteği hem çalışanların performanslarını yükseltebilmek hem de örgüte olan adanmışlıklarını artırabilmek için gereklidir¹²³. Çünkü takım çalışmasına uygun ortamın yaratılması ve çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin desteği çalışan adanmışlığını sağlamada önem taşımaktadır¹²⁴. Dolayısı ile çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Bir yöneticinin çalışandan maksimum verim elde edebilmesi için çalışanını her yönü ile tanıması ve onun ihtiyaçlarını iyi anlaması gerekmektedir. Yöneticinin para kazanmak kadar insan kazanmanın da öneminin farkında olması gerekmektedir. Çünkü çalışanın başarılı olması yöneticinin kendisinin ve nihayetinde örgütün de başarılı olmasını sağlamaktadır¹²⁵. Yöneticinin çalışanı desteklemesi ile birlikte çalışanın istekleri ve ihtiyaçları karşılandığı için bu durum çalışanın örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesini sağlamakta ve iş stresini azaltmaktadır. Bireyin artan performansı örgütsel performansı artırmakta ve örgüt ile çalışan arasındaki bağı da güçlendirmektedir¹²⁶. Bundan dolayı yöneticinin çalışanına değer vermesi ve onun ihtiyaçlarını iyi anlaması gerekmektedir.

Çalışanlar için yönetici desteği demek örgütün desteği demektir. Çünkü çalışanlar, yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmektedirler¹²⁷. Örgütün verdiği ödüllerin adil olduğunu düşünen ve yöneticisini destekleyici olarak gören çalışanlar örgütünü de destekleyici olarak algılamaktadırlar¹²⁸. Yöneticiden duyulan

¹²³ Ömer Turunç, Mazlum Çelik; “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:17, Sayı:2, 2010, s.184

¹²⁴ Rashmi, Singh; **a.g.e.**, s.8

¹²⁵ Özkalp, Kirel; **a.g.e.**, s.299

¹²⁶ Eric Lambert, Nancy Hogan; “Creating a Positive Workplace Experience: The Issue of Support from Supervisors and Management in Shaping the Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Private Correctional Staff”, **Journal of Applied Security Research**, Cilt:4, Sayı:4, 2009, s.467-468

¹²⁷ Sajid Rahman Khattak, Saima Batool, Shams Ur Rehman, Muhammad Fayaz, Muhammad Asif; “The Buffering Effect of Perceived Supervisor Support on the Relationship between Work Engagement and Behavioral Outcomes”, **Journal of Managerial Sciences**, Cilt:XI, Sayı:3, 2017, s.65-66

¹²⁸ Kokkina, Chountalas, Magoutas; **a.g.e.**, s.62

memnuniyetsizlik nedeni ile çalışanlar örgütten ayrılmak zorunda kalabilmektedir. Bu durum örgütün insan gücü harcamalarını artırmakta ve geriye kalan çalışanlar ile yönetici arasında çoğunlukla kırılğan bir hal alan ilişkiye neden olmaktadır. Bu neden ile yönetici ve çalışanlar arasında devam eden problemlere zamanında çözüm üretilmesi gerekmektedir. Çalışan ayrılmaya karar verdikten sonra çözüm bulunulduğunda geç kalınabilmektedir¹²⁹. Bu doğrultuda çalışanın ayrılmaya karar vermesine neden olan etkenlere bakılması ve zamanında önlem alınması gerekmektedir.

Yöneticilerin adanmışlığı işinin bir parçası haline getirmesi ile çalışan adanmışlığı örgütlerde başlamaktadır¹³⁰. Yönetici desteği, çalışanların örgütten ayrılma eğilimini azaltmaya yardımcı olmakta ve çalışanların adanmışlığını olumlu yönde etkilemektedir¹³¹. Yönetici desteği çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yöneticilerinden olumlu geri bildirim alan çalışanlar daha adanmış çalışanlardır. Çalışanlar, yöneticileri tarafından değer verildiğini ve desteklendiğini hissettiklerinde artan adanmışlık yoluyla karşılık vermektedirler¹³². Çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için yönetici desteği bu yüzden oldukça önem arz etmektedir.

3.3 Kariyer Yönetimi Uygulamaları, Çalışan Adanmışlığı, Ücret Tatmini ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişkilere Yönelik Yazın İncelemesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışan adanmışlığı ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmektedir. Dolayısı ile bu bölümde

¹²⁹ Vincent D. O’Connel, Stephen E. Kohn; **Etkili Yöneticinin 6 Alışkanlığı**, Çeviri: Özlem Gültekin, 1. bs., İstanbul, Kitap Yayıncılık, 2006, s.40-41

¹³⁰ Harshitha; “Employee Engagement: A Literature Review”, **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:6 Sayı:12, 2015, s.98

¹³¹ Geetha Jose, Sebastian Rubert Mampilly; “Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, Cilt:30, 2015, s.236

¹³² Peter Holland, Brian Cooper, Cathy Sheehan; “Employee Voice, Supervisor Support and Engagement: The Mediating Role of Trust”, **Human Resource Management**, Cilt:56, Sayı:6, 2017, s.917-918

öncelik olarak çalışan adanmışlığı ile kariyer yönetimi uygulamaları, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği haricindeki değişkenlerle yapılan çalışmalar yer almaktadır. Sonrasında ise çalışan adanmışlığı ile araştırmanın modelinde yer alan kariyer yönetimi uygulamaları, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği değişkenlerinden biri ile ikisi ile ya da üçü ile birlikte yapılmış çalışmalar ele alınmaktadır.

3.3.1 Çalışan Adanmışlığı ile İlgili Yapılan Çalışmalar (Araştırma Değişkenleri Dışında)

Literatür kısmında da belirtildiği üzere çalışan adanmışlığı konusunda çoğunlukla 2010 yılından itibaren araştırmalar yapılmaktadır. Aşağıda çalışan adanmışlığı ile kariyer yönetimi uygulamaları, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği haricindeki değişkenlerle yapılan çalışmalar kronolojik olarak yer almaktadır:

Shuck ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yapılan çalışmada işe uyum, duygusal bağlılık ve psikolojik iklimin çalışan adanmışlığına etkisi ile bu etkinin çalışanın isteğe bağlı çabası ve işten ayrılma niyeti üzerindeki rolü ele alınmıştır. Buna göre işe uyum, duygusal bağlılık ve psikolojik iklim çalışan adanmışlığı ile önemli ölçüde ilişkili iken çalışan adanmışlığı hem isteğe bağlı çaba hem de işten ayrılma niyeti ile önemli ölçüde ilişkilidir. Olumlu bir psikolojik iklim yaşadığını bildiren çalışanlar daha yüksek düzeyde isteğe bağlı çaba göstermektedir. Çalışanın duygusal bağlılığının ve adanmışlığının yüksek olması işten ayrılma niyetinin düşük olmasını sağlamaktadır¹³³. Dolayısı ile duygusal bağlılığı ve adanmışlığı yüksek çalışanlara sahip olmak büyük önem taşımaktadır.

Soane ve arkadaşları tarafından 2012 yılında yayınlanan çalışmada Kahn'ın 1990 yılında yayınladığı "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work" teorisi temel alınarak adanmışlık modeli geliştirilmiş ve bu model yeni ölçek ile işlevselleştirilmiştir. ISA adanmışlık ölçeği entelektüel, sosyal ve

¹³³ Brad Shuck, Thomas G. Reio Jr, Tonette S. Rocco; "Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables", **Human Resource Development International**, Cilt:14, Sayı:4, 2011, s.427

duygusal adanmışlık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Yeni ölçeğin görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti olmak üzere üç kavram ile teorik ve ampirik olarak pozitif ilişkisi bulunmuştur¹³⁴.

Thamizhselvi tarafından 2014 yılında yapılan çalışmada dünya çapında en iyi şirketler (Boston Consulting Group, Wipro, Southwest Airlines, Intel Corporation, Alstom India Pvt Ltd., GMR Hydro India Pvt Ltd., Tech Mahindra Ltd., Larsen and Turbo Ltd. ve Google) tarafından uygulanan çeşitli çalışan adanmışlığı politikalarını keşfetmek ve analiz etmek amaçlanmıştır. Aynı zamanda araştırmada çalışan adanmışlığını ölçen faktörlere değinilmiş ve etkili bir çalışan adanmışlığı programı yapabilmek için öneriler paylaşılmıştır¹³⁵. Bu araştırma dünya çapındaki şirketlerin adanmışlık ile ilgili politikalarını anlayabilmek açısından önemlidir.

Schuck ve arkadaşları tarafından 2014 yılında yapılan çalışmada insan kaynakları geliştirme uygulamalarının ve çalışan adanmışlığının işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, insan kaynakları geliştirme uygulamalarının ve adanmışlığın işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir¹³⁶. Yapılan bu araştırmaya göre örgütte insan kaynakları geliştirme uygulamalarına ve adanmışlığa önem verilmesi sonucunda çalışanların işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Jha ve Kumar tarafından 2016 yılında gerçekleştirilen çalışmada çalışan adanmışlığı örgütsel performansın artırılabilmesi için stratejik bir araç olarak açıklanmış, çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için gerekli olan yönetsel yetkinliklere değinilmiş ve adanmışlığı artırabilmek için tavsiyelerde

¹³⁴ Emma Soane, Catherine Truss, Kerstin Alfes, Amanda Shantz, Chris Rees, Mark Gatenby; "Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: the ISA Engagement Scale", **Human Resource Development International**, Cilt:15, Sayı:5, 2012, s.529

¹³⁵ M. Thamizhselvi; "Innovative HR Practices in Employee Engagement", **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:5, Sayı:4, 2014, s.70

¹³⁶ Brad Shuck, Devon Twyford, Thomas G. Reio Jr, Angie Shuck; "Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection with Employee Turnover Intentions", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:25, Sayı:2, 2014, s.239

bulunulmuştur¹³⁷. Çalışmanın sonucuna göre örgütlerde çalışan adanmışlığına önem vermek örgütsel performansın artmasını sağlamaktadır.

Gupta ve Sharma tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun çalışan adanmışlığı ve örgütsel performans ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk ve adanmışlık, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performans ile çalışan adanmışlığı ve örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda adanmışlığın örgütsel performans için önemli bir strateji olduğu da çalışmada belirtilmiştir¹³⁸. Dolayısı ile bu çalışmada örgütsel performansı sağlayabilmede çalışan adanmışlığının rolünün büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Megha tarafından 2016 yılında çalışan adanmışlığı stratejilerini anlamak ve geliştirmek amacı ile bu çalışma yapılmıştır. Çalışma, entegre bir literatür taramasının sonuçlarını bildirmektedir. Dolayısı ile bu çalışmada çalışan adanmışlığının temel öncülleri, adanmışlığı ölçebilmek için araçlar ve çalışan adanmışlığına yönelik yaklaşımlar araştırılmış ve yorumlanmıştır¹³⁹. Çalışan adanmışlığı ile ilgili literatür taramasının sonuçlarını ele alması açısından bu çalışma önemlidir.

Yadav tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada Hindistan'daki akademisyenler arasında algılanan örgütsel destek ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bireysellik ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre algılanan örgütsel destek ile çalışan adanmışlığı arasında çok güçlü bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar bireyselliğin bu ilişkide düzenleyici bir

¹³⁷ Bhavesh Jha, Aman Kumar; "Employee Engagement: A Strategic Tool to Enhance Performance", **Journal for Contemporary Research in Management**, Temmuz 2016, s.21

¹³⁸ Neha Gupta, Vandna Sharma; "The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Engagement and Its Linkage to Organizational Performance: A Conceptual Model", **The IUP Journal of Organizational Behavior**, Cilt:XV, Sayı:3, 2016, s.59

¹³⁹ Swati Magha; "A Brief Review of Employee Engagement: Definition, Antecedents and Approaches", **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:7, Sayı:6, 2016, s.79

etkisinin olmadığını göstermiştir¹⁴⁰. Yapılan bu araştırmaya göre çalışanların örgütsel desteğin olduğunu algılamaları adanmışlıklarını artırmaktadır.

Nazir ve İslam tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek, çalışan adanmışlığı, çalışan performansı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı ve duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkilere çalışan adanmışlığının aracılık ettiği de tespit edilmiştir¹⁴¹. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların örgütünü destekleyici olarak algılamaları durumunda performansları ve duygusal bağlılıkları artmaktadır.

Kaur tarafından 2017 yılında çalışan adanmışlığı konusunda literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada çalışan adanmışlığının öncüllerine ve sonuçlarına odaklanılmıştır. Araştırma bulgularının, çalışan adanmışlığı konusunda gelecekte yapılacak olan çalışmalar için bir yol haritası olması amaçlanmıştır ve bu neden ile çalışmada 65 ampirik makale gözden geçirilmiştir¹⁴². Dolayısı ile bu çalışma, çalışan adanmışlığını açıklayan önemli araştırmalardan biri olarak kabul edilmektedir.

Motyka tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada çalışan adanmışlığı ile performans arasındaki ilişkiye ilişkin literatür sistematik bir şekilde incelenmiştir. İnceleme sonucuna göre bu alanda yapılan birçok araştırmada çalışan adanmışlığı ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur¹⁴³. Çalışanın performansı ile adanmışlığı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaları incelemesi açısından bu çalışma önem taşımaktadır.

¹⁴⁰ Lalit Kumar Yadav; “Employee Engagement Among Academicians: Interaction Effect of Perceived Organizational Support and Individualism”, **Vilakshan, XIMB Journal of Management**, Cilt:13, Sayı:1, 2016, s.21

¹⁴¹ Owais Nazir, Jamid Ul Islam; “Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement”, **South Asian Journal of Business Studies**, Cilt:6, Sayı:1, 2017, s.98

¹⁴² Sukhmeet Kaur; “Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Literature Review”, **The IUP Journal of Organizational Behavior**, Cilt:XVI, Sayı:3, 2017, s.7

¹⁴³ Blazej Motyka; “Employee Engagement and Performance: A Systematic Literature Review”, **International Journal of Management and Economics**, Cilt:54, Sayı:3, 2018, s.227

Albrecht ve arkadaşları tarafından 2018 yılında yapılan çalışmanın amacı örgütsel kaynaklar, örgütsel adanmışlık iklimi ve çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel adanmışlık iklimi, örgütsel kaynaklar ve çalışan adanmışlığı ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir¹⁴⁴.

Jena ve arkadaşları tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada çalışan adanmışlığının örgütsel güven üzerindeki etkisini doğrudan belirlemek ve psikolojik iyi oluş ile dönüşümcü liderliğin çalışan adanmışlığı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye dolaylı etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışan adanmışlığı, dönüşümcü liderlik ve psikolojik iyi oluş çalışanın örgüte karşı daha yüksek düzeyde güvene sahip olmasını sağlamaktadır¹⁴⁵. Dolayısı ile örgütsel güvenin sağlanabilmesi için örgütün strateji ve politikaları da etkili olmaktadır.

Sharma ve Nargotra tarafından 2018 yılında sunulan çalışmada J&K eyaletindeki özel telekom şirketlerinde görev alan çalışanların adanmışlığını etkileyen boyutlar keşfedilmek istenmiştir. Çalışmanın bulguları, çalışan adanmışlığının beş boyutunu rapor etmektedir. Bu boyutlar; iş özellikleri, ödüller ve tanınma, örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek ve iş tatminidir. Ayrıca sonuçlar çalışan adanmışlığının çalışanın örgütte kalma niyetini etkilediğini göstermektedir¹⁴⁶. Araştırma sonucuna göre adanmış çalışanlara sahip olabilmek ve onların örgütte kalmalarını sağlayabilmek için örgütün bu beş boyuta hakim olması gerekmektedir.

Shen ve Jiang tarafından 2019 yılında yayınlanan çalışmada örgütsel adanmışlık stratejilerinin (açıklık, ağ kurma ve yasal güvence) çalışan adanmışlığını artırdığı ve adanmışlığın artması ile birlikte çalışanların olumlu mesajlaşma davranışlarının yanı sıra bağlamsal performanslarının da (örgütün başarılı olabilmesi

¹⁴⁴ Simon Albrecht, Emil Breidahl, Andrew Marty; "Organizational Resources, Organizational Engagement Climate and Employee Engagement", **Career Development International**, Cilt:23, Sayı:1, 2018, s.67

¹⁴⁵ Lalatendu Kesari Jena, Sajeet Pradhan, Nrusingh Prasad Panigrahy; "Pursuit of Organisational Trust: Role of Employee Engagement, Psychological Well-being and Transformational Leadership", **Asia Pasific Management Review**, Cilt:23, 2018, s.227

¹⁴⁶ Jyoti Sharma, Meenakshi Nargotra; "Exploring the Employee Engagement in Telecom Sector", **Journal of Strategic Human Resource Management**, Cilt:7, Sayı:2, 2018, s.16

için çalışanların gönüllü davranışlar sergilemeleri) arttığı tespit edilmiştir¹⁴⁷. Dolayısı ile çalışanların olumlu mesajlaşma davranışlarını ve bağlamsal performanslarını artırabilmek için örgütsel adanmışlık stratejilerine sahip olmak ve bu stratejileri örgütte uygulamak gerekmektedir.

Sugianingrat ve arkadaşları tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada etik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışan adanmışlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Bu çalışma sonucuna göre, etik liderliğin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Çalışan adanmışlığı çalışan performansını iyileştirmede etik liderliğe aracılık edebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışan adanmışlığının aracılık rolünü geçmesi durumunda etik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine aracılık etmede rol oynayabilmektedir¹⁴⁸.

Mercy ve Choudhary tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada çalışan adanmışlığını etkileyen örgütsel faktörlerin (örgütsel destek, prosedürel adalet, güven algısı, işin özellikleri, rol etkinliği, ödüller ve tanınma, çalışanı güçlendirme ve liderlik) rolü ve etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışan adanmışlığının ana faktörleri olarak örgütsel destek, prosedürel adalet, güven algısı, işin özellikleri, rol etkinliği, ödüller ve tanınma ve çalışanı güçlendirme bulunmuştur¹⁴⁹. Bu araştırma çalışan adanmışlığını etkileyen örgütsel faktörlerin tespiti açısından önemlidir.

Costa ve Loureiro tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada çalışan adanmışlığının örgütsel başarı üzerindeki etkisini analiz etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanlar işte mutlu oldukları zaman örgütün bir parçası

¹⁴⁷ Hongmei Shen, Hua Jiang; “Engaged at Work? An Employee Engagement Model in Public Relations”, **Journal of Public Relations Research**, Cilt:31, Sayı:1-2, 2019, s.32

¹⁴⁸ Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Sapta Rini Widyawati, Carla Alexandra de Jesus da Costa, Mateus Ximenes, Salustiano Dos Reis Piedade, Wayan Gede Sarmawa; “The Employee Engagement and OCB as Mediating on Employee Performance”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Cilt:68, Sayı:2, 2019, s.319

¹⁴⁹ Jemima Mercy, Jivan Kumar Choudhary; “An Exploratory Study on Organizational Factors Affecting Employee Engagement”, **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:10, Sayı:1, 2019, s.6

olma eğilimindedirler, adanmışlıkları artmaktadır ve bu durum örgütsel başarıyı da olumlu yönde etkilemektedir¹⁵⁰. Dolayısı ile örgütsel başarıyı yakalamada çalışan adanmışlığının da etkisi bulunmaktadır.

Tong ve arkadaşları tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada algılanan kurumsal sosyal sorumluluk ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların algıladıkları kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların yaratıcılıkları ile pozitif ilişkili olduğunu ve bu ilişkiye çalışan adanmışlığının aracılık ettiği bulunmuştur¹⁵¹. Dolayısı ile örgütün kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip olması çalışanların adanmışlığının ve yaratıcılığının sağlanması için önemlidir.

Choudhury ve arkadaşları tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada çalışan mutluluğu, çalışan adanmışlığı ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda çalışan mutluluğu, çalışan adanmışlığı ve örgütsel bağlılık ile ilgili bir model oluşturulmuştur. Bu modele göre çalışan mutluluğu, çalışan adanmışlığı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır¹⁵². Araştırma sonucuna göre mutlu çalışanlar adanmış çalışanlardır ve bu çalışanlar örgüte bağlılardır.

Rahman ve arkadaşları tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada bir hizmet sağlayıcısının örgütsel desteğinin ve güçlendirmenin çalışan adanmışlığı ve refahı üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Çalışan adanmışlığının çalışan refahı üzerinde bir etkisinin olup olmadığına da bakılmıştır. Araştırma sonucuna göre hem örgütsel desteğin hem de örgütsel güçlendirmenin çalışan refahı üzerinde olumlu

¹⁵⁰ Liliana Rodrigues da Costa, Sandra Maria Correia Loureiro; “The Importance of Employees’ Engagement on the Organizational Success”, **Journal of Promotion Management**, Cilt:25, Sayı:3, 2019, s.328

¹⁵¹ Zelin Tong, Liya Zhu, Ning Zhang, Lisher Livuza, Nan Zhou; “Employees’ Perceptions of Corporate Social Responsibility and Creativity: Employee Engagement as a Mediator”, **Social Behavior and Personality**, Cilt:47, Sayı:12, 2019, s.1

¹⁵² Arijit Choudhury, Anirban Dutta, Sonit Dutta; “Employee Happiness, Employee Engagement and Organisational Commitment: A Literature Review”, **ITI HAS The Journal of Indian Management**, Ocak-Mart 2019, s.21

etkileri bulunmaktadır. Örgütsel desteğin çalışan adanmışlığı üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güçlendirme ise çalışan adanmışlığı için önemli bir faktör olarak bulunmamıştır. Çalışan adanmışlığı ise çalışanın refahını etkilemektedir¹⁵³. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanın refahını artırabilmek için çalışan adanmışlığının, örgütsel desteğin ve güçlendirmenin sağlanması gerekmektedir.

Reissova ve Papay tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada çalışan adanmışlığının düzeyini belirlemek ve çalışan adanmışlığı, iş tatmini ve potansiyel iş gücü devir hızı arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada, zorlu bir işyerinde bile adanmışlık seviyesinin düşük olmayabileceği, çalışan adanmışlığının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve potansiyel iş gücü devir hızını da olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır¹⁵⁴. Dolayısı ile araştırma sonucuna dayanarak adanmış çalışanın iş tatmininin yüksek olduğunu ve işten ayrılma niyetinin düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Bhardwaj ve Kalia tarafından 2021 yılında yayınlanan çalışmada görev ve bağlamsal iş performansını artırmada örgüt kültürünün ve çalışan adanmışlığının rolü araştırılmıştır. Çalışan adanmışlığının canlılık, kendisini adama ve özümseme alt değişkenlerinin bağlamsal performansa katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Canlılık ve özümseme alt değişkenlerinin çalışanların görev performansını da etkilediği bulunmuştur. Örgüt kültürü alt değişkenleri olan deney, özerklik ve güven, çalışanların bağlamsal ve görev performansını iyileştirmeye yardımcı olan ana yordayıcılardır. Çalışmada psikolojik sahiplenmenin ve üst yönetime duyulan güvenin, çalışanların hem bağlamsal hem de görev performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır¹⁵⁵.

Vercic tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada çalışan adanmışlığının,

¹⁵³ Arafat Rahman, Peter Björk, Annika Raval; “Exploring the Effects of Service Provider’s Organizational Support and Empowerment on Employee Engagement and Well-Being”, **Cogent Business&Management**, Cilt:7, 2020, s.1

¹⁵⁴ Alice Reissova, Marek Papay; “Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover”, **TEM Journal**, Cilt:10, Sayı:2, 2021, s.847

¹⁵⁵ Bhardwaj, Kalia; **a.g.e.**, s.187

örgütsel desteğin ve işveren markasının iç iletişim memnuniyetine etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre ölçülen bütün değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir¹⁵⁶. Bu doğrultuda çalışan adanmışlığı, örgütsel destek, işveren markası ile iç iletişim memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Aktaş ve arkadaşları tarafından 2021 yılında yayınlanan çalışmada çalışan adanmışlığının bireysel performans üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanların adanmışlık düzeyi ne kadar yüksekse bireysel performansları da o kadar yüksek olmaktadır¹⁵⁷. Dolayısı ile bireylerin yüksek performans gösterebilmeleri için örgüt tarafından adanmış olmalarının sağlanması gerekmektedir.

Nargotra ve Sarangal tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek ile çalışanın kalma niyeti arasındaki ilişkide çalışan adanmışlığının aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın bulguları algılanan örgütsel desteğin çalışanın kalma niyeti üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahip olduğunu ve çalışan adanmışlığının algılanan örgütsel destek ile çalışanın kalma niyeti arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir¹⁵⁸. Bu doğrultuda araştırma sonucuna göre çalışanın örgütsel destek algılaması örgütte kalma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Hameduddin tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada algılanan çevresel desteğin çalışan adanmışlığını etkileyip etkilemediğini incelemek için teorik bir model geliştirilmiştir. Aynı zamanda kamu, medya ve politik belirginliğin düzenleyici rolleri dikkate alınmıştır. Araştırma bulguları, algılanan çevresel desteğin çalışan adanmışlığı düzeyi için önemli olduğunu ve bu etkinin politik belirginlik tarafından düzenlendiğini

¹⁵⁶ Vercic; **a.g.e.**, s.1

¹⁵⁷ Kadir Aktaş, Erman Kılınç, Edip Doğan; “The Effect of Employee Engagement on Individual Performance: A Case Study”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2021, s.112

¹⁵⁸ Meenakshi Nargotra, Rajani Kumari Sarangal; “Perceived Organizational Support and Intention to Stay: The Mediating Effect of Employee Engagement”, **FIIB Business Review**, 2021, s.1

göstermektedir¹⁵⁹. Araştırma sonucuna göre çalışanların çevresel desteği pozitif olarak algılamaları adanmışlıklarının sağlanmasında gereklidir.

Aggarwal ve arkadaşları tarafından 2022 yılında yapılan çalışmada çalışan adanmışlığının öncülleri ve sonuçları üzerine bir model geliştirmek ve test etmek amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçları algılanan prosedürel adaletin, algılanan dağıtım adaletinin ve algılanan örgütsel desteğin çalışan adanmışlığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışan adanmışlığı çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilemekte ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini de olumsuz yönde etkilemektedir¹⁶⁰. Çalışma sonucuna göre çalışanların algıladıkları prosedürel ve dağıtım adaleti ile örgütsel destek çalışanların adanmışlığını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum ise çalışanların bağlılığını artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

Özet olarak çalışan adanmışlığının işe uyum, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti, çalışanın isteğe bağlı çabası, İKY uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk, algılanan örgütsel destek, çalışan performansı, örgütsel güven, örgütsel performans, çalışan mutluluğu, iş tatmini ve örgüt kültürü gibi değişkenler ile ilişkisini ele alan araştırmalar yapılmıştır. Aynı zamanda çalışan adanmışlığı ile ilgili ölçek geliştirme çalışmaları da bulunmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmalara dayanarak çalışan adanmışlığı ile ilgili bir çok değişkenin birlikte ele alındığını söylemek mümkündür. Yani yapılan bu çalışmalarda çalışan adanmışlığının bir çok konu ile bağlantısı tespit edilmiştir. Aşağıda ise çalışan adanmışlığının bu araştırma konusuna ait değişkenler ile birlikte yapılmış çalışmalara yer verilmektedir.

¹⁵⁹ Taha Hameduddin; “Employee Engagement among Public Employees: Exploring the Role of the (Perceived) External Environment”, **American Review of Public Administration**, Cilt:51, Sayı:7, 2021, s.526

¹⁶⁰ Arun Aggarwal, Dinesh Jaisinghani, Kamrunnisha Nobi; “Effect of Organizational Justice and Support on Organizational Commitment and Employee Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Engagement”, **International Journal of Quality and Service Sciences**, 2022, s.1

3.3.2 Çalışan Adanmışlığı ile İlgili Yapılan Çalışmalar (Araştırma Değişkenlerine Yönelik)

Çalışan adanmışlığının bu araştırmanın modelinde yer alan diğer üç değişkenden (kariyer yönetimi uygulamaları, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği) biri ile ikisi ile ya da üçü ile birlikte yapılan çalışmalar kronolojik olarak aşağıda yer almaktadır:

Shuck ve Albornoz tarafından 2007 yılında yapılan çalışmada maaşsız çalışanların deneyimlerini anlayabilmek için Maslow'un (1970) ve Kahn'ın (1990) motivasyon teorileri kullanılarak çalışan adanmışlığına bakmak amaçlanmıştır. Araştırmada çalışan adanmışlığını etkileyen dört faktör bulunmuştur. Bunlar; çalışma ortamı, çalışanın yöneticisinin desteği, çalışanın bireysel özellikleri ve öğrenme fırsatlarıdır. Dolayısı ile çalışan adanmışlığını artırabilmek için yönetici ve çalışan arasında güvenin inşa edilmesi, çalışana öğrenme fırsatlarının sunulması, çalışanın bireysel özelliklerinin anlaşılması ve iyi bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir¹⁶¹. Araştırma sonucuna göre çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için bu dört faktörü bilmek gerekmektedir.

Coetzee ve Villiers tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada çalışanların iş stresi kaynakları, işe adanmışlık ve kariyer yönelimleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin cinsiyet, ırk, istihdam durumu ve yaş gibi sosyo-demografik faktörler açısından farklılaşma durumu araştırılmak istenmiştir. Araştırmanın sonucu çalışanların iş stresi kaynakları, işe adanmışlık düzeyleri ve kariyer yönelimleri arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Erkekler ve kadınlar, siyahlar ve beyazlar, geçici ve sürekli olarak çalışanlar ve çeşitli yaş grupları arasında da önemli farklılıklar tespit

¹⁶¹ Brad Shuck, Carlos Albornoz; "Below the Salary Line: Employee Engagement of Non-Salaried Employees", **Online Submission, ERIC**, 2007, s.2

edilmiştir¹⁶². Dolayısı ile araştırmanın sonucuna göre çalışanların iş stresi, işe adanmışlıklarını ve kariyer yönelimlerini etkilemektedir.

Sharma ve Krishnan tarafından 2012 yılında yapılan çalışmada ücret tatmininin ve dönüşümcü liderliğin çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada, dönüşümcü liderliğin çalışan adanmışlığının önemli bir belirleyicisi olduğunu ve dönüşümcü liderliğin ücret tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹⁶³.

Poon tarafından 2013 yılında yapılan çalışmada algılanan kariyer desteği, duygusal bağlılık ile işe adanmışlık arasındaki ilişki test edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucuna göre algılanan kariyer desteği ile işe adanmışlık arasındaki pozitif bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkiye duygusal bağlılığın aracılık ettiği tespit edilmiştir¹⁶⁴. Dolayısı ile çalışanların kariyer desteği algılaması işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Kimani ve Gachunga tarafından 2013 yılında yapılan araştırmada kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Araştırmada mentorların çalışanlara mevcut konumlarını iyileştirmek için kişisel gelişim desteği sağlamalarının ve örgütün çalışanlarını iç iş ilanlarından haberdar etmelerinin çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır¹⁶⁵. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre mentorluk ve iç işe alım çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkileyen kariyer yönetimi uygulamaları arasında yer almaktadır.

¹⁶² M. Coetzee, M. de Villiers; “Sources of Job Stress, Work Engagement and Career Orientations of Employees in a South African Financial Institution”, **Southern African Business Review**, Cilt:14, Sayı:1, 2010, s.27

¹⁶³ Devyani Sharma, Venkat R. Krishnan; “The Impact of Pay Satisfaction and Transformational Leadership on Employee Engagement”, **Proceedings of the 5th International Conference of Management and Behavioural Sciences**, Haridwar, India, Haziran 2012, s.1

¹⁶⁴ June M. L. Poon; “Relationships among Perceived Career Support, Affective Commitment and Work Engagement”, **International Journal of Psychology**, Cilt:48, Sayı:6, 2013, s.1148

¹⁶⁵ Kimani, Gachunga; **a.g.e.**, s.1

Meesala ve arkadaşları tarafından 2014 yılında yapılan çalışmada bir çalışanın kariyer başarısına performanstan, en iyi İK uygulamalarından ve çalışan adanmışlığından en çok hangisinin katkıda bulunduğu araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları adanmışlığın kariyer başarısına en çok katkıda bulunduğunu ve ardından en iyi İK uygulamalarının geldiğini göstermektedir. İş performansının ise kariyer başarısını belirlemede şüpheli bir rolü bulunmaktadır¹⁶⁶. Dolayısı ile çalışanın kariyerinde başarılı olabilmesi için adanmış olması büyük önem taşımaktadır.

Khalid ve Khalid tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada örgütsel bağlılık, kariyer memnuniyeti ve çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılık, kariyer memnuniyeti ve çalışan adanmışlığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda çalışanlara öğrenme fırsatları sağlandığında kariyerlerine daha bağlı ve doyumlu oldukları ve buna bağlı olarak örgüte bağlılık düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir¹⁶⁷. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı sunmak kariyerlerine ve örgüte daha bağlı olmalarını sağlamaktadır.

Jung ve Yoon tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada lüks otellerde görev alan çalışanların ücret tatminini ölçmek ve ücret tatmini (ücret düzeyi, ücret artışı, yan haklar ve ücret yapısı), işe adanmışlık ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi açıklamak amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanların yan hakları, ücret düzeyi ve örgütün ücret yapısının çalışanların işe adanmışlığının üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve ücret yapısının, ücret düzeyinin, ücret artışının ve yan hakların çalışanların işten ayrılmasını etkilediği bulunmuştur. Özellikle yan haklar, işe adanmışlığı etkileyen en önemli değişken olarak belirlenmiştir ve çalışanların ücretlerinden tatmin olmaları durumunda işten ayrılma olasılıklarının daha düşük

¹⁶⁶ Appalayya Meesala, Vani H., Nageswara Rao; “The Impact of Best HR Practices and Employee Engagement on Career Success: A Discriminant Anaysis”, **Indian Journal of Management**, 2014, s.1-2.

¹⁶⁷ Ambar Khalid, Saba Khalid; “Relationship between Organizational Commitments, Employee Engagement and Career Satisfaction: A Case of University of Gujrat, Pakistan”, **Journal of South Asian Studies**, Cilt:3, Sayı:3, 2015, s.323

olduğu tespit edilmiştir¹⁶⁸. Bu araştırmada ücret tatmininin çalışanların işe adanmışlıklarının sağlanmasında ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasında önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Salleh ve Memon tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada ücret tatmini ile gönüllü işten ayrılma arasındaki ilişkide aracı değişken olarak çalışan adanmışlığının rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışan adanmışlığının çalışanın ücret tatmini ile işi bırakma niyeti arasındaki ilişkide önemli bir aracı mekanizma olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹⁶⁹.

Jose ve Mampilly tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada algılanan yönetici desteğinin ve psikolojik güçlendirmenin çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda algılanan yönetici desteğinin ve psikolojik güçlendirmenin çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkilediği ve algılanan yönetici desteğinin psikolojik güçlendirmeyi de olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda psikolojik güçlendirmenin algılanan yönetici desteği ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği bulunmuştur¹⁷⁰. Dolayısı ile çalışanların yöneticilerinden destek gördüklerini algılamaları adanmışlıklarını ve psikolojik açıdan güçlendirilmelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Garg tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada çift kariyerli çiftler için yüksek performanslı iş uygulamaları ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi, yüksek performanslı iş uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve çalışan adanmışlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel rol stresinin aracı rolünü incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda yüksek performanslı iş uygulamaları ile çalışan

¹⁶⁸ Hyo Sun Jung, Hye Hyun Yoon; “Understanding Pay Satisfaction: The Impacts of Pay Satisfaction on Employees’ Job Engagement and Withdrawal in Deluxe Hotel”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:48, 2015, s.22

¹⁶⁹ Rohani Salleh, Mumtaz Ali Memon; “A Review on the Effects of Pay Satisfaction on Employee Engagement and Turnover: A Proposed Mediating Framework”, **International Business Management**, Cilt:9, Sayı:3, 2015, s.344

¹⁷⁰ Jose, Mampilly; “Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces”, **a.g.e.**, s.231

adanmışlığı arasında, yüksek performanslı iş uygulamaları ile iş tatmini arasında ve çalışan adanmışlığı ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Örgütsel rol stresinin de çalışan adanmışlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiği tespit edilmiştir¹⁷¹.

Das ve arkadaşları tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada Hindistan'daki kamu ve özel sektör bankalarında görev alan çalışanların adanmışlığı, ücret tatmini, bilişsel esneklik, ücret adaleti, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetindeki farklılığın boyutu incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları özel sektör çalışanlarının daha yüksek bilişsel esneklik ve işten ayrılma niyetine sahip olduğunu, kamu sektörü çalışanlarının ise ücret tatmini ve duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Kamu ve özel bankalarda görev alan çalışanlar arasında çalışan adanmışlığı ve ücret adaleti arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır¹⁷².

Mohamed ve Ali tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada çalışan adanmışlığı ile yönetici desteği arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulguları yönetici desteğinin çalışan adanmışlığı ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur¹⁷³. Araştırmada yönetici desteği algısının çalışanın adanmışlığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tladinyane ve Merwe tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada kariyer uyum yeteneği ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişki dinamiklerini belirlemek amaçlanmıştır. Sonuçlar adanmışlığı yüksek çalışanların daha iyi kariyer uyum

¹⁷¹ Naval Garg; “Organizational Role Stress in Dual-Career Couples: Mediating the Relationship between HPWPs, Employee Engagement and Job Satisfaction”, **The IUP Journal of Management Research**, Cilt:XIV, Sayı:3, 2015, s.43

¹⁷² Prashant Das, Virendra Byadwal&Tushar Singh; “Employee Engagement, Pay Satisfaction, Cognitive Flexibility, Compensation Fairness, Affective Commitment and Turnover Intention: A Comparative Study of Private and Public Sector Banks in India”, **Psychology Research and Behavior Management**, Cilt:7, Sayı:1&2, 2016, s.7

¹⁷³ Sadiya Ahmed Mohamed, Maimunah Ali; “The Impacts of Supervisor Support on Employees’ Engagement”, **International Journal of Research & Review**, Cilt:3, Sayı:3, 2016, s.14

yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir¹⁷⁴. Dolayısı ile bu araştırmada kariyer uyum yeteneği ile çalışan adanmışlığı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mahmood ve Sahar tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada psikolojik güçlendirmenin ve algılanan kariyer desteğinin çalışanın işe adanmışlığı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolü araştırılmıştır. Araştırmada psikolojik güçlendirmenin ve algılanan kariyer desteğinin çalışanın işe adanmışlığı üzerindeki olumlu etkisine duygusal bağlılığın kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır¹⁷⁵. Dolayısı ile çalışanın algıladığı kariyer desteği ve psikolojik güçlendirme çalışanın işe adanmışlığını pozitif olarak etkilemektedir.

Xueling tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada kariyer yönetimi ve adanmışlık arasındaki ilişkinin teorik modeli araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre adil terfi, eğitim ve çalışana zamanında geri bildirim kariyer yönetimini olumlu yönde etkilemekte ve bu durum da adanmışlığı olumlu yönde etkilemektedir. Ancak araştırmadan elde edilen bulgulara göre bu değişkenlerin adanmışlık üzerinde doğrudan önemli bir etkisi bulunamamıştır¹⁷⁶.

Ngo ve Hui tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada iki farklı bireysel yönelim türü (çok yönlü kariyer yönelimi ve istihdam bağlılığı) ile kariyer tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkide işe adanmışlık ve öz-yeterlik aracı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre hem çok yönlü kariyer yöneliminin hem

¹⁷⁴ Rebecca Tladinyane, Marna Van Der Merwe; “Career Adaptability and Employee Engagement of Adults Employed in an Insurance Company: An Exploratory Study”, **SA Journal of Human Resource Management**, Cilt:14, Sayı:1, 2016, s.1

¹⁷⁵ Asif Mahmood, Arooj Sahar; “Impact of Psychological Empowerment and Perceived Career Support on Employee Work Engagement with the Mediating Role of Affective Commitment”, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Cilt:11, Sayı:3, 2017, s.1084

¹⁷⁶ Pei Xueling; “Empirical Study of Career Management and Engagement”, **Canadian Social Science**, Cilt:13, Sayı:1, 2017, s.43

de istihdam bağıllığının kariyer tatmini ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve bu ilişkiye işe adanmışlığın ve öz-yeterliğin aracılık ettiği tespit edilmiştir¹⁷⁷.

Holland, Cooper ve Sheehan tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada yönetici desteğinin ve çalışanın sesinin adanmışlık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Üst yönetimin duyduğu güvenin ise bu ilişkideki aracı rolü ele alınmıştır. Araştırma sonucunda hem yönetici desteğinin hem de çalışanın sesinin çalışan adanmışlığı ile olumlu bir şekilde ilişkisinin olduğu ve bu ilişkiye üst yönetimin duyduğu güvenin aracılık ettiği bulunmuştur¹⁷⁸. Dolayısı ile çalışanın yöneticisinden destek algılaması ve sesini duyurması adanmışlığını artırmaktadır.

Semwal ve Dhyani tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada kariyer gelişiminin ve eğitimin çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisini değerlendirmek ve kariyer gelişiminin çalışan adanmışlığını eğitimden daha fazla artırıp artırmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda kariyer gelişiminin ve eğitimin çalışan adanmışlığı üzerinde etkisinin olduğunu ve örgütte kariyer gelişimi beklentilerinin çalışan adanmışlığının tüm alt bileşenlerine, eğitim girişimlerinin sağladığı destekten daha önemli ölçüde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir¹⁷⁹. Dolayısı ile örgütün çalışanın kariyer gelişimine ve eğitimine destek vermesi çalışanın adanmışlığını sağlayabilmesi açısından gereklidir.

Coetzee ve arkadaşları tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada çalışanların yaşlarının, psikolojik kariyer kaynaklarının ve kariyer uyum yeteneklerinin işe adanmışlıklarını önemli ölçüde yordayıp yordamadığını ve kuşak gruplarının bu değişkenler açısından önemli ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları nesiller arası grupların (yaş), kariyer güveninin (kariyer uyumluluğu) ve kariyer uyumlaştırıcılarının (psikolojik kariyer kaynakları) işe adanmışlığın önemli yordayıcıları olduğunu göstermiştir. Y Kuşağı bireyleri daha

¹⁷⁷ Hang-Yue Ngo, Li Hui; "Individual Orientations and Career Satisfaction: The Mediating Roles of Work Engagement and Self-Efficacy", **Journal of Career Development**, Cilt:45, Sayı:5, 2018, s.425

¹⁷⁸ Holland, Cooper, Sheehan; **a.g.e.**, s.915

¹⁷⁹ Semwal, Dhyani; **a.g.e.**, s.85

yüksek düzeyde psikolojik kariyer kaynaklarına (kariyer tercihleri, kariyer değerleri ve kariyer sürücüler) sahipken X Kuşağı bireylerinin daha yüksek kariyer merakına sahip olduğunu ve Baby Boomers kuşağının ise daha yüksek düzeyde işe adanmışlık gösterdiği tespit edilmiştir¹⁸⁰.

Yang ve arkadaşları tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada kariyer gelişimi için yönetici desteğinin işe adanmışlık ve alt kariyer sonuçları (kariyer tatmini, terfi edilebilirlik) ile ilişkisi ve görev yeterliliğinin bu ilişkide düzenleyici rolü araştırılmıştır. Sonuçlar kariyer gelişimi için yönetici desteğinin işe adanmışlık, kariyer tatmini ve terfi edilebilirlik ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu ilişkide görev yeterliliğinin düzenleyici rolü tespit edilmiştir¹⁸¹.

Chahar ve Hatwal tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi, performans yönetimi, çalışan refahı uygulamaları, kariyer gelişim fırsatı gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığı üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur¹⁸². Bu neden ile örgütte insan kaynakları yönetimi uygulamalarına önem vermek gerekmektedir.

Saluy ve Kemalasari tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada ücretlendirmenin, kariyer gelişiminin ve çalışan adanmışlığının çalışan performansına etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada ücretlendirmenin, kariyer gelişiminin ve çalışan adanmışlığının çalışan performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En büyük etkiye sahip değişkenin ise çalışan

¹⁸⁰ Melinde Coetzee, Nadia Ferreira, Crysanthor Shunmugum; “Psychological Career Resources, Career Adaptability and Work Engagement of Generational Cohorts in the Media Industry”, **SA Journal of Human Resource Management**, Cilt:15, 2017, s.1

¹⁸¹ Fu Yang, Jun Liu, Xiaoyu Huang, Jing Qian, Ting Wang, Zhen Wang, Huiping Yu; “How Supervisory Support for Career Development Relates to Subordinate Work Engagement and Career Outcomes: The Moderating Role of Task Proficiency”, **Human Resource Management Journal**, Cilt:28, 2018, s.496

¹⁸² Chahar, Hatwal; **a.g.e.**, s.16

adanmışlığı olduğu tespit edilmiştir¹⁸³. Dolayısı ile çalışanın performansını artırabilmek için çalışanın adanmışlığına, kariyer gelişimine ve ücretlendirme sistemine önem verilmesi gerekmektedir.

Putri ve Handoyo tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada kariyer büyümesinin çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışan adanmışlığının bu ilişkideki aracı rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada, kariyer büyümesinin çalışanın işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Çalışan adanmışlığının da bu ilişkiye aracılık etmediği sonucuna ulaşılmıştır¹⁸⁴.

Khan ve Lakshmi tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada algılanan yönetici desteğinin iş tatminine olan etkisinde çalışan adanmışlığının aracı rolü araştırılmak istenmiştir. Araştırma sonucuna göre algılanan yönetici desteği ile iş tatmini arasında önemli ölçüde pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda algılanan yönetici desteğinin çalışan adanmışlığı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan adanmışlığı ise algılanan yönetici desteği ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir¹⁸⁵. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticisi tarafından desteklendiğini düşünen çalışanın iş tatmini ve adanmışlığı artmaktadır.

Ahmed ve arkadaşları tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada kariyer geliştirme fırsatlarının işe adanmışlığı artırmaya yönelik rolünü incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre kariyer geliştirme fırsatları ile işe adanmışlık arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu ve anlamlı işin bu ilişkiye kısmen aracılık ettiği

¹⁸³ Ahmad Badawi Saluy, Novawiguna Kemalasarı; “The Impact of Compensation, Career Development and Employee Engagement towards Employee Performance”, **Saudi Journal of Business and Management Studies**, Cilt:3, Sayı:5, 2018, s.515

¹⁸⁴ Anggraini Delina Putri, Seger Handoyo; “The Impact of Career Growth on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediator Variable: Study among the Generation Y Employees in Indonesia”, **International Conference on Psychology in Health, Educational Social and Organizational Settings**, 2018, s.216

¹⁸⁵ Muskan Khan, N. Lakshmi; “Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship Between Perceived Supervisor Support and Job Satisfaction”, **Asian Journal of Management**, Cilt:9, Sayı:1, 2018, s.189

bulunmuştur¹⁸⁶. Bu neden ile çalışanın işe adanmışlığını sağlayabilmek için çalışanlara kariyer geliştirme fırsatlarının sunulması gerekmektedir.

Aktar ve Pangil tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi incelemek ve örgüt kültürünün bu ilişkiye etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre ücretin, iş güvenliğinin ve çalışma koşullarının çalışan adanmışlığı ile önemli bir ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü ise İKY uygulamaları ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi kısmen yumuşatmaktadır¹⁸⁷. Bu doğrultuda çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için örgütte ücrete, iş güvenliğine ve çalışma koşullarına önem verilmesi gerekmektedir.

Ali ve arkadaşları tarafından 2019 yılında yayınlanan çalışmada yetenek yönetiminin ve kariyer gelişiminin örgütsel etkinliği doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Ayrıca bu çalışmada yetenek yönetimi ve örgütsel etkinlik ile kariyer gelişimi ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkide çalışan adanmışlığının aracı rolü test edilmiştir. Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin ve kariyer gelişiminin çalışan adanmışlığı ve örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışan adanmışlığının ise bireysel gelişim uygulamaları (yetenek yönetimi ve kariyer gelişimi) ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır¹⁸⁸.

Shah ve arkadaşları tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada örgütsel iletişim gücünün çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı rolü ve örgütsel güvenin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel iletişim gücü ile çalışan adanmışlığı arasında önemli bir pozitif ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye algılanan yönetici desteğinin aracılık ettiği ve örgütsel

¹⁸⁶ Umair Ahmed, Zainudin Bin Awang, Abu Shams Mohammad Mahmudul Hoque, Benazir Ahmed Siddiqui, Abdul Samad Dahri, Habsah Muda; "The Mediating Role of Meaningful Work Between Career Growth Opportunities and Work Engagement", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Cilt:8, Sayı:11, 2018, s.1266-1267

¹⁸⁷ Aktar, Pangil; **a.g.e.**, s.55

¹⁸⁸ Ali, Bashir, Mehreen; **a.g.e.**, s.62

güvenin ise bu ilişkiyi düzenlediği tespit edilmiştir¹⁸⁹. Dolayısı ile çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için örgütte iletişimi güçlendirmek gerekmektedir.

Easterly ve Myers tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada mesleki gelişim adanmışlığı ile kariyer tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre mesleki gelişim adanmışlığı ve kariyer tatmini arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir¹⁹⁰.

Sawitri ve Suryadi tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada kariyer amacı ile kariyer araştırmasına adanmışlık arasındaki ilişkide sosyo-ekonomik statünün düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırmada kariyer amacının artmasının yüksek ve düşük sosyo-ekonomik statü grupları için kariyer araştırmasına adanmışlığı artırdığı ancak yüksek sosyo-ekonomik statü grubu için daha belirgin bir şekilde artışın gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır¹⁹¹. Bu durumda çalışanların kariyer amaçlarının bilinmesi büyük önem taşımaktadır.

Baqir ve arkadaşları tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada ödül ve takdir ile algılanan yönetici desteğinin çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir. Araştırmada ödül ve takdir ile yönetici desteğinin çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır¹⁹². Dolayısı ile yöneticinin çalışanını desteklemesi, ödüllendirmesi ve takdir etmesi çalışanın adanmışlığını olumlu yönde etkilemektedir.

¹⁸⁹ Muzammel Shah, Bahrawar Said, Sorath Mahar; “Impact of Organizational Communication Strength on Employee Engagement: The Mediating Role of Perceived Supervisor Support and Moderating Role of Organizational Trust”, **Journal of Business and Tourism**, Cilt:5, Sayı:1, 2019, s.239

¹⁹⁰ R. G. (Tre) Easterly III, Brian E. Myers; “Professional Development Engagement and Career Satisfaction of Agriscience Teachers”, **Journal of Agricultural Education**, Cilt:60, Sayı:2, 2019, s.69

¹⁹¹ Dian Ratna Sawitri, Bambang Suryadi; “The Role of Socioeconomic Status in the Relationship Between Career Aspirations and Engagement in Career Exploration”, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, Cilt:399, 2020, s.260

¹⁹² Muhammad Baqir, Sajid Hussain, Rashid Waseem, K. M. Anwarul Islam; “Impact of Reward and Recognition, Supervisor Support on Employee Engagement”, **American International Journal of Business and Management Studies**, Cilt:2, Sayı:3, 2020, s.8

Alabood ve Manakkattil tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada kariyer maksimizasyonu ve çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi tanımlamak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda iki değişkenin anlamlı pozitif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur¹⁹³. Dolayısı ile araştırmadan elde edilen bulgulara göre kariyer maksimizasyonu sağlamak çalışan adanmışlığını artırmaktadır.

Prasetyo ve Purba tarafından 2020 yılında yayınlanan çalışmada liderlik tarzının, kariyer gelişiminin ve çalışma ortamının çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda liderlik tarzının, kariyer gelişiminin ve çalışma ortamının çalışan adanmışlığı üzerinde kısmen olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur¹⁹⁴.

Korankye tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada örgütsel kariyer yönetimi (kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer fırsatı) ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracı rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların kariyer tatminleri ve işe adanmışlıkları üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur¹⁹⁵. Bu doğrultuda çalışanların kariyerlerinden tatmin olabilmeleri için örgütün kariyer yönetimi sistemine sahip olması ve bu sistemi başarı ile yönetmesi gerekmektedir.

Bahri ve arkadaşları tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada öz-yeterlik, çalışma ortamı, kariyer kimliği ve işe gömülmürlük arasındaki ilişki araştırılmıştır. İşe adanmışlığın aracılık ilişkisi de araştırmada ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları öz-yeterliğin, kariyer kimliğinin ve çalışma ortamının çalışanların işe adanmışlığını

¹⁹³ Abdulaziz Alabood, Sulphay Manakkattil; “The Relationship between Career Maximization and Employee Engagement”, **Management Science Letters**, Cilt:10, 2020, s.2597

¹⁹⁴ Faiz Irsyad Prasetyo, Charles Bohlen Purpa; “The Influence of Leadership Style, Career Development and Work Environment to Employee Engagement at PT Indo Japan Steel Center”, **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, Cilt:5, Sayı:7, 2020, s.1290

¹⁹⁵ Korankye; **a.g.e.**, s.351

önemli ölçüde etkilediğini ve bunun da işe gömülmüşlük ile önemli bir bağlantısının olduğunu göstermektedir¹⁹⁶.

Windia ve arkadaşları tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada esnek çalışma düzeninin, yönetici desteğinin ve çalışan adanmışlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre esnek çalışma düzeninin ve çalışan adanmışlığının işten ayrılma niyeti ile önemli bir ilişkiye sahip olduğu ancak yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir¹⁹⁷. Araştırmanın bulgularına göre çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmak için esnek çalışma düzenini ve çalışan adanmışlığını sağlamak gerekmektedir.

Ogueyungbo ve arkadaşları tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada örgütsel öğrenme ile çalışan adanmışlığı değişkenleri açıklanmış ve yönetici desteğinin iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmada yönetici desteğinin, örgütsel öğrenme ve çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır¹⁹⁸.

Ekmekçioğlu tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada algılanan yönetici desteği ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kariyer ile ilgili öz-yeterliğin aracılık etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda yönetici desteği algısının çalışanların işe adanmışlıklarının olumlu bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Yönetici

¹⁹⁶ Syaiful Bahri, R. Sabrina, Emilda Sulasmi; “Mediating Effect of Work Engagement between the Relationship of Self-Efficacy, Career Identity, Work Environment and Job Embeddedness”, **Journal of Security and Sustainability Issues**, Cilt:10, Sayı:2, 2020, s.793

¹⁹⁷ Ni Made Anggi Lutfiani Putri Windia, Jugindar Singh Kartar Singh, Tajuddin A. Rashid, Thilageswary Arumugam; “Reducing Turnover Intention Through Flexible Work Arrangement, Supervisor Support and Employee Engagement: A Study among Female Auditors in Jakarta”, **Global Business and Management Research: An International Journal**, Cilt:12, Sayı:3, 2020, s.134

¹⁹⁸ O. Opeyemi Ogueyungbo, L. Moses Chinonye, Ebeguki Igbinoba, Odunayo Salau, Hezekiah Falola, Maxwell Olokundun; “Organisational Learning and Employee Engagement: The Mediating Role of Supervisory Support”, **Cogent Business&Management**, Cilt:7, 2020, s.2

desteği algısı ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kariyer ile ilgili öz-yeterliğin aracı rolü olduğu da tespit edilmiştir¹⁹⁹.

Nasidi ve arkadaşları tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada eğitimin ve kariyer gelişiminin çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, eğitimin ve kariyer gelişiminin çalışan adanmışlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir²⁰⁰. Bu neden ile çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için çalışanların eğitimlerine ve kariyer gelişimlerine önem vermek gerekmektedir.

Cakrawardani ve arkadaşları tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada kariyerin, çalışan adanmışlığının ve ücretlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları, kariyerin ve ücretlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışını kısmen etkilediğini ancak çalışan adanmışlığının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kariyere ve ücretlendirmeye göre kısmen daha az etkili olduğunu göstermektedir²⁰¹.

Houssein ve arkadaşları tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada çalışan adanmışlığının, iş-yaşam dengesinin ve kariyer gelişiminin çalışanların elde tutulmasına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışan adanmışlığı ile kariyer gelişimi çalışanların elde tutulması ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Çalışan adanmışlığı, çalışanların elde tutulması üzerinde en güçlü etkiye sahipken kariyer gelişiminin etkisi daha azdır. Bununla birlikte araştırma sonucunda iş-yaşam dengesinin çalışanların elde tutulması ile önemsiz bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada çalışan adanmışlığı çalışanların elde tutulması için merkezi bir faktör

¹⁹⁹ Emre Burak Ekmekçioğlu; “Perceived Supervisor Support, Work Engagement and Career-Related Self-Efficacy: An Empirical Study”, **The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences**, Cilt:19, 2020, s.23

²⁰⁰ Yusuf Nasidi, Aminu Garba Waziri, Adeogun Adekunle Sunday, Agava Yusuf Halim; “Influence of Training and Career Development on Employee Engagement among Nonacademic Staff of University”, **International Journal of Intellectual Discourse**, Cilt:3, Sayı:2, 2020, s.383

²⁰¹ Dhitanayu Cakrawardani, Bayu Airlangga Putra, Mochamad Arif; “Effect of Career, Employee Engagement and Compensation of Behavior Organisational Citizenship in PT. Wika Intinusa Surabaya”, **Quantitative Economics and Management Studies**, Cilt:1, Sayı:2, 2020, s.117

olarak kabul edilmiştir²⁰². Çünkü adanmışlık çalışanı elde tutmanın kilit anahtarıdır.

Hendrawan ve Pogo tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada örgüt kültürünün, liderlik tarzının ve kariyer gelişiminin çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları örgüt kültürünün, liderlik tarzının ve kariyer gelişiminin çalışan adanmışlığı üzerinde eş zamanlı olarak pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir²⁰³. Dolayısı ile araştırma sonucuna dayanarak örgüt kültürünün, liderlik tarzının ve kariyer gelişiminin çalışan adanmışlığını etkilediğini söylemek mümkündür.

Ewool, Azinga ve Kamil tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada çalışanın tanınmasının çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisinde ücret tatmininin düzenleyici rolü araştırılmak istenmiştir. Araştırma sonucuna göre ücret tatmininin çalışan adanmışlığı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır ve çalışanın tanınması ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi olumlu bir şekilde düzenlemektedir²⁰⁴. Bu neden ile çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için çalışanın ücretinden tatmin olması gerekmektedir.

Okolie ve arkadaşları tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada algılanan yönetici desteği ile öğrencinin kariyer merakı arasındaki ilişki araştırılmış ve aidiyet duygusunun, adanmışlığın ve öz-yeterliğin bu ilişkideki aracı rolü test edilmiştir. Araştırma sonuçları algılanan yönetici desteği ile öğrencinin kariyer merakı arasındaki ilişkiye adanmışlığın aracılık ettiğini göstermektedir. Ancak algılanan

²⁰² Houssein, Singh, Arumugam; **a.g.e.**, s.17

²⁰³ Moch Salamun Hendrawan, Tajuddin Pogo; “The Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Career Development on Employee Engagement”, **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, Cilt:6, Sayı:7, 2021, s.333

²⁰⁴ Esther Mensema Ewool, Samuel Awuni Azinga, Naail Mohammed Kamil; “The Influence of Employee Recognition on Employee Engagement: The Moderating Role of Salary Satisfaction”, **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science**, Cilt:11, Sayı:3, 2021, s.434

yönetici desteği ile öğrenicinin kariyer merakı arasındaki ilişkiye aidiyet duygusunun ve öz-yeterliğin aracılık ettiğine dair hiçbir kanıt bulunamamıştır²⁰⁵.

Mittal tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada performansa dayalı ödeme, işten ayrılma niyeti ve çalışan adanmışlığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre performansa dayalı ödemenin işten ayrılma niyeti ile negatif ve çalışan adanmışlığı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir²⁰⁶. Dolayısı ile çalışanın adanmışlığını ve uzun süre örgütte kalmasını sağlayabilmek için performansa dayalı ödeme önem arz etmektedir.

Lartey tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada sosyal mübadele teorisi merceğinden kariyer planlamasının, çalışan özerkliğinin ve yöneticinin tanınmasının çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre kariyer planlaması, çalışan özerkliği ve yöneticinin tanınması ile çalışan adanmışlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kariyer planlaması diğer iki değişkene kıyasla adanmışlığa daha çok katkıda bulunmaktadır. Yöneticinin tanınması, kariyer planlamasına kıyasla daha az katkıda bulunurken çalışan özerkliğine kıyasla daha iyi bir katkı sağladığı tespit edilmiştir²⁰⁷. Bu doğrultuda çalışanın kariyerini planlaması adanmışlığının sağlanması için gereklidir.

Saputra ve Suwandana tarafından 2022 yılında yapılan çalışmada ücretlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışan adanmışlığının aracı rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre ücretlendirmenin çalışan adanmışlığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ücretlendirmenin ve çalışan adanmışlığının işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Çalışan adanmışlığı, ücretlendirme ve işten

²⁰⁵ Ugochukwu Okolie, Chinedu Ochianwata, Nonso H. Ochianwata, Paul Agu Igwe; “Perceived Supervisor Support and Learner Career Curiosity: The Mediating Effect of Sense of Belonging, Engagement and Self-Efficacy”, **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, 2021, s.1

²⁰⁶ Shewata Mittal; “Influence of Pay for Performance on Employee Engagement & Turnover Intention”, **The Indian Journal of Industrial Relations**, Cilt:56, Sayı:4, 2021, s.674

²⁰⁷ Lartey; **a.g.e.**, s.135

ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye anlamlı bir şekilde aracılık etmektedir²⁰⁸. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanın örgütteki ücretlendirme sisteminden memnun olması ile çalışan kendisini örgüte adanmış hissetmekte ve çalışanın işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Ramli ve arkadaşları tarafından 2022 yılında yapılan çalışmada kariyer gelişiminin çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuca göre çalışanın kariyer gelişimi örgüte bağlılığını etkilemekte ve örgüte bağlılığı da çalışanın adanmışlığını etkilemektedir. Ayrıca kariyer gelişimi çalışan adanmışlığını etkilemekte ve kariyer gelişimi örgütsel bağlılık yolu ile çalışan adanmışlığını etkilemektedir²⁰⁹. Bu neden ile çalışan adanmışlığını artırabilmek için çalışana kariyer gelişimi fırsatının sunulması gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanın kariyerini geliştirme fırsatı bulduğu, ücretinden tatmin olmasının çalışanı motive ettiği, yöneticisinin çalışana yapıcı ve gerçekçi geri bildirimlerde bulunması, başarılı olması durumunda onu takdir etmesi gibi destekleyici davranışlarının sonucunda çalışanın yöneticisine duyduğu güvenin arttığı bu durumun da çalışanların adanmışlığını artırdığı, adanmış çalışanların ise örgüte değer kattığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı görülmektedir.

Çalışmamızın bu bölümünde ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği kavramlarına yer verilmiş ve kariyer yönetimi uygulamaları, çalışan adanmışlığı, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkilere yönelik yazın incelemesi yapılmıştır. Bu incelemeye dayanarak değişkenler arasındaki bağlantılar açıklanmaya

²⁰⁸ I. Wayan Arisna Saputra, I. Gusti Made Suwandana; “Employee Engagement and Compensation on Employee Turnover Intention at a Local Cafe and Bar in Bali, Indonesia”, **European Journal of Business and Management Research**, Cilt:7, Sayı:1, 2022, s.329

²⁰⁹ Ikram Ramli, Nurdasila Darsono, Syafruddin Chan; “The Effect of Career Development on Employee Engagement with Organizational Commitment as an Intervening Variable at PT. Bank Aceh Syariah Head Office”, **International Journal of Business Management and Economic Review**, Cilt:5, Sayı:2, 2022, s.109

alışılmıştır. Yapılan yazın incelemesi sonucunda kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışan adanmışlığı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde ücretten duyulan tatmin ve algılanan yönetici desteği ile çalışan adanmışlığı arasında da pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu yazındaki birçok araştırmada tespit edilmiştir.

Bu bağlamda bu tez çalışmasında özel sektörde beyaz yakalı çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının çalışan adanmışlığına etkisinde ücret tatmini ve algılanan yönetici desteğinin aracı rolünün oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde incelenmesi amaçlanarak kariyer yönetimi uygulamaları, çalışan adanmışlığı, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği kavramları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu konu üzerinde çalışılmaya karar verilmesinin nedeni ise düşük çalışan adanmışlığı ve yüksek iş gücü devir hızı oranı gibi sorunları ele almanın hem uygulamaya hem de akademik literatüre katkı sağlayacağının düşünülmesinden kaynaklanmaktadır. Yapılan yazın incelemesi sonucunda çalışan adanmışlığı, kariyer yönetimi uygulamaları, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın önceki çalışmalarda ele alınmamış olması nedeni ile bu araştırma yapılmış ve yukarıda ele alınan çalışmalar dikkate alınarak araştırma hipotezleri ortaya konulmuştur.

Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde ise kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığına etkisinde ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin aracı rolünü konu olarak ele alan araştırmamıza ilişkin bilgilere ve araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN ADANMIŞLIĞINA ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dördüncü bölümde kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığına etkisinde ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin aracı rolü araştırılmaktadır. Bu bölüm araştırmanın konusu, amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın varsayımı ve sınırlılıkları, araştırmada kullanılan istatistiki teknikler, araştırmanın veri toplama yöntemi ve araçları, araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgular, sonuç ve öneriler kısmından oluşmaktadır.

4.1 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusu kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığına etkisinde ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin aracı rolü olarak belirlenmiştir.

Araştırmada özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarının kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının adanmışlıkları ile olan ilişkisini incelemek ve bu ilişkide ücret tatmini ile algılanan yönetici desteğinin aracı etkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Dolayısı ile araştırmada modern insan kaynakları yönetimi uygulaması olan kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanın adanmışlığına etkisi ele alınmış, aracı değişkenlerin rollerinin ve etki düzeylerinin saptanması da hedeflenmiştir. Ayrıca bu değişkenlerin çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu ortaya konulmuş ve araştırmanın konusuna ilişkin sorunlar belirlenerek çözüm önerileri sunulmuştur.

Örgütün sunduğu çeşitli kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanın kariyerini geliştirme fırsatı bulmasının, ücretinden tatmin olmasının, yöneticinin destekleyici

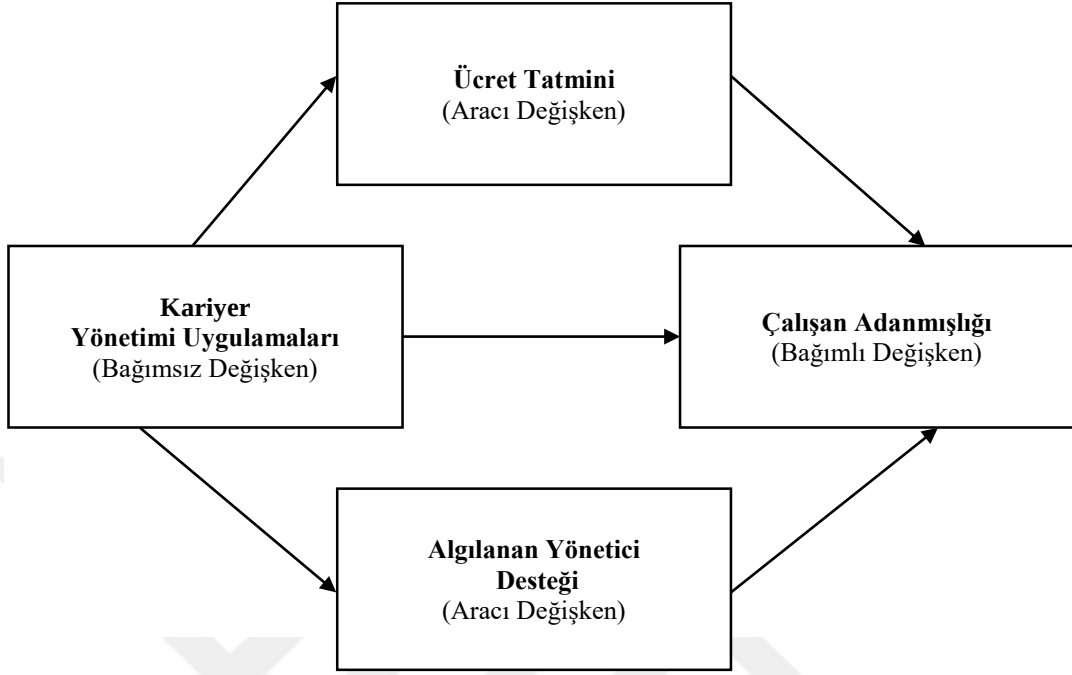
davranışlarının sonucunda kendisini değerli hissetmesinin adanmışlığını etkilemesi beklenmektedir. Adanmış çalışan ise yüksek performans ile çalışmakta, işine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte karşı olumlu ruh hali içinde olmakta, kendi isteği ile daha fazla çaba göstermekte ve daha az devamsızlık yapmaktadır. Böylece adanmış çalışanlar ile örgütün performansının ve başarısının olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir.

Araştırmamız günümüzde yetenekli çalışanları elde tutmanın zorluğu nedeni ile kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların adanmışlığını sağlamadaki etkilerinin araştırılması açısından önemlidir. Ayrıca çalışanların adanmışlığını artırabilmek için ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin etkisini ortaya koyması açısından da önem arz etmektedir. Dolayısı ile bu araştırma ile çalışanların adanmışlığının artırılabilmesine katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Literatürde ise özel sektörde çalışanlar üzerinde bu konuda yapılan çalışmaya rastlanmamıştır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının, ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin çalışanların adanmışlığını ne ölçüde etkileyeceğinin tespit edilmesi örgüt, yöneticiler ve çalışanlar açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu neden ile araştırmanın literatüre sağlayacağı faydanın yanı sıra uygulamacılara da fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın bağımlı değişkeni çalışan adanmışlığıdır. Bağımsız değişken olarak kariyer yönetimi uygulamaları ele alınmaktadır. Ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği ise aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Şekil 5’te yer alan araştırmanın modeline göre kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığına etkisinde ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin aracı etkisi test edilmektedir.

4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler Tablo 1’de yer almaktadır:

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri

H ₁ : Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algısı adanmışlığını etkiler.
H ₂ : Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algısının adanmışlığına etkisinde ücret tatmininin aracı rolü bulunmaktadır.
H ₃ : Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algısının adanmışlığına etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı rolü bulunmaktadır.

4.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren ve 100 ve daha fazla sayıda çalışana sahip işletmelerde görev alan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise büyük bir çoğunluğu banka, sigorta, çağrı merkezi, ilaç, sağlık, kimya, gıda, makine, mühendislik, otomotiv, taşımacılık, lojistik, teknoloji ve telekomünikasyon sektörlerinde görev alan 445 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada 100 ve daha fazla sayıda çalışana sahip işletmelerde görev alan beyaz yakalı çalışanların seçilmesinin nedeni orta/büyük ölçekli özel sektör işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarının küçük ölçekli işletmelere oranla daha sistematik bir şekilde ele alınmasından kaynaklanmaktadır.

İradi örnekleme tekniğinde örneklemi oluşturan analiz birimleri, araştırmacının araştırma problemlerine en uygun cevabı bulabileceğine inandığı birey, grup ya da örgütlerden oluşmaktadır. Örneklemin belirlenmesindeki ölçüt araştırmayı yapanın öznel yargısına dayanmaktadır ve örneklemi oluşturan birey, grup ya da örgütler araştırmayı yapan tarafından bilerek ve isteyerek seçilmektedir¹. Bu doğrultuda bu araştırmada iradi örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Böylece LinkedIn internet portalı kullanılarak mümkün olduğunca fazla sayıda ve çeşitlilikte beyaz yakalı çalışana ulaşılmaya çalışılmıştır. Aşağıda yer alan tabloda araştırmada kullanılan anket bilgisi yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Anket Bilgisi

Gönderilen Anket Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı	Çalışan Sayısının 100’den Az Olduğu veya Hatalı Anket Sayısı	Araştırmada Kullanılan Anket Sayısı
1867	704	259	445

¹ Şadi Can Saruhan, Ata Özdemirci; **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2016, s.201

Tablo 2'ye göre, dijital olarak gönderilen 1867 tane anket formuna 704 birey geri dönüş yapmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %38'dir. Yapılan incelemede 704 anketten 259 tane anketin hatalı doldurulduğu veya çalışan sayısının 100'den az olduğu tespit edilmiştir. Bu neden ile 259 anket araştırmanın analizlerine dahil edilmemiştir. Kullanılabilir durumda olan 445 anket formu araştırma kapsamına alınmış ve araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

4.5 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi en iyi yol olarak kabul edilmiştir ve araştırma bulguları özel sektörde beyaz yakalı çalışanların ankete verdiği cevaplar ile sınırlıdır. Araştırmaya katılan çalışanların soru formuna güvenilir, içten ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları çalışanların adanmışlık düzeylerini, kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını, ücret tatminlerini ve algıladıkları yönetici desteğini ölçmede yeterli kabul edilmiştir.

Kariyer yönetimi uygulamaları, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği dışında çalışan adanmışlığına etki edebilecek diğer değişkenlerin araştırma kapsamı dışında bırakılması ise araştırmanın sınırlılığıdır.

Araştırma verilerinin tamamı 2022 yılının Şubat-Mayıs ayları arasında toplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlar bütünü temsil edecek şekilde örnekleme ile belirlenmiştir. Ana kütlenin tamamına ulaşabilmek zaman ve maliyet açısından çok güç olduğu için araştırma örnekleme üzerinden yürütülmüştür.

4.6 Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler

Anket aracılığı ile elde edilen araştırmanın verileri IBM SPSS 26.0 programı ve AMOS 24 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizleri için SPSS programı aracılığı ile frekans, yüzde, aritmetik ortalama

ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliğini test etmek için AMOS programı aracılığı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için ise SPSS programı üzerinden iç tutarlılık katsayılarının (Cronbach's Alpha) hesaplaması gerçekleştirilmiştir. Sosyo-demografik özelliklerin değerlendirilmesinde SPSS programı üzerinde gruplar arası farklılıkları analiz etmek için iki alt grubu olan bağımsız değişkenler için bağımsız örneklem t testi ve üç ve daha fazla alt grubu olan bağımsız değişkenler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İlişki analizleri için SPSS programı üzerinde Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelinin ve hipotezlerinin test edilmesi için AMOS programı üzerinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. İstatistiki anlamlılık %95 güven aralığında aranmıştır.

4.7 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bilimsel olarak kabul görmesi, işlevselliği ve kolay uygulanması nedeni ile sosyal bilimlerde genellikle anket ile veri toplama yöntemi tercih edilmektedir². Bu araştırmada da veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Böylece anket ile elde edilen verilerin analiz edilerek araştırma modelinin doğrulanması ve hipotezlerinin sınanmasına yönelik bir yöntem izlenmektedir. Araştırmanın ölçeklerini belirleyebilmek için ilgili literatür detaylı bir şekilde incelenmiş ve çalışmanın amacına uygun ölçekler seçilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm örgütsel kariyer yönetimi ölçeğinden, ikinci bölüm ücret tatmini ölçeğinden, üçüncü bölüm yönetici desteği ölçeğinden ve dördüncü bölüm çalışan adanmışlığı ölçeğinden oluşmaktadır. Anketin beşinci bölümü ise sosyo-demografik değişkenler ile ilgili soruları içermektedir. Anket formunda yer alan beş bölümün detaylı açıklamaları aşağıda yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunun örneği ise araştırmanın sonunda yer alan ekler kısmında gösterilmektedir.

² Saruhan, Özdemirci; **a.g.e.**, s.206

4.7.1 Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği

Araştırmaya katılan bireylerin kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını ölçebilmek için Gonca Kılıç ve Yüksel Öztürk'ün 2009 yılında yayınladıkları “Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama” adlı makalesinde yer alan “Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçekte örgütsel kariyer yönetimi sistemi üç alt boyutta (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) olmak üzere 22 madde ile değerlendirilmektedir. Çalışanların her bir maddeye katılım düzeyleri 5'li Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir. Puanlamada “1:Kesinlikle Katılmıyorum”; “2:Katılmıyorum”; “3:Fikrim Yok”; “4:Katılıyorum” ve “5:Kesinlikle Katılıyorum” anlamına gelmektedir. İlk 6 madde kariyer yönetimi, 7-15'inci maddeler arası kariyer planlama ve 16'dan 22'ye kadar olan maddeler ise kariyer geliştirme boyutunu oluşturmaktadır. Kılıç ve Öztürk tarafından anket oluşturulurken anketin geçerliliği konusunda ilgili literatür taranarak konuya ilişkin daha önce uygulanan anketler ile karşılaştırma yapılmış ve uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada kariyer yönetimi boyutunun %40, kariyer planlama boyutunun %22 ve kariyer geliştirme boyutunun da %17'lik bir varyans ile açıklandığı bulunmuştur. Araştırmada kariyer yönetimi boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,90; kariyer planlama boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,93 ve kariyer geliştirme boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur³. Bu araştırmada ise ölçeğe 22. ve 24. maddeler alanında uzman iki öğretim üyesinin katkıları ile eklenmiştir. Böylece madde sayısı 24'e çıkmıştır. Eklenen iki madde kariyer geliştirme boyutunun altında yer almaktadır. Dolayısı ile bu araştırmada ilk 6 madde kariyer yönetimi, 7-15'inci maddeler kariyer planlama ve 16'dan 24'e kadar olan maddeler ise kariyer geliştirme boyutunu oluşturmaktadır. Aynı zamanda ilgili ölçek alanında uzman iki öğretim üyesi ile birlikte gözden geçirilmiş ve bazı maddelerde çeşitli iyileştirmeler yapılmıştır.

³ Gonca Kılıç, Yüksel Öztürk; “Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlık Otellerde Bir Uygulama”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2009, s.48-49

4.7.1.1 Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinde iki uygulama bulunmaktadır. Birincisi, yeni oluşturulmuş ya da farklı bir dilden çevrilmiş bir ölçeğin maddelerinin faktör yapısını ortaya koymayı ve keşfetmeyi amaçlayan “Keşfedici faktör analizi”dir. İkincisi ise önceden kullanılmış olan bir ölçeğin mevcut araştırmada kullanıldığı zaman orijinal faktör yapısına uyup uymadığını analiz etmeye yarayan “Doğrulayıcı faktör analizi”dir⁴. Yani doğrulayıcı faktör analizi ile önceden yapılan araştırmalar sonucunda bilinen faktör yapısını doğrulamak amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modelinin özel bir uygulama alanı olarak görülmektedir⁵. Doğrulayıcı faktör analizi yaparken modelin uygunluğunun testi aşamasında bakılan değerler ise CMIN, RMSEA, GFI, NFI, CFI, AGFI ve RMR şeklindedir. Ki-Kare değeri (CMIN) modelin genel uygunluğunu test etmek amacı ile kullanılan en temel ölçümdür ve bu değerde hangi eşik değerin alınacağı konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı kaynaklar 5 gibi yüksek değeri kabul ederken bazı kaynaklar ise 2 gibi çok düşük değeri kabul etmektedir. RMSEA değeri ana kütleli kovaryans matrisi ile uyumlu olup olmadığı ile ilgili bilgi vermektedir. RMSEA için 0,05-0,10 arasındaki değerler ortalama bir uygunluğu ifade etmektedir. GFI, gerçek ile modellenenin oransal kıyaslaması anlamına gelmektedir. 0,90 eşik değeri olarak önerilmektedir fakat 0,95 değerine kadar değerlendirme yapılabilmektedir. NFI, modelin sıfır hipotezi ile olan uygunluğunu araştırmaktadır ve eşik değer olarak 0,90 değeri iyi uygunluğu ifade etmektedir. CFI değeri, NFI istatistiğinin geliştirilmiş halidir ve 0,90 eşik değeri olarak kabul edilmiştir⁶. AGFI, örneklem sayısı dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeri anlamına gelmektedir. AGFI değeri 0-1 arasındadır. Bu değer 1’e yaklaştıkça model uyumu o kadar iyi olmaktadır⁷. RMR değeri ise ortalama hataların karakökü anlamına gelmektedir. Genellikle 0,05’ten küçük bir RMR değeri (korelasyonlara dayalı olarak)

⁴ M. Murat Yaşlıoğlu; “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:46, 2017, s.75

⁵ Nuran Bayram; *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*, Genişletilmiş 3. bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2016, s.42

⁶ Yaşlıoğlu; *a.g.e.*, s.80-81

⁷ Nilüfer Özabacı; “İlişki Niteliği Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt:36, Sayı:162, 2011, s.165

iyi bir uyumu göstermektedir⁸. Sosyal bilimlerde faktör analizleri sıkça kullanılmaktadır. Daha sonraki analizlerin de geçerliliği ile ilgili olması nedeniyle analizin doğru bir şekilde yapılması oldukça önemlidir. Faktör analizlerinin tümünün sübjektif yorumlamalara açık olması nedeni ile sınırlar içerisinde alınacak değerler de yorumlamalara açıktır. Bu neden ile kurallara olabildiğince bağlı kalmak analizi geçerli kılan bir unsurdur⁹. Bu araştırmada yer alan dört ölçek öncesinde başka araştırmalarda kullanıldığı için dört ölçek için sadece doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve modelin uygunluğunu test etmek amacı ile CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerine bakılmıştır.

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ise faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmede kullanılmaktadır. KMO değerinin 1,00'a yakın olması verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir. Değerin 0,50'nin altına düşmesi ise bu veriler ile faktör analizi yapmanın doğru olmayacağı anlamına gelmektedir. Dolayısı ile KMO değerinin 0,50'den düşük çıkması durumunda faktör analizine devam edilmemektedir. Bartlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity) ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemede kullanılmaktadır. Bu testte anlamlılık değerine bakılmaktadır. Anlamlılık değeri, 0,05'ten küçük ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenmekte ve analize devam edilmektedir. Anlamlılık değeri 0,05'ten büyük ise faktör analizi yapılmamaktadır¹⁰. Bu kısımda araştırmada kullanılan Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği için KMO ve Bartlett Küresellik testleri yapılmış, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiş ve sonuçları gösterilmiştir.

⁸ Muhsin Murat Yaşlıoğlu, Duygu Toplu Yaşlıoğlu; "How and When to Use Which Fit Indices? A Practical and Critical Review of the Methodology", **Istanbul Management Journal**, Cilt:88, 2020, s.10

⁹ Yaşlıoğlu; **a.g.e.**, s.83

¹⁰ Şener Büyüköztürk; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Gözden Geçirilmiş 5. bs., Ankara, Pegem Yayıncılık, 2005, s.123-126

24 maddeli ve 3 alt boyutlu Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce KMO ve Bartlett Küresellik testleri yapılmış ve bulgular Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: ÖKY Ölçeği KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi

KMO Örneklem Yeterliliği		0,97
Bartlett Küresellik Testi	X ² (Ortalama Ki Kare)	9617,80
	Df (Serbestlik Derecesi)	276
	P (Anlamlılık)	0,00

Tablo 3'e göre, KMO değeri 0,97 ve Bartlett Küresellik testi sonucunun olasılık değeri de 0,05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bulgular Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği ilk DFA modelinde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu görülmüştür. DFA modeli için hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri Tablo 4'te yer almaktadır. Ancak standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerine bakıldığında 5. maddenin (Emeklilik hakkı kazanan performansı yüksek çalışanların şirkette kalması teşvik edilir) değerinin bu araştırma için kriter olarak belirlenmiş olan 0,50'den daha düşük olduğu görülmüştür (0,43). Dolayısı ile bu madde ölçekten çıkartılarak DFA modeli yeniden test edilmiştir. Bu madde çıkartılmadan önceki model uyum indeksleri de Tablo 5'te gösterilmiştir. Test edilen orijinal model için RMR, CFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir kriterleri sağladığı ancak CMIN, GFI, AGFI ve NFI değerlerinin ise kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür. 5. madde ölçekten çıkartıldıktan sonra test edilen modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu, standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin 0,50'den daha yüksek olduğu, en düşük değer 0,54 olduğu görülmüştür. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık (p) değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur. Bu DFA

modeline ait model uyum indeksleri yine Tablo 5’te gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen yeni model için RMR, CFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir kriterleri sağladığı ancak CMIN, GFI, AGFI ve NFI değerlerinin ise kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır. Modifiye edilen model için model uyum indekslerine bakıldığında CMIN, AGFI, RMR, CFI, NFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı ve GFI değerinin ise kriter değere çok yakın olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, DFA modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği değerlendirilmiştir.

Tablo 4: ÖKY Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu

Maddeler		Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
ÖKY1	<---	KariyerYönetimi	0,76	1,00			
ÖKY2	<---	KariyerYönetimi	0,54	0,67	0,06	11,38	0,001
ÖKY3	<---	KariyerYönetimi	0,67	0,78	0,05	14,46	0,001
ÖKY4	<---	KariyerYönetimi	0,60	0,77	0,06	12,85	0,001
ÖKY6	<---	KariyerYönetimi	0,77	1,15	0,07	17,10	0,001
ÖKY7	<---	KariyerPlanlama	0,84	1,00			
ÖKY8	<---	KariyerPlanlama	0,81	1,01	0,05	21,13	0,001
ÖKY9	<---	KariyerPlanlama	0,79	1,04	0,05	20,51	0,001
ÖKY10	<---	KariyerPlanlama	0,67	0,71	0,05	15,99	0,001
ÖKY11	<---	KariyerPlanlama	0,83	1,01	0,05	22,03	0,001
ÖKY12	<---	KariyerPlanlama	0,81	0,99	0,05	21,38	0,001
ÖKY13	<---	KariyerPlanlama	0,73	0,75	0,04	18,31	0,001
ÖKY14	<---	KariyerPlanlama	0,76	0,83	0,04	19,15	0,001
ÖKY15	<---	KariyerPlanlama	0,80	0,94	0,05	21,08	0,001
ÖKY16	<---	KariyerGeliştirme	0,84	1,00			
ÖKY17	<---	KariyerGeliştirme	0,77	1,03	0,05	19,55	0,001
ÖKY18	<---	KariyerGeliştirme	0,83	1,02	0,05	21,77	0,001
ÖKY19	<---	KariyerGeliştirme	0,67	0,78	0,05	15,98	0,001
ÖKY20	<---	KariyerGeliştirme	0,75	0,96	0,05	18,90	0,001
ÖKY21	<---	KariyerGeliştirme	0,82	0,94	0,04	21,52	0,001
ÖKY22	<---	KariyerGeliştirme	0,68	0,74	0,05	16,36	0,001
ÖKY23	<---	KariyerGeliştirme	0,81	1,06	0,05	21,16	0,001
ÖKY24	<---	KariyerGeliştirme	0,80	1,10	0,05	20,83	0,001

Tablo 5: ÖKY Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye1 Model	Modifiye2 Model
CMIN	< 2,00	< 3,00	3,75	4,0	2,9
RMR	< 0,05	< 0,10	0,05	0,05	0,04
NFI	> 0,95	> 0,90	0,89	0,89	0,92
CFI	> 0,95	> 0,90	0,91	0,92	0,95
GFI	> 0,95	> 0,90	0,83	0,83	0,88
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,80	0,79	0,85
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,08	0,08	0,07

4.7.1.2 Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Sosyal bilim araştırmalarında ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığının ya da ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Güvenilirlik analizi bu kapsamda kullanılan en yaygın analizdir¹¹. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's Alpha (α) değeri 0 ile 1 arasında yer almaktadır. Bu değer 0,40'tan küçük olması ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,40-0,59 aralığında olması ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,60-0,79 aralığında olması ölçeğin güvenilir olduğunu ve 0,80'den büyük olması ise ölçeğin yüksek ölçüde güvenilir olduğunu göstermektedir¹². Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeğine ait alt boyutların güvenilirlik analizi aşağıda yer alan Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
ÖKY Kariyer Yönetimi Ölçeği	5	0,80
ÖKY Kariyer Planlama Ölçeği	9	0,93
ÖKY Kariyer Geliştirme Ölçeği	9	0,93
ÖKY Ölçeği TOPLAM	23	0,97

¹¹ Sait Gürbüz, Faruk Şahin; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 1. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2014, s.303

¹² Şeref Kalaycı; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 7. bs., Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2016, s.405

Tablo 6'daki bulgulara göre ÖKY Kariyer Yönetimi Ölçeği iç tutarlılık katsayısı 0,80 olarak ve diğer iki alt ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,93 olarak ölçülmüştür. Dolayısı ile ÖKY Kariyer Yönetimi Ölçeği, ÖKY Kariyer Planlama Ölçeği ve ÖKY Kariyer Geliştirme Ölçeği yüksek ölçüde güvenilir olarak bulunmuştur.

4.7.2 Ücret Tatmini Ölçeği

Araştırmaya katılan çalışanların ücret tatmin düzeylerini ölçebilmek için Javad ve Premarajan tarafından 2011 yılında yayınlanan “Effects of Distributive and Procedural Justice Perceptions on Managerial Pay and Job Satisfaction¹³” adlı makalede kullanılan “Ücret Tatmini Ölçeği”nden yararlanılmıştır. 18 maddelik bu ölçek, ücret tatmininin dört alt boyutundan oluşmaktadır. Bunlar; 4 maddeden oluşan ücret düzeyi tatmini ölçeği (güvenilirlik katsayısı: 0,96), 4 maddeden oluşan ücret artışı tatmini ölçeği (güvenilirlik katsayısı: 0,80), 6 maddeden oluşan ücret yapısı (ödeme yapısı/yönetim memnuniyeti) tatmini ölçeği (güvenilirlik katsayısı: 0,80) ve 4 maddeden oluşan yan haklardan sağlanan tatmin ölçeği (güvenilirlik katsayısı: 0,92) şeklindedir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Pelin Kanten, Selahattin Kanten ve Gönen Dünder'in 2016 yılında yayınladıkları “Ücret Tatmininin ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü¹⁴” adlı makalede yapılmış ve geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Bu makalede ücret tatmini ölçeği orijinal çalışmasında olduğu gibi 4 alt boyuttan (ücret düzeyi tatmini, ücret artışı tatmini, ücret yapısı tatmini, yan haklardan sağlanan tatmin) ve 18 maddeden oluşmaktadır. Türkçeye uyarlama çalışmasında ölçeğin alt boyutlarının toplam %80'lik bir varyans ile açıklandığı ve doğrulayıcı faktör analizinde yüksek bir uyum gösterdiği rapor edilmiştir. Bu ölçek, 5'li Likert tipi derecelendirme ile “1:Kesinlikle Memnun Değilim”; “2:Memnun Değilim”; “3:Ne Memnunum Ne Memnun Değilim”; “4:Memnunum” ve “5:Kesinlikle Memnunum” şeklinde değerlendirilmiştir¹⁵. Bu

¹³ Shahina Javad, R. K. Premarajan; “Effects of Distributive and Procedural Justice Perceptions on Managerial Pay and Job Satisfaction”, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Cilt:X, Sayı:3, 2011, s.13

¹⁴ Kanten, Kanten, Dünder; *a.g.e.*, s.64

¹⁵ Kanten, Kanten, Dünder; *a.g.e.*, s.73

araştırma kapsamında ise 15. madde tarafımızca eklenmiştir. Eklenen bu madde ücret yapısı tatmini boyutunun altında yer almaktadır. Böylece madde sayısı 19'a çıkmıştır. Bu doğrultuda ilk 4 madde ücret düzeyi tatmini, 5-8'inci maddeler ücret artışı tatmini, 9. maddeden 16. maddeye kadar ücret yapısı tatmini ve 16-19'uncu maddeler ise yan haklardan sağlanan tatmini ölçmektedir. Ölçek ele alınırken hem İngilizce versiyonu hem de Türkçeye uyarlanmış hali alanında uzman iki öğretim üyesi ile birlikte gözden geçirilmiş ve bazı maddelerde çeşitli iyileştirmeler yapılmıştır.

4.7.2.1 Ücret Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu kısımda bu araştırmada kullanılan Ücret Tatmini Ölçeği için KMO ve Bartlett Küresellik testleri yapılmış, doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) gerçekleştirilmiş ve sonuçları gösterilmiştir.

19 maddeli ve 4 alt boyutlu Ücret Tatmini Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: ÜT Ölçeği KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi

KMO Örneklem Yeterliliği		0,97
Bartlett Küresellik Testi	X ² (Ortalama Ki Kare)	9839,895
	Df (Serbestlik Derecesi)	171
	P (Anlamlılık)	0,00

Tablo 7'ye göre KMO değeri 0,97 ve Bartlett Küresellik testi sonucunun olasılık değeri 0,05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu bulgular Ücret Tatmini Ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

19 maddeli ve 4 alt boyutlu Ücret Tatmini Ölçeğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği ilk modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu görülmüştür. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 0,50'den yüksek olduğu ve en düşük standartlaştırılmış parametre tahmin

değerinin 0,70 olduğu tespit edilmiştir. DFA modeli için hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri Tablo 8’de sunulmuştur. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık (p) değerlerinin 0,05’ten küçük olduğu bulunmuştur. Bu DFA modeline ait model uyum indeksleri ise Tablo 9’da gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen orijinal model için RMR hariç kabul edilebilir kriter değerlerin sağlanmadığı görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır. Modifiye edilen model için model uyum indekslerine bakıldığında RMR, CFI ve NFI değerlerinin kriter değerleri sağladığı ve CMIN, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinde değişim olduğu ve kabul edilebilir kriter değerlere çok daha yakın hale geldikleri görülmektedir. Bu kapsamda, DFA modeli kabul edilebilir bir uyum göstermektedir.

Tablo 8: ÜT Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu

Maddeler		Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
ÜT1	<---	ÜcretDüzeyi	0,94	1,00			
ÜT2	<---	ÜcretDüzeyi	0,93	0,98	0,03	38,35	0,001
ÜT3	<---	ÜcretDüzeyi	0,89	0,96	0,03	32,62	0,001
ÜT4	<---	ÜcretDüzeyi	0,90	0,96	0,03	33,33	0,001
ÜT5	<---	ÜcretArtışı	0,85	1,00			
ÜT6	<---	ÜcretArtışı	0,81	0,93	0,04	21,17	0,001
ÜT7	<---	ÜcretArtışı	0,86	0,94	0,04	23,59	0,001
ÜT8	<---	ÜcretArtışı	0,82	0,95	0,04	21,92	0,001
ÜT9	<---	ÜcretYapısı	0,88	1,00			
ÜT10	<---	ÜcretYapısı	0,83	1,03	0,04	23,89	0,001
ÜT11	<---	ÜcretYapısı	0,80	0,81	0,04	22,22	0,001
ÜT12	<---	ÜcretYapısı	0,88	1,00	0,04	26,63	0,001
ÜT13	<---	ÜcretYapısı	0,79	0,86	0,04	21,83	0,001
ÜT14	<---	ÜcretYapısı	0,90	1,06	0,04	28,49	0,001
ÜT15	<---	ÜcretYapısı	0,70	0,82	0,05	17,99	0,001
ÜT16	<---	YanHaklar	0,87	1,00			
ÜT17	<---	YanHaklar	0,94	1,10	0,04	30,04	0,001
ÜT18	<---	YanHaklar	0,90	1,02	0,04	27,01	0,001
ÜT19	<---	YanHaklar	0,75	0,83	0,04	19,49	0,001

Tablo 9: ÜT Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye Model
CMIN	< 2,00	< 3,00	7,30	4,51
RMR	< 0,05	< 0,10	0,09	0,07
NFI	> 0,95	> 0,90	0,88	0,91
CFI	> 0,95	> 0,90	0,89	0,92
GFI	> 0,95	> 0,90	0,76	0,83
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,69	0,76
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,13	0,11

4.7.2.2 Ücret Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ücret Tatmini Ölçeğine ait alt boyutların güvenilirlik analizi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 10: Ücret Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
ÜT Ücret Düzeyi Tatmini Ölçeği	4	0,95
ÜT Ücret Artışı Tatmini Ölçeği	4	0,90
ÜT Ücret Yapısı Tatmini Ölçeği	7	0,94
ÜT Yan Haklar Tatmini Ölçeği	4	0,92
ÜT Ölçeği TOPLAM	19	0,98

Tablo 10'daki bulgulara göre ÜT Ücret Düzeyi Tatmini Ölçeği iç tutarlılık katsayısı 0,95, ÜT Ücret Artışı Tatmini Ölçeği iç tutarlılık katsayısı 0,90, ÜT Ücret Yapısı Tatmini Ölçeği iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak ve ÜT Yan Haklar Tatmini Ölçeği iç tutarlılık katsayısı ise 0,92 olarak ölçülmüştür. Dolayısı ile Ücret Tatmini Ölçeğinin tüm alt ölçekleri yüksek ölçüde güvenilir olarak bulunmuştur.

4.7.3 Yönetici Desteği Ölçeği

Çalışanların yönetici desteği algısını ölçebilmek için Muazzez Deniz Giray ile Deniz N. Şahin'in 2012 yılında yayınladıkları "Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması"¹⁶ adlı makalede yer alan "Yönetici Desteği Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Çalışanların yönetici desteği algısını ölçen kapsamlı tek bir ölçeğin olmaması nedeni ile Giray ve Şahin yedi yabancı ölçekten yararlanarak çalışanların yönetici desteği algısını ölçebilmek için yeni bir ölçek geliştirmişlerdir. 11 maddeden oluşan bu ölçek algılanan yönetici desteğini tek boyutta ölçmektedir. Bu ölçekteki maddeler 5'li Likert tipi derecelendirme "1:Kesinlikle Katılmıyorum"; "2:Katılmıyorum"; "3:Kararsızım"; "4:Katılıyorum" ve "5:Kesinlikle Katılıyorum" ile değerlendirilmiştir. Yüksek puanlar çalışanın algıladığı yönetici desteğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Giray ve Şahin ölçeğin tek bir faktörde toplandığını ve toplam varyansın %64'ünü açıkladığını bildirmişlerdir ve güvenilirlik katsayısını 0,94 olarak bulmuşlardır¹⁷. Bu araştırma kapsamında ise 12. madde alanında uzman iki öğretim üyesinin görüşleri ile eklenmiştir. Böylece madde sayısı 12'ye çıkmıştır.

4.7.3.1 Yönetici Desteği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu kısımda bu çalışmada kullanılan Yönetici Desteği Ölçeği için KMO ve Bartlett Küresellik testleri yapılmış, doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) gerçekleştirilmiş ve sonuçları gösterilmiştir.

12 maddeli ve tek boyutlu Yönetici Desteği Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik test sonuçları Tablo 11'de gösterilmektedir.

¹⁶ Muazzez Deniz Giray, Deniz N. Şahin; "Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt:15, Sayı:30, Aralık 2012, s.5

¹⁷ Giray, Şahin; **a.g.e.**, s.3

Tablo 11: YD Ölçeği KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi

KMO Örneklem Yeterliliği		0,96
Bartlett Küresellik Testi	X ² (Ortalama Ki Kare)	6196,46
	Df (Serbestlik Derecesi)	66
	P (Anlamlılık)	0,00

Tablo 11'e göre KMO değeri 0,96 ve Bartlett Küresellik testi sonucunun olasılık değeri 0,05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu bulgular Yönetici Desteği Ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Yönetici Desteği Ölçeğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği ilk modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu görülmüştür. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 0,50'ten yüksek olduğu ve en düşük standartlaştırılmış parametre tahmin değerinin 0,81 olduğu tespit edilmiştir. DFA modeli için hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri Tablo 12'de sunulmuştur. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık (*p*) değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur. Bu DFA modeline ait model uyum indeksleri ise Tablo 13'te gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen orijinal model için RMR, NFI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir kriter değerlerini sağladığı ancak CMIN, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin sağlamadığı görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır. Modifiye edilen model için model uyum indekslerine bakıldığında tüm kriterler için uyum artışı olduğu ve tüm kriterlerin sağlandığı görülmektedir. Bu kapsamda, DFA modeli kabul edilebilir bir uyum göstermektedir.

Tablo 12: YD Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu

Maddeler		Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
YD1	<---	YöneticiDesteği	0,84	1,00			
YD2	<---	YöneticiDesteği	0,88	1,09	0,04	24,91	0,001
YD3	<---	YöneticiDesteği	0,86	1,02	0,04	23,85	0,001
YD4	<---	YöneticiDesteği	0,89	1,12	0,05	25,19	0,001
YD5	<---	YöneticiDesteği	0,88	1,02	0,04	24,59	0,001
YD6	<---	YöneticiDesteği	0,90	1,14	0,04	25,79	0,001
YD7	<---	YöneticiDesteği	0,86	1,07	0,04	23,98	0,001
YD8	<---	YöneticiDesteği	0,86	1,13	0,05	23,93	0,001
YD9	<---	YöneticiDesteği	0,86	1,07	0,05	23,81	0,001
YD10	<---	YöneticiDesteği	0,88	1,12	0,05	24,73	0,001
YD11	<---	YöneticiDesteği	0,81	1,05	0,05	21,65	0,001
YD12	<---	YöneticiDesteği	0,88	1,06	0,04	25,02	0,001

Tablo 13: YD Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye Model
CMIN	< 2,00	< 3,00	7,38	2,36
RMR	< 0,05	< 0,10	0,04	0,02
NFI	> 0,95	> 0,90	0,94	0,99
CFI	> 0,95	> 0,90	0,94	0,99
GFI	> 0,95	> 0,90	0,87	0,97
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,81	0,94
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,12	0,06

4.7.3.2 Yönetici Desteği Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Yönetici Desteği Ölçeğine ait güvenilirlik analizi Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14: Yönetici Desteği Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Yönetici Desteği Ölçeği TOPLAM	12	0,97

Tablo 14'teki bulgulara göre Yönetici Desteği Ölçeği iç tutarlılık katsayısı 0,97 olarak ölçülmüştür. Dolayısı ile Yönetici Desteği Ölçeği yüksek ölçüde güvenilir olarak bulunmuştur.

4.7.4 Çalışan Adanmışlığı Ölçeği

Çalışanların adanmışlık düzeyleri Saks'ın 2006 yılında yayınladığı “Antecedents and Consequences of Employee Engagement¹⁸” adlı makalesinde geliştirdiği “Çalışan Adanmışlığı Ölçeği” ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin işe adanmışlık ve örgüte adanmışlık olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Her iki boyut 6 maddeden oluşmaktadır. İşe adanmışlığın 6. maddesinin faktör yükünün 0,30'dan küçük olması ve diğer maddeler ile yüksek korelasyonu nedeni ile bu madde çalışmadan çıkarılmıştır. Dolayısı ile işe adanmışlık 5 madde ve örgüte adanmışlık 6 madde ile temsil edilmiştir. Diğer maddelerin faktör yükleme skorlarının %70 ve üzerinde olduğu görülmüştür. Güvenilirlik katsayısı işe adanmışlık alt boyutu için 0,82, örgüte adanmışlık alt boyutu için 0,90 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Öznur Gülen Ertosun, Oya Erdil ve Lütfihak Alpkan'ın 2018 yılında yayınladıkları “Pozitif Psikolojik Sermaye ve Çalışan Adanmışlığı İlişkisi-Deneysel Bir Çalışma¹⁹” adlı makalede yapılmış ve geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Bu makalede işe adanmışlığı ölçmek için 6 maddeye de yer verilmiştir. Örgüte adanmışlık boyutu ise orijinal çalışmasında olduğu gibi 6 madde ile temsil edilmiştir. Çalışan adanmışlığı bu durumda işe adanmışlık ilk 6 madde, örgüte adanmışlık son 6 madde olmak üzere toplam 12 madde ile madde edilmiş ve 5'li Likert tipi ölçek yardımı ile “1:Kesinlikle Katılmıyorum”; “2:Katılmıyorum”; “3:Kararsızım”; “4:Katılıyorum”; ve “5:Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir²⁰. Bu araştırmada ise çalışan adanmışlığını ölçebilmek için İngilizce orijinal halindeki gibi 11 maddeye yer verilmiştir. Ölçek ele alınırken hem İngilizce versiyonu hem de Türkçeye uyarlanmış hali alanında uzman iki öğretim üyesi ile birlikte gözden geçirilmiş ve bazı maddelerde çeşitli iyileştirmeler yapılmıştır.

¹⁸ Saks; **a.g.e.**, s.617

¹⁹ Ertosun, Erdil, Alpkan; **a.g.e.**, s.1041-1043

²⁰ Ertosun, Erdil, Alpkan; **a.g.e.**, s.1041-1043

4.7.4.1 Çalışan Adanmışlığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu kısımda bu araştırmada kullanılan Çalışan Adanmışlığı Ölçeği için KMO ve Bartlett Küresellik testleri yapılmış, doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) gerçekleştirilmiş ve sonuçları gösterilmiştir.

11 maddeli ve 2 alt boyutlu Çalışan Adanmışlığı Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik test sonuçları Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15: ÇA Ölçeği KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi

KMO Örneklem Yeterliliği		0,90
Bartlett Küresellik Testi	X ² (Ortalama Ki Kare)	3411,59
	Df (Serbestlik Derecesi)	55
	P (Anlamlılık)	0,00

Tablo 15'e göre KMO değeri 0,90 ve Bartlett Küresellik testi sonucunun olasılık değeri 0,05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu bulgular Çalışanın Adanmışlığı Ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Çalışan Adanmışlığı Ölçeğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği ilk DFA modelinde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu görülmüştür. DFA modeli için hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri Tablo 16'da yer almaktadır. Ancak standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerine bakıldığında negatif yönlü sorulmuş olan ve analizlerden önce tersine çevrilmiş olan 5. ve 9. maddelerin değerlerinin 0,50'den düşük olduğu görülmüştür (0,16 ve 0,08). Bu neden ile önce 9. ve sonra 5. madde sıra ile ölçekten çıkartılarak DFA modeli yeniden test edilmiştir. Bu 2 madde çıkartılmadan önceki model uyum indeksleri de Tablo 17'de gösterilmiştir. Uyum indekslerinin kriter değerlerden uzak olduğu görülmektedir. Bu 2 madde ölçekten çıkartıldıktan sonra test edilen modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu, standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin 0,50'den daha yüksek olduğu, en düşük değerin 0,64

olduğu görülmüştür. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık (p) değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur. Bu DFA modeline ait model uyum indeksleri yine Tablo 17'de gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen yeni model için de kabul edilebilir kriter değerlerini sağlamadığı görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır. Modifiye edilen model için model uyum indekslerine bakıldığında tüm kriterler için uyum artışı olduğu, RMR, NFI, CFI ve GFI değerlerinin kriter değerleri sağladığı ve CMIN, AGFI ve RMSEA değerlerinin de kabul edilebilir kriter değerlere yaklaştıkları görülmektedir. Bu kapsamda, DFA modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği değerlendirilmiştir.

Tablo 16: ÇA Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu

Madde		Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
ÇA1	<---	İşeAdanmışlık	0,75	1,00			
ÇA2	<---	İşeAdanmışlık	0,66	1,07	0,09	12,39	0,001
ÇA3	<---	İşeAdanmışlık	0,71	1,04	0,08	13,23	0,001
ÇA4	<---	İşeAdanmışlık	0,67	1,13	0,09	12,66	0,001
ÇA6	<---	ÖrgüteAdanmışlık	0,64	1,00			
ÇA7	<---	ÖrgüteAdanmışlık	0,95	1,52	0,09	16,35	0,001
ÇA8	<---	ÖrgüteAdanmışlık	0,93	1,54	0,10	16,12	0,001
ÇA10	<---	ÖrgüteAdanmışlık	0,90	1,46	0,09	15,86	0,001
ÇA11	<---	ÖrgüteAdanmışlık	0,89	1,44	0,09	15,65	0,001

Tablo 17: ÇA Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye Model1	Modifiye Model2
CMIN	< 2,00	< 3,00	9,18	11,03	5,04
RMR	< 0,05	< 0,10	0,13	0,14	0,08
NFI	> 0,95	> 0,90	0,84	0,85	0,93
CFI	> 0,95	> 0,90	0,85	0,86	0,94
GFI	> 0,95	> 0,90	0,80	0,79	0,91
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,70	0,63	0,77
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,17	0,20	0,16

4.7.4.2 Çalışan Adanmışlığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Bu ölçeğe ait alt boyutların güvenilirlik analizi aşağıda yer alan Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18: Çalışan Adanmışlığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
ÇA İşe Adanmışlık Ölçeği	4	0,78
ÇA Örgüte Adanmışlık Ölçeği	5	0,93
ÇA Ölçeği TOPLAM	9	0,92

Tablo 18’deki bulgulara göre ÇA İşe Adanmışlık Ölçeği iç tutarlılık katsayısı 0,78 ve ÇA Örgüte Adanmışlık Ölçeği iç tutarlılık katsayısı 0,93 olarak ölçülmüştür. Dolayısı ile ÇA İşe Adanmışlık Ölçeği güvenilir iken ÇA Örgüte Adanmışlık Ölçeği yüksek ölçüde güvenilir olarak bulunmuştur.

4.7.5 Kişisel Bilgi Formu

Anketin beşinci ve son bölümü araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerini tanımlamak ve meslekleri ile ilgili bilgi edinebilmek amacı ile 20 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, şirketin faaliyet konusu ve toplam çalışan sayısı, şirketteki çalışma süresi, şu andaki yöneticisi ile birlikte çalışma süresi, görevi, pozisyonun niteliği, mevcut pozisyonundaki çalışma süresi, aylık ortalama net ücreti, terfi alma durumu ve şu andaki ve pandemi sonrası çalışma şekli ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

4.7.5.1 Katılımcılara Ait Demografik ve Mesleki Bulgular

Bu kısımda araştırmanın örneklemini oluşturan 445 katılımcının demografik özellikleri ve meslekleri ile ilgili bulgular iki ayrı tabloda gösterilmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 19’da katılımcılara ait demografik bulgular, Tablo 20’de ise katılımcıların meslekleri ile ilgili bulgular yer almaktadır.

Tablo 19: Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	218	49,0
	Erkek	227	51,0
Yaş	35 yaş ve altı	218	49,0
	36-45 yaş	194	43,6
	46 yaş ve üzeri	33	7,4
Medeni Durum	Bekar	188	42,2
	Evli	257	57,8
Çocuk Sayısı	Çocuk yok	240	53,9
	1 çocuk	129	29,0
	2 çocuk	70	15,8
	3 çocuk ve üzeri	6	1,3
Eğitim Durumu	Ön Lisans ve altı	39	8,8
	Lisans	248	55,7
	Y. Lisans ve Doktora	158	35,5
Aylık Gelir	7000 TL'ye kadar	60	13,5
	7000-10000 TL arası	101	22,7
	10001-15000 TL arası	137	30,8
	15001-20000 TL arası	59	13,2
	20001 TL ve üzeri	88	19,8

Tablo 19'daki bulgulara göre araştırmada yer alan 445 katılımcının yaklaşık yarısı erkek (%51,0) ve diğer yarısı da kadındır (%49,0). Katılımcıların yaşları incelendiğinde yaklaşık olarak yarısı 35 yaş veya altındadır (%49,0). %43,6 oranında katılımcının yaşı 36-45 arasında iken %7,4 oranında katılımcının yaşı da 46 veya üzerindedir. Katılımcıların %42,2'si bekar ve %57,8'i ise evlidir. Katılımcıların yarısından biraz fazlasının (%53,9) çocuğu bulunmamaktadır. %29,0 oranında katılımcının 1 çocuğu, %15,8 oranında katılımcının 2 çocuğu ve %1,3 oranında katılımcının da 3 veya daha fazla sayıda çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ön lisans ve altında eğitim düzeyine sahip olanların oranının

%8,8, lisans mezunu olanların oranının %55,7 ve yüksek lisans veya doktora mezunu olanların oranının da %35,5 olduğu gör÷lmektedir. Dolayısı ile katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların aylık gelirleri ile ilgili olarak %13,5 oranında katılımcının aylık geliri 7000 TL'ye kadardır. %22,7 oranında katılımcının aylık geliri 7000-10000 TL arasında iken %30,8 oranında katılımcının aylık geliri 10001-15000 TL arasındadır. %13,2 oranında katılımcının aylık geliri 15001-20000 TL arasında iken %19,8 oranında katılımcının aylık geliri de 20001 TL ve üzerindedir.

Aşağıda yer alan Tablo 20'de ise katılımcıların meslekleri ile ilgili bulgular gösterilmektedir.

Tablo 20: Katılımcıların Meslekleri ile İlgili Bulgular

Değişkenler	Gruplar	f	%
Çalışılan Sektör	Banka&Sigorta	68	15,3
	Çağrı Merkezi	59	13,3
	İlaç&Sağlık&Kimya&Gıda	82	18,4
	Makine&Müh.&Otomotiv	61	13,7
	Taşımacılık ve Lojistik	63	14,2
	Teknoloji&Telekomünikasyon	70	15,7
	Diğer	42	9,4
Şirketteki Toplam Çalışan Sayısı	100-250 kişi	110	24,7
	251-500 kişi	82	18,4
	501-1000 kişi	75	16,9
	1001-5000 kişi	103	23,1
	5001 kişi ve üzeri	75	16,9
Toplam İş Deneyimi	0-5 yıl	64	14,4
	6-10 yıl	122	27,4
	11-15 yıl	121	27,2
	16-20 yıl	59	13,2
	21 yıl ve üzeri	79	17,8
Şirketteki Çalışma Süresi	0-3 yıl	212	47,6
	4-6 yıl	82	18,4
	7-9 yıl	42	9,5
	10-12 yıl	56	12,6
	13 yıl ve üzeri	53	11,9
Şu Andaki Yöneticisi ile Çalışma Süresi	0-1 yıl	189	42,5
	2 yıl	70	15,7
	3 yıl	53	11,9
	4 yıl	43	9,7
	5 yıl ve üzeri	90	20,2
Görevi	İK&İdari İşler	108	24,2
	Muhasebe&Finans&Denetim	68	15,3
	Mühendislik	55	12,4

	Satış&Pazarlama	100	22,5
	TedarikZin&Satınalma&MüşteriHiz	92	20,7
	Üst Yönetim	22	4,9
Çalıştığı Pozisyon Niteliği	Yönetsel Pozisyon	254	57,1
	Yönetsel Olmayan Pozisyon	191	42,9
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi	0-1 yıl	179	40,2
	2 yıl	68	15,3
	3 yıl	56	12,6
	4 yıl	38	8,5
	5 yıl ve üzeri	104	23,4
Bu Şirkette Terfi Alındı mı?	Evet	202	45,4
	Hayır	243	54,6
Alınan Terfi Sayısı	1	105	23,6
	2	57	12,8
	3 ve daha fazla	40	9,0
En Son Ne Zaman Terfi Alındı?	1 yıl önce	80	18,0
	2 yıl önce	24	5,4
	3 yıl önce	21	4,7
	4 yıl önce	19	4,3
	5 yıl ve daha önce	58	13,0
Şu Andaki Çalışma Şekli	Uzaktan	84	18,9
	Ofisten	209	47,0
	Hibrit	152	34,1
Pandemi Sonrası Çalışma Şekli	Evet	374	84,0
	Hayır	71	16,0
Pandemi Sonrası Çalışma Şekli Nasıl Olacak?	Uzaktan	39	8,8
	Ofisten	200	44,9
	Hibrit	135	30,3
	Bilmiyorum	71	16,0

Tablo 20'deki bulgulara göre katılımcıların birbirinden farklı sektörlerde yer alan şirketlerde çalıştıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %13,7'si makine, mühendislik ve otomotiv sektörlerinde, %13,3'ü çağrı merkezi sektöründe, %18,4'ü

ilaç, sağlık, kimya ve gıda sektörlerinde, %15,7'si teknoloji ve telekomünikasyon sektörlerinde, %15,3'ü ise banka ve sigortacılık sektörlerinde, %14,2'si taşımacılık ve lojistik sektörlerinde ve %9,4'ü ise diğer sektörlerde görev almaktadır. %24,7 oranındaki katılımcının 100-250 kişinin çalıştığı, %18,4 oranındaki katılımcının 251-500 kişinin çalıştığı, %16,9 oranındaki katılımcının 501-1000 kişinin çalıştığı, %23,1 oranındaki katılımcının 1001-5000 kişinin çalıştığı ve %16,9 oranındaki katılımcının ise 5001 ve daha fazla sayıda kişinin çalıştığı şirkette görev aldığı belirlenmiştir. Katılımcılardan 0-5 yıl mesleki deneyime sahip olanların oranı %14,4, 6-10 yıl mesleki deneyime sahip olanların oranı %27,4, 11-15 yıl deneyime sahip olanların oranı %27,2, 16-20 yıl mesleki deneyime sahip olanların oranı %13,2 ve 21 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olanların oranı da %17,8'dir. Katılımcılardan %47,6'sının bu şirketteki çalışma süresi 0-3 yıl, %18,4'ünün bu şirketteki çalışma süresi 4-6 yıl, %9,5'inin bu şirketteki çalışma süresi 7-9 yıl, %12,6'sının bu şirketteki çalışma süresi 10-12 yıl ve %11,9'unun bu şirketteki çalışma süresi 13 yıl ve üzerinde şeklindedir. Katılımcılardan %42,5'i şu andaki yöneticisi ile 0-1 yıl, %15,7'si 2 yıl, %11,9'u 3 yıl, %9,7'si 4 yıl ve %20,2'si ise 5 yıl ve üzerinde süre birlikte çalışmaktadır. Katılımcıların %24,2'sinin İK ve idari işler departmanında, %15,3'ünün muhasebe, finans veya denetim departmanında, %12,4'ünün mühendislik ile ilgili departmanlarda, %22,5'inin satış ve pazarlama departmanlarında, %20,7'sinin tedarik zinciri, satın alma veya müşteri hizmetleri ile ilgili departmanlarda çalıştığı ve katılımcıların %4,9'unun da üst yönetim kadrolarında görev aldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara bakıldığında %57,1 oranında katılımcının yönetsel bir pozisyonda çalıştığı, %42,9 oranında katılımcının ise yönetsel olmayan bir pozisyonda çalıştığı görülmektedir. Katılımcılardan %40,2'sinin bu pozisyonda çalışma süresi 0-1 yıl, %15,3'ünün 2 yıl, %12,6'sının 3 yıl, %8,5'inin 4 yıl ve %23,4'ünün ise 5 yıl ve üzerindedir. %45,4 oranında katılımcı bu şirkette terfi alırken %54,6 oranında katılımcı ise bu şirkette daha önce terfi almamıştır. 1 terfi alan katılımcıların oranı %23,6, 2 terfi alan katılımcıların oranı %12,8 ve 3 ve daha fazla terfi alanların oranı da %9,0'dır. %18 oranında katılımcı en son terfisini 1 yıl önce alırken %5,4 oranında katılımcı 2 yıl önce, %4,7 oranında katılımcının 3 yıl önce, %4,3 oranında katılımcı 4 yıl önce ve %13,0 oranında katılımcı ise 5 yıl ya da daha fazla bir süre önce terfi almıştır. Katılımcıların %18,9'unun uzaktan, %47,0'ının ofisten ve

%34,1'inin de hibrit çalıştığı tespit edilmiştir. %84,0 oranında katılımcıya şirketleri tarafından pandemi sonrasındaki çalışma şekli bildirilmiştir. Pandemi sonrasında %8,8 oranında katılımcının uzaktan, %44,9 oranında katılımcının ofisten ve %30,3 katılımcının ise hibrit çalışacağı anlaşılmaktadır. %16,0 oranında katılımcının ise pandemi sonrasındaki çalışma şeklinin nasıl olacağı ile ilgili bilgisi bulunmamaktadır.

4.8 Araştırma Verilerinin Analizinden Elde Edilen Bulgular

Bu kısımda araştırmanın verilerinin analizinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bulgular ait oldukları konular dikkate alınarak ayrı ayrı başlıklar altında gösterilmektedir. Bu başlıklar araştırma ölçeklerine ait tanımlayıcı istatistikler, ilişki analizleri, araştırmanın yapısal modelinin test edilmesi, aracılık etkisi, hipotez testi sonuçları ve fark analizleri şeklindedir.

4.8.1 Araştırma Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda yer alan Tablo 21'de araştırmada kullanılan ölçeklere ait minimum ve maksimum değerler, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 21: Araştırma Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Min.	Max.	Ort. ($\bar{X}$)	Ss
ÖKY Kariyer Yönetimi	1,00	5,00	3,74	0,80
ÖKY Kariyer Planlama	1,00	5,00	3,35	0,92
ÖKY Kariyer Geliştirme	1,00	5,00	3,28	0,93
ÖKY TOPLAM	1,00	5,00	3,46	0,84
ÜT Ücret Düzeyi Tatmini	1,00	5,00	3,17	1,03
ÜT Ücret Artışı Tatmini	1,00	5,00	3,20	1,08
ÜT Ücret Yapısı Tatmini	1,00	5,00	3,13	1,00
ÜT Yan Haklar Tatmini	1,00	5,00	3,13	1,08
ÜT Ölçeği TOPLAM	1,00	5,00	3,16	0,99
Yön Desteği TOPLAM	1,00	5,00	3,72	1,02
ÇA İşe Adanmışlık	1,00	5,00	3,91	0,75
ÇA Örgüte Adanmışlık	1,00	5,00	3,62	0,96
ÇA TOPLAM	1,00	5,00	3,75	0,80

Tablo 21'deki bulgulara göre;

Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında ölçeğin toplamı için ortalamanın 3,46 olduğu görülmektedir. Ölçekte 3 değeri “fikrim yok” ifadesine ve 4 değeri de “katılıyorum” ifadesine denk gelmektedir. Bu durumda katılımcıların örgütsel kariyer yönetimine katılma düzeylerinin “fikrim yok” ifadesine daha yakın olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle katılımcıların anket formundaki örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili maddelere katılma düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Bununla birlikte kariyer geliştirme alt boyutuna ait ortalama (3,28) diğer 2 alt boyuta göre daha düşük ve kariyer yönetimi alt boyutuna ait ortalama (3,74) ise diğer 2 alt boyuta göre daha yüksek olarak bulunmuştur.

Ücret Tatmini Ölçeğinin aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında ölçeğin toplamı için ortalamanın 3,16 olduğu görülmektedir. Ölçekte 3 değeri “ne memnunum ne memnun değilim” ifadesine ve 4 değeri de “memnunum” ifadesine denk gelmektedir. Bu durumda çıkan sonuçlara göre katılımcıların ücret tatmini için katılma düzeylerinin “ne memnunum ne memnun değilim” ifadesine daha yakın olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle katılımcıların anket formundaki ücret tatmini ile ilgili maddelere katılma düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Bununla birlikte katılımcıların ücret yapısı tatmini ve yan haklar tatmini alt boyutlarına ait ortalama (3,13) diğer iki alt boyuta göre daha düşük ve ücret artışı tatmini alt boyutuna ait ortalama (3,20) ise diğer üç alt boyuta göre daha yüksek olarak bulunmuştur.

Yönetici Desteği Ölçeğinin aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında ortalamanın 3,72 olduğu görülmektedir. Ölçekte 3 değerinin “kararsızım” ifadesine ve 4 değerinin de “katılıyorum” ifadesine denk geldiği hatırlanırsa katılımcıların yönetici desteği için katılma düzeylerinin “katılıyorum” ifadesine daha yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışan Adanmışlığı Ölçeğinin aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında ölçeğin toplamı için ortalamanın 3,75 olduğu görülmektedir. Ölçekte 3 değerinin “kararsızım” ifadesine ve 4 değerinin de “katılıyorum” ifadesine denk geldiği

hatırlanırsa katılımcıların çalışan adanmışlığı maddeleri için katılma düzeylerinin “katılıyorum” ifadesine daha yakın olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan katılımcıların işe adanmışlık alt boyutuna ait ortalamalarının (3,91) örgüte adanmışlık alt boyutuna ait ortalamalarına (3,62) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

4.8.2 İlişki Analizleri

Korelasyon analizi, bir değişkenin diğer değişken ile ilişkisinin yönünü ve gücünü ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilmektedir. Bu değer -1 ile +1 değer arasında yer almaktadır. Değerin -1’e yakın olması iki değişken arasında negatif ilişkinin ve +1’e yakın olması iki değişken arasında pozitif ilişkinin güçlü olduğu anlamına gelmektedir. Değerin 0’a yakın olması ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstergesidir²¹. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

²¹ Saruhan, Özdemirci; **a.g.e.**, s.247-248

Tablo 22: Değişkenler Arası Korelasyon Bulguları

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.ÖKY Kariyer Yönetmi	1											
2.ÖKY Kariyer Planlama	0,86 **	1										
3.ÖKY Kariyer Geliştirme	0,79 **	0,92 **	1									
4.ÖKY TOPLM	0,92 **	0,98 **	0,90 **	1								
5.ÜT Ücret DüzeyiT	0,60 **	0,62 **	0,58 **	0,64 **	1							
6.ÜT Ücret ArtışıT	0,64 **	0,66 **	0,62 **	0,68 **	0,87 **	1						
7.ÜT Ücret YapısıT	0,69 **	0,73 **	0,70 **	0,74 **	0,87 **	0,87 **	1					
8.ÜT Yan HaklarT	0,61 **	0,64 **	0,71 **	0,64 **	0,85 **	0,80 **	0,88 **	1				
9.ÜT TOPLM	0,67 **	0,70 **	0,67 **	0,72 **	0,95 **	0,94 **	0,96 **	0,93 **	1			
10.YD TOPLM	0,65 **	0,71 **	0,67 **	0,71 **	0,54 **	0,63 **	0,61 **	0,55 **	0,62 **	1		
11.ÇA İşe Adanmışl	0,39 **	0,44 **	0,43 **	0,44 **	0,37 **	0,38 **	0,40 **	0,37 **	0,40 **	0,45 **	1	
12.ÇA Örgüte Adanmış lık	0,64 **	0,70 **	0,67 **	0,71 **	0,62 **	0,60 **	0,68 **	0,63 **	0,67 **	0,63 **	0,67 **	1
13.ÇA TOPLM	0,59 **	0,66 **	0,63 **	0,66 **	0,57 **	0,56 **	0,62 **	0,58 **	0,62 **	0,61 **	0,87 **	0,95 **

** Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

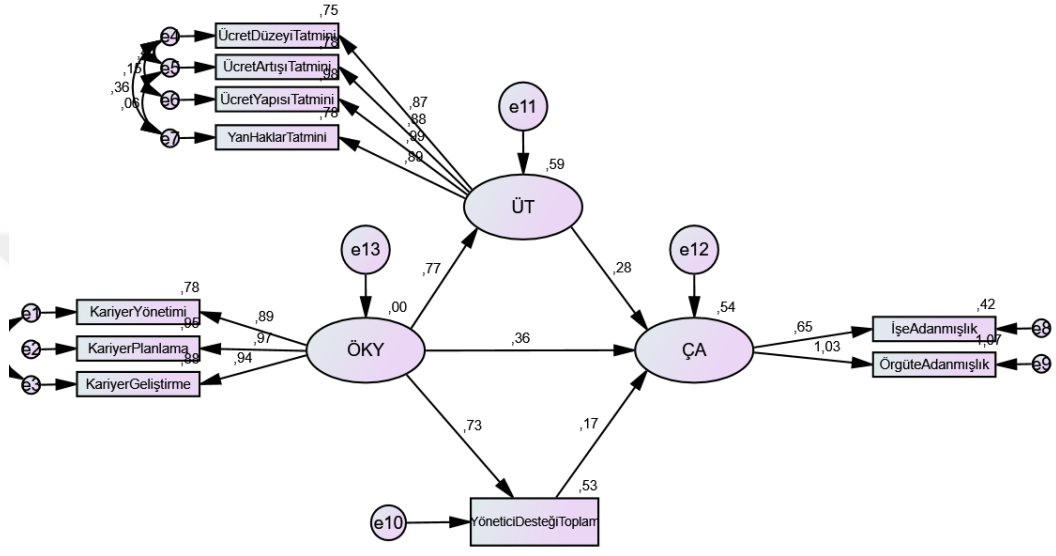
Tablo 22'deki bulgulara göre çalışan adanmışlığı toplam düzeyi ile örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi ve alt boyutları düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r=0,59$ ve $p<0,05$, $r=0,66$ ve $p<0,05$, $r=0,63$ ve $p<0,05$, $r=0,66$ ve $p<0,05$). Benzer olarak çalışan adanmışlığı toplam düzeyi ile ücret tatmini toplam düzeyi ve alt boyutları düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r=0,57$ ve $p<0,05$, $r=0,56$ ve $p<0,05$, $r=0,62$ ve $p<0,05$, $r=0,58$ ve $p<0,05$, $r=0,62$ ve $p<0,05$). Aynı şekilde çalışan adanmışlığı toplam düzeyi ile algılanan yönetici desteği düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,61$ ve $p<0,05$). Bu bulgular örgütsel kariyer yönetimi, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği düzeylerinde meydana gelen değişimlerin çalışan adanmışlığı düzeyinde de aynı yönde bir değişimin meydana geleceğini göstermektedir. Bu bir ilişki analiz olduğu için çalışan adanmışlığı düzeyinde meydana gelecek değişimler de örgütsel kariyer yönetimi, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği düzeylerinde aynı yönde bir değişime neden olmaktadır. Bu tabloda ayrıca örgütsel kariyer yönetimi, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği toplam ve alt boyutları düzeyleri arasında da pozitif yönlü, orta ve yüksek düzeyde istatistiki olarak anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

4.8.3 Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modeli ilk olarak sosyal bilimlerde geliştirilmiş ve sonrasında birçok farklı bilim dallarında da yararlı bir araç olarak kullanılmaya başlamıştır. Bu model, bir araştırma modelinde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ölçüm hatalarını hesaba katan bir yöntem olması nedeni ile bilimsel araştırmalarda yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bu model, araştırmacıların çok değişkenli kompleks modeller geliştirmesi, tahmin etmesi ve test etmesine de olanak sağlamakta ve araştırma modelindeki değişkenlerin direkt ve dolaylı etkilerini de dikkate almaktadır²². Dolayısı ile bu araştırmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Bu araştırmaya ait yapısal eşitlik modeli Şekil 6'da gösterilmektedir. Yapısal modelin verilere uygunluğu da model uyum indeksleri kullanılarak test edilmiştir. Sonuçları ise

²² Bayram; **a.g.e.**, s.1

Tablo 23'te gösterilmektedir. Bulgular tüm kriter değerlerin sağlandığını göstermektedir. Bu bulgulara dayanılarak modelin kabul edilebilir bir uyum sağladığı değerlendirilmiştir. Araştırmanın yapısal modelinin test sonuçları ise Tablo 24'te yer almaktadır.



Şekil 6: Araştırmanın Yapısal Modeli

Tablo 23: Yapısal Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model
CMIN	< 2,00	< 3,00	3,01
RMR	< 0,05	< 0,10	0,03
NFI	> 0,95	> 0,90	0,98
CFI	> 0,95	> 0,90	0,99
GFI	> 0,95	> 0,90	0,97
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,93
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,07

Tablo 24: Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları

Bağımlı Değişkenler		Faktör	<i>B</i>	SH	R ²	<i>p</i>
ÇA	<---	ÖKY	0,36	0,05	0,54	0,00
ÇA	<---	ÜT	0,28	0,03		0,00
ÇA	<---	Yön. Dest.	0,17	0,02		0,00
ÜT	<---	ÖKY	0,77	0,06	0,59	0,00
Yön. Dest.	<---	ÖKY	0,73	0,06	0,53	0,00

Tablo 24'teki bulgulara göre kariyer yönetimi uygulamaları, ücret tatmini ve yönetici desteği faktörleri çalışan adanmışlığı üzerinde %54'lük bir varyans açıklamaktadır. Kariyer yönetimi uygulamaları, ücret tatmini ve yönetici desteği faktörlerinin her birinin çalışanın adanmışlığı üzerindeki etkisi pozitif yönlüdür ve istatistiki olarak anlamlıdır ($\beta=0,36$, $p<0,05$, $\beta=0,28$, $p<0,05$ ve $\beta=0,17$, $p<0,05$). Bu bulgulara göre kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça, ücret tatmini arttıkça ve algılanan yönetici desteği arttıkça çalışanın adanmışlığı da artmaktadır. Ayrıca bulgular kariyer yönetimi uygulamalarının ücret tatmini üzerinde %59'luk bir varyans açıkladığını ve ücret tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir($\beta=0,77$, $p<0,05$). Kariyer yönetimi uygulamalarının algılanan yönetici desteği üzerinde de %53'lük bir varyans açıkladığı ve algılanan yönetici desteği üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0,73$, $p<0,05$). Bu bulgulara göre kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği de artmaktadır.

4.8.4 Aracılık Etkisi (Dolaylı Etkiler Analizi)

Araştırmanın yapısal modelinin dolaylı etkiler açısından test sonuçları Tablo 25'te gösterilmektedir. Araştırma modelindeki aracılık etkileri AMOS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Dolaylı etkilerin anlamlılık düzeyleri bootstrap alt ve üst sınır değerleri %95 güven aralığında değerlendirilerek hesaplanmıştır. Bootstrap alt ve üst sınır değerleri arasında "0" değerini içeren etkiler istatistikî açıdan anlamsız olarak değerlendirilirken, 0 değeri içermeyen etkiler istatistikî açıdan anlamlı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 25: Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Aracılık Etkisi)

Aracılık Etkisi					β	Bootstrap %95 GA
ÇA	<---	ÜT	<---	ÖKY	0,34	(0,23 - 0,46)
		Yön. Dest.				
ÇA	<---	ÜT	<---	ÖKY	0,16	(0,10 - 0,22)
ÇA	<---	Yön. Dest.	<---	ÖKY	0,09	(0,03 - 0,15)

Tablo 25'teki bulgulara göre kariyer yönetimi uygulamaları, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteği faktörleri aracılığı ile çalışan adanmışlığını anlamlı düzeyde dolaylı olarak etkilemektedir ($\beta=0,34$, %95 GA 0,23 - 0,46). Dolaylı etkilere ayrı ayrı baktığımızda ise kariyer yönetimi uygulamalarının hem ücret tatmini ($\beta=0,16$, %95 GA 0,10 - 0,22) aracılığı ile hem de algılanan yönetici desteği ($\beta=0,09$, %95 GA 0,03 - 0,15) aracılığı ile çalışan adanmışlığını ayrı ayrı anlamlı düzeyde dolaylı olarak etkilediği görülmüştür. Diğer bir deyişle kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanın ücret tatmini algısı artmakta ve ücret tatminindeki bu artış da çalışan adanmışlığında bir artışa neden olmakta ve bu artış üzerinde kariyer yönetimi uygulamalarının dolaylı etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanın algıladığı yönetici desteği artmakta ve algılanan yönetici desteğindeki bu artış da çalışan adanmışlığında bir artışa neden olmakta ve bu artış üzerinde kariyer yönetimi uygulamalarının dolaylı etkisi bulunmaktadır.

4.8.5 Hipotez Testi Sonuçları

Tablo 26'da araştırmada test edilen hipotezlerin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 26: Hipotez Testi Sonuçları

No	Hipotez	Sonuç
H ₁	Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algısı adanmışlığını etkiler.	Kabul
H ₂	Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algısının adanmışlığına etkisinde ücret tatmininin aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul
H ₃	Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algısının adanmışlığına etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanılarak araştırmanın H₁, H₂, H₃, hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırmadan toplanan verilerinin analizinden elde edilen bulgular çalışmanın başında öngörüldüğü gibi kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığı üzerinde doğrudan anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Bu neden ile H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Yine araştırmanın bulguları kariyer yönetimi uygulamalarının ücret tatminini doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilediğini, ücret tatmininin de çalışan adanmışlığını doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Analizler kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığını ücret tatmini üzerinden dolaylı bir şekilde etkilediğini gösterdiğinden araştırmanın H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Yine araştırmanın bulguları kariyer yönetimi uygulamalarının yönetici desteğini doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilediğini, yönetici desteğinin de çalışan adanmışlığını doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Analizler kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığını yönetici desteği üzerinden dolaylı bir şekilde etkilediğini gösterdiğinden araştırmanın H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.6 Fark Analizleri

Araştırmanın hipotezlerinde bireylerin sosyo-demografik özelliklerine göre araştırma değişkenlerinin farklılaşma durumuna yer verilmemiştir. Fakat merak edilmesi nedeni ile bu kısımda bireylerin kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algısının, ücret tatmininin, algıladıkları yönetici desteğinin ve adanmışlığının demografik özelliklerine ve meslekleri ile ilgili duruma göre farklılık gösterip

göstermediği ele alınmaktadır. Dolayısı ile bu kısımda örgütsel kariyer yönetimi, ücret tatmini, algılanan yönetici desteği ve çalışan adanmışlığı toplam düzeylerinin katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, aylık gelir, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, şirketteki çalışma süresi, görevi ve yönetsel pozisyonda olup olmadıkları, terfi alıp almadıkları ve işletmedeki toplam çalışan sayısı gibi özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili analizlerin bulguları ele alınmaktadır. Bu kapsamda iki alt grubu olan bağımsız değişkenler için t-testi ve üç ve daha fazla alt grubu olan bağımsız değişkenler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 27’de örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin cinsiyete göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 27: Cinsiyete Göre Fark Analizi

	Cinsiyet	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
ÖKY TOPLAM	Erkek	227	3,48	0,78	6,41	0,01	0,57	0,57
	Kadın	218	3,43	0,89				
ÜT TOPLAM	Erkek	227	3,19	0,95	3,48	0,06	0,65	0,52
	Kadın	218	3,13	1,03				
YD TOPLAM	Erkek	227	3,78	0,98	1,61	0,21	1,18	0,24
	Kadın	218	3,66	1,06				
ÇA TOPLAM	Erkek	227	3,77	0,75	6,88	0,01	0,41	0,68
	Kadın	218	3,73	0,85				

Tablo 27’deki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (tüm t değerleri için $p>0,05$). Başka bir deyişle erkek ve kadın katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi birbirine benzerlik göstermektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 28’de örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin yaşa göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 28: Yaşa Göre Fark Analizi

	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p	Fark
ÖKY TOPLAM	35 - ^a	218	3,56	0,82	G.A.	4,89	2	2,45	3,54	0,03	a>b
	36-45 ^b	194	3,36	0,85	G.İ.	305,35	442	0,69			
	46 + ^c	33	3,31	0,81	Top.	310,24	444				
ÜT TOPLAM	35 - ^a	218	3,24	1,05	G.A.	2,81	2	1,41	1,44	0,24	
	36-45 ^b	194	3,07	0,89	G.İ.	430,89	442	0,97			
	46 + ^c	33	3,14	1,09	Top.	433,70	444				
YD TOPLAM	35 - ^a	218	3,84	1,02	G.A.	7,04	2	3,52	3,42	0,03	a>b
	36-45 ^b	194	3,61	1,00	G.İ.	454,81	442	1,03			
	46 + ^c	33	3,51	1,04	Top.	461,84	444				
ÇA TOPLAM	35 - ^a	218	3,77	0,84	G.A.	0,40	2	0,20	0,31	0,73	
	36-45 ^b	194	3,72	0,75	G.İ.	282,22	442	0,64			
	46 + ^c	33	3,79	0,84	Top.	282,61	444				

Tablo 28’deki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır (F=3,54 ve $p<0,05$). Farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğuna Tukey Post-Hoc analiz yöntemi ile bakıldığında anlamlı farklılığın 35 yaş ve altı grubu ile 36-45 yaş grubu arasında ve 35 yaş ve altı grubu lehine olduğu görülmüştür.

Katılımcıların ücret tatmini toplam düzeyi yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (F değeri için $p>0,05$). Yani farklı yaş grubundan katılımcıların ücret tatmini toplam düzeyi birbirine benzerdir.

Katılımcıların algılanan yönetici desteği toplam düzeyi yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ($F=3,42$ ve $p<0,05$). Farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğuna Tukey Post-Hoc analiz yöntemi ile bakıldığında anlamlı farklılığın 35 yaş ve altı grubu ile 36-45 yaş grubu arasında ve 35 yaş ve altı grubu lehine olduğu görülmüştür.

Katılımcıların çalışan adanmışlığı toplam düzeyi yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (F değeri için $p>0,05$). Yani farklı yaş grubundan katılımcıların çalışan adanmışlığı toplam düzeyi birbirine benzerlik göstermektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 29’da örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin medeni duruma göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 29: Medeni Duruma Göre Fark Analizi

	Medeni Durum	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
ÖKY TOPLAM	Bekar	188	3,55	0,80	0,44	0,51	1,94	0,12
	Evli	257	3,39	0,85				
ÜT TOPLAM	Bekar	188	3,18	0,99	0,05	0,82	0,36	0,72
	Evli	257	3,14	0,99				
YD TOPLAM	Bekar	188	3,76	1,08	6,37	0,01	0,67	0,51
	Evli	257	3,69	0,97				
ÇA TOPLAM	Bekar	188	3,82	0,80	0,11	0,74	1,45	0,15
	Evli	257	3,70	0,79				

Tablo 29’daki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (tüm t değerleri için $p>0,05$). Başka bir deyişle bekar ve evli katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi

toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi birbirine benzerlik göstermektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 30’da örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin eğitim düzeyine göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 30: Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p	Fark
ÖKY TOPLAM	Önlisans ^a	39	3,65	0,97	G.A.	3,60	2	1,80	2,59	0,08	
	Lisans ^b	248	3,49	0,78	G.İ.	306,64	442	0,69			
	Lisansüstü ^c	158	3,35	0,87	Top.	310,24	444				
ÜT TOPLAM	Önlisans ^a	39	3,24	1,11	G.A.	6,78	2	3,39	3,51	0,14	
	Lisans ^b	248	3,25	0,94	G.İ.	426,92	442	0,97			
	Lisansüstü ^c	158	2,99	1,01	Top.	433,70	444				
YD TOPLAM	Önlisans ^a	39	4,08	0,99	G.A.	7,70	2	3,85	3,75	0,02	b>c
	Lisans ^b	248	3,74	1,03	G.İ.	454,15	442	1,03			
	Lisansüstü ^c	158	3,59	0,99	Top.	461,84	444				
ÇA TOPLAM	Önlisans ^a	39	4,11	0,67	G.A.	6,87	2	3,43	5,50	0,00	a>b
	Lisans ^b	248	3,76	0,79	G.İ.	275,75	442	0,62			a>c
	Lisansüstü ^c	158	3,65	0,81	Top.	282,61	444				

Tablo 30’daki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (F değeri için $p>0,05$). Yani farklı eğitim düzeyinden katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi benzerdir.

Katılımcıların ücret tatmini toplam düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (F değeri için $p>0,05$). Başka bir deyişle farklı eğitim düzeyinden katılımcıların ücret tatmini toplam düzeyi benzerdir.

Katılımcıların algılanan yönetici desteği toplam düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ($F=3,75$ ve $p<0,05$). Farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğuna Tukey Post-Hoc analiz yöntemi ile bakıldığında anlamlı farklılığın lisans grubu ile lisansüstü grubu arasında ve lisans grubu lehine olduğu görülmüştür.

Katılımcıların çalışan adanmışlığı toplam düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ($F=5,50$ ve $p<0,05$). Farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğuna Tukey Post-Hoc analiz yöntemi ile bakıldığında anlamlı farklılığın önlisans ve altı grubu ile lisans ve lisansüstü grupları arasında ve önlisans ve altı grubu lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 31’de örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin aylık gelire göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 31’deki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi aylık gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (F değeri için $p>0,05$). Yani farklı gelir grubundan katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi benzerdir.

Katılımcıların ücret tatmini toplam düzeyi aylık gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ($F=6,73$ ve $p<0,05$). Farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğuna Tukey Post-Hoc analiz yöntemi ile bakıldığında anlamlı farklılığın 7000TL ve altı grubu ile diğer aylık gelir grupları arasında ve 7000TL ve altı grubu aleyhine olduğu, ayrıca 7001-10000 grubu ile 20001TL ve üzeri grubu arasında ve 7001-10000 grubu aleyhine olduğu görülmüştür.

Katılımcıların algılanan yönetici desteği toplam düzeyi aylık gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (F değeri için $p>0,05$). Başka bir deyişle farklı

gelir grubundan katılımcıların algılanan yönetici desteği toplam düzeyi benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların çalışan adanmışlığı toplam düzeyi aylık gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (F değeri için $p>0,05$). Yani farklı gelir grubundan katılımcıların çalışan adanmışlığı toplam düzeyi benzerdir.

Tablo 31: Aylık Gelire Göre Fark Analizi

	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p	Fark
ÖKY TOPL	7000TL - ^a	60	3,35	0,96	G.A	1,25	4	0,31	0,44	0,78	
	7001-10000 ^b	101	3,49	0,87	G.İ.	308,99	440	0,70			
	10001-15000 ^c	137	3,43	0,83	Top	310,24	444				
	15001-20000 ^d	59	3,49	0,85							
	20001TL + ^e	88	3,51	0,71							
ÜT TOPL	7000TL - ^a	60	2,62	1,20	G.A	25,02	4	6,25	6,73	0,00	a<b
	7001-10000 ^b	101	3,10	0,97	G.İ.	408,69	440	0,93			a<c
	10001-15000 ^c	137	3,21	0,91	Top	433,70	444				a<d
	15001-20000 ^d	59	3,29	0,90							a<e
	20001TL + ^e	88	3,41	0,89							b<e
YD TOPL	7000TL - ^a	60	3,54	1,24	G.A	6,12	4	1,53	1,48	0,21	
	7001-10000 ^b	101	3,65	1,01	G.İ.	455,72	440	1,04			
	10001-15000 ^c	137	3,73	1,02	Top	461,84	444				
	15001-20000 ^d	59	3,97	0,95							
	20001TL + ^e	88	3,75	0,89							
ÇA TOPL	7000TL - ^a	60	3,58	0,90	G.A	2,89	4	0,72	1,13	0,34	
	7001-10000 ^b	101	3,70	0,87	G.İ.	279,73	440	0,64			
	10001-15000 ^c	137	3,80	0,75	Top	282,61	444				
	15001-20000 ^d	59	3,82	0,74							
	20001TL + ^e	88	3,80	0,75							

Tablo 32’de örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 32: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O	F	p	Fark
ÖKY TOPL	0-5 yıl ^a	64	3,66	0,82	G.A	3,89	4	0,97	1,40	0,23	
	6-10 yıl ^b	122	3,47	0,84	G.İ.	306,35	440	0,70			
	11-15 yıl ^c	121	3,42	0,84	Top.	310,24	444				
	16-20 yıl ^d	59	3,42	0,86							
	21 yıl ve+ ^e	79	3,34	0,81							
ÜT TOPL	0-5 yıl ^a	64	3,25	1,13	G.A	1,45	4	0,36	0,37	0,83	
	6-10 yıl ^b	122	3,20	1,00	G.İ.	432,25	440	0,98			
	11-15 yıl ^c	121	3,13	0,94	Top.	433,70	444				
	16-20 yıl ^d	59	3,10	0,95							
	21 yıl ve+ ^e	79	3,09	0,98							
YD TOPL	0-5 yıl ^a	64	3,87	1,09	G.A	3,29	4	0,82	0,79	0,53	
	6-10 yıl ^b	122	3,79	0,97	G.İ.	458,55	440	1,04			
	11-15 yıl ^c	121	3,63	1,04	Top.	461,84	444				
	16-20 yıl ^d	59	3,70	1,03							
	21 yıl ve+ ^e	79	3,64	1,00							
ÇA TOPL	0-5 yıl ^a	64	3,71	0,94	G.A	3,02	4	0,75	1,19	0,32	
	6-10 yıl ^b	122	3,71	0,80	G.İ.	279,60	440	0,64			
	11-15 yıl ^c	121	3,67	0,82	Top.	282,61	444				
	16-20 yıl ^d	59	3,89	0,65							
	21 yıl ve+ ^e	79	3,86	0,74							

Tablo 32’deki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (tüm F değerleri için

$p>0,05$). Başka bir deyişle farklı sürelerde mesleki kıdeme sahip katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi benzerlik göstermektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 33'te örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin şu anda görev aldığı işletmedeki çalışma süresine göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 33: İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi

	İşletmedeki Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p	Fark
ÖKY TOPLAM	0-3 yıl ^a	212	3,55	0,80	G.A	4,55	4	1,14	1,64	0,16	
	4-6 yıl ^b	82	3,41	0,85	G.İ.	305,6	440	0,69			
	7-9 yıl ^c	42	3,25	0,85	Top	310,2	444				
	10-12 yıl ^d	56	3,35	0,88							
	13 yıl ve + ^e	53	3,43	0,88							
ÜT TOPLAM	0-3 yıl ^a	212	3,28	0,98	G.A	8,24	4	2,06	2,13	0,08	
	4-6 yıl ^b	82	3,17	0,98	G.İ.	425,4	440	0,97			
	7-9 yıl ^c	42	3,01	1,10	Top	433,7	444				
	10-12 yıl ^d	56	2,93	0,95							
	13 yıl ve + ^e	53	3,00	0,94							
YD TOPLAM	0-3 yıl ^a	212	3,79	1,02	G.A	4,34	4	1,08	1,04	0,38	
	4-6 yıl ^b	82	3,77	1,03	G.İ.	457,5	440	1,04			
	7-9 yıl ^c	42	3,59	1,11	Top	461,8	444				
	10-12 yıl ^d	56	3,64	0,98							
	13 yıl ve + ^e	53	3,53	0,98							
ÇA TOPLAM	0-3 yıl ^a	212	3,81	0,81	G.A	4,89	4	1,22	1,94	0,10	
	4-6 yıl ^b	82	3,71	0,76	G.İ.	277,7	440	0,63			
	7-9 yıl ^c	42	3,58	0,82	Top	282,6	444				
	10-12 yıl ^d	56	3,58	0,81							
	13 yıl ve + ^e	53	3,90	0,75							

Tablo 33'teki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi işletmedeki kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (tüm F değerleri için $p>0,05$). Yani işletmede farklı kıdeme sahip katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi benzerlik göstermektedir.

Tablo 34'te örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin çalışanın görev aldığı departmana göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 34'teki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi çalışanın görev aldığı departmana göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (tüm F değerleri için $p>0,05$). Başka bir deyişle farklı departmanlardan katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi benzerdir.

Tablo 34: Çalışılan Departmana Göre Fark Analizi

	Çalışılan Dept	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p	Fark
ÖKY TOPLAM	İK ^a	108	3,56	0,73	G.A.	3,67	5	0,73	1,05	0,39	
	Muhasebe ^b	68	3,56	0,72	G.İ.	306,57	439	0,70			
	Mühend. ^c	55	3,40	0,95	Top.	310,24	444				
	SatışPzr ^d	100	3,33	0,92							
	Tedarik ^e	92	3,44	0,87							
	Üst Yön. ^f	22	3,41	0,79							
ÜT TOPLAM	İK ^a	108	3,17	0,91	G.A.	3,57	5	0,71	0,73	0,60	
	Muhasebe ^b	68	3,31	0,91	G.İ.	430,14	439	0,98			
	Mühend. ^c	55	3,12	1,02	Top.	433,70	444				
	SatışPzr ^d	100	3,07	1,11							
	Tedarik ^e	92	3,10	0,98							
	Üst Yön. ^f	22	3,36	0,94							
YD TOPLAM	İK ^a	108	3,77	1,05	G.A.	4,97	5	0,99	0,95	0,45	
	Muhasebe ^b	68	3,92	0,87	G.İ.	456,87	439	1,04			
	Mühend. ^c	55	3,70	1,08	Top.	461,84	444				
	SatışPzr ^d	100	3,69	1,07							
	Tedarik ^e	92	3,58	0,97							
	Üst Yön. ^f	22	3,63	1,10							
ÇA TOPLAM	İK ^a	108	3,74	0,78	G.A.	1,21	5	0,24	0,38	0,86	
	Muhasebe ^b	68	3,81	0,75	G.İ.	281,40	439	0,64			
	Mühend. ^c	55	3,84	0,70	Top.	282,61	444				
	SatışPzr ^d	100	3,74	0,82							
	Tedarik ^e	92	3,70	0,87							
	Üst Yön. ^f	22	3,64	0,88							

Tablo 35’te örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin mesleki pozisyonun yöneticiliği durumuna göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 35: Mesleki Pozisyonun Yöneticiliği Durumuna Göre Fark Analizi

	Pozisyon	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
ÖKY TOPLAM	Yönetici	254	3,43	0,80	4,43	0,04	-0,70	0,48
	Yönetici Değil	191	3,49	0,88				
ÜT TOPLAM	Yönetici	254	3,19	0,91	12,61	0,00	0,74	0,46
	Yönetici Değil	191	3,12	1,09				
YD TOPLAM	Yönetici	254	3,70	1,01	0,93	0,34	-0,57	0,57
	Yönetici Değil	191	3,75	1,04				
ÇA TOPLAM	Yönetici	254	3,77	0,78	1,20	0,27	0,70	0,48
	Yönetici Değil	191	3,72	0,83				

Tablo 35'teki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi mesleki pozisyonun yöneticiliği durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (tüm t değerleri için $p>0,05$). Yani yönetici pozisyonunda ve yönetici olmayan pozisyonunda olan katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi benzerlik göstermektedir.

Tablo 36'da örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin katılımcıların terfi alma durumuna göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 36: Terfi Alma Durumuna Göre Fark Analizi

	Terfi Alma Durumu	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
ÖKY TOPLAM	Aldı	202	3,42	0,81	0,91	0,34	-0,93	0,35
	Almadı	243	3,49	0,86				
ÜT TOPLAM	Aldı	202	3,03	0,95	1,73	0,19	-2,41	0,02
	Almadı	243	3,26	1,01				
YD TOPLAM	Aldı	202	3,69	0,99	0,06	0,81	-0,51	0,61
	Almadı	243	3,74	1,05				
ÇA TOPLAM	Aldı	202	3,71	0,78	0,09	0,77	-0,93	0,35
	Almadı	243	3,78	0,81				

Tablo 36'daki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi terfi alma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (t değerleri için $p>0,05$). Diğer taraftan terfi alanların ücret tatmini toplam düzeyinin terfi almayanlardan anlamlı derecede daha düşük olduğu bulunmuştur ($t=-2,41$, $p<0,05$).

Tablo 37'de örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyinin, ücret tatmini toplam düzeyinin, algılanan yönetici desteği toplam düzeyinin ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyinin işletmedeki toplam çalışan sayısına göre fark analizinin bulguları gösterilmektedir.

Tablo 37'deki bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi işletmedeki toplam çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (tüm F değerleri için $p>0,05$). Başka bir deyişle işletmelerin çalışan sayısı büyüklüğü değişse bile katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi toplam düzeyi, ücret tatmini toplam düzeyi, algılanan yönetici desteği toplam düzeyi ve çalışan adanmışlığı toplam düzeyi değişmemektedir.

Tablo 37: İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısına Göre Fark Analizi

	İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p	Fark
ÖKY TOPLAM	100-250 ^a	110	3,56	0,79	G.A.	3,75	4	0,94	1,35	0,25	
	251-500 ^b	82	3,34	0,86	G.İ.	306,49	440	0,70			
	501-1000 ^c	75	3,48	0,83	Top.	310,24	444				
	1001-5000 ^d	103	3,36	0,83							
	5001 ve + ^e	75	3,54	0,89							
ÜT TOPLAM	100-250 ^a	110	3,36	0,95	G.A.	7,85	4	1,96	2,03	0,09	
	251-500 ^b	82	3,07	0,94	G.İ.	425,85	440	0,97			
	501-1000 ^c	75	3,21	1,02	Top.	433,70	444				
	1001-5000 ^d	103	3,03	0,96							
	5001 ve + ^e	75	3,07	1,08							
YD TOPLAM	100-250 ^a	110	3,84	0,99	G.A.	2,90	4	0,72	0,69	0,60	
	251-500 ^b	82	3,62	1,08	G.İ.	458,94	440	1,04			
	501-1000 ^c	75	3,68	0,96	Top.	461,84	444				
	1001-5000 ^d	103	3,67	1,03							
	5001 ve + ^e	75	3,76	1,06							
ÇA TOPLAM	100-250 ^a	110	3,89	0,80	G.A.	4,13	4	1,03	1,63	0,17	
	251-500 ^b	82	3,75	0,71	G.İ.	278,49	440	0,63			
	501-1000 ^c	75	3,75	0,79	Top.	282,61	444				
	1001-5000 ^d	103	3,61	0,83							
	5001 ve + ^e	75	3,75	0,84							

SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojide meydana gelen hızlı değişimler ve küreselleşme gibi nedenlerden dolayı örgütün rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu durum örgütün yetenekli çalışanlara olan ihtiyacını artırmaktadır. Günümüzde yetenekli çalışanların azlığı ve iş gücü piyasasındaki yoğun hareketlilik nedeni ile yetenekli çalışanları bulmak ve göreve başlattıktan sonra da elde tutmak zordur. Bu çalışanları elde tutmak için çalışanların gelişimlerine yatırım yapmak ve onlara kariyer fırsatları sunmak gerekmektedir²³. Dolayısı ile çalışanların kariyer beklentileri ile örgütün kariyer hedefleri uyumlaştırılmalıdır. Bunun için de örgütün yapısına en uygun kariyer yönetimi uygulamalarını belirlemesi ve uygulaması gerekmektedir²⁴. Bu uygulamalar ile çalışanların motivasyonu ve performansı artmaktadır. Böylece çalışanlar daha tatmin edici bir kariyere sahip olmakta ve çalışanların adanmışlığı artmaktadır.

Adanmış çalışanlar işlerini iyi yapabilmek için çok çalışmakta, örgüte karşı güçlü duygusal bağ hissetmekte, çalışma arkadaşları ile uyum içinde çalışmakta, daha iyi hizmet sunmakta ve örgütte istekli bir şekilde çalışmaya devam etmektedirler. Adanmış çalışanlar daha üretken ve örgüte sadık olduklarından adanmış çalışanlara sahip olmak örgüte büyük fayda sağlamaktadır²⁵. Böylece adanmışlık ile birlikte iş gücü devir hızı oranı düşmekte ve örgütsel performans artmaktadır. Bundan dolayı örgütün, adanmışlığı etkileyen faktörleri bilmesi ve bu doğrultuda çalışanların adanmışlığını artırmaya yatırım yapması gerekmektedir.

Bir çalışanın yöneticisinden gördüğü destek de çalışanın adanmışlık düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu neden ile bir yöneticinin uyumlu çalışma ortamı yaratması, çalışanlarına değerli olduğunu hissettirmesi, çalışanlarının ihtiyaçları ve sorunları ile ilgilenmesi, başarılarını takdir etmesi ve ödüllendirmesi,

²³ Akdemir; **a.g.e.**, s.97-98

²⁴ McDonald, Hite; **a.g.e.**, s.44-46

²⁵ Swathi.S.; **a.g.e.**, s.1

kariyer gelişimini desteklemesi ve sık sık yapıcı ve gerçekçi geribildirimlerde bulunması gerekmektedir²⁶. Yönetici bu desteği sağlarken bütün çalışanlarına eşit bir şekilde yaklaşmalıdır. Aynı zamanda yönetici çalışanların çalışmalarının en önemli nedenlerinden birinin ücret olduğunun bilincinde olmalıdır.

Çalışan hak ettiği ücreti yani emeğinin karşılığını almayı istemektedir. Çünkü çalışan aldığı ücret ile hem kendisinin hem de ailesinin geçimini sağlamakta ve geleceğini güvence altına almaya çalışmaktadır. Aynı zamanda ücret; çalışanın tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik beklentisinin de karşılanmasına olanak sağlamaktadır. Bu neden ile ücret çalışan açısından önemli bir tatmin aracıdır. Çalışanın ücret tatmininin yüksek olması daha çok çalışmasını ve daha iyi performans göstermesini sağlamaktadır²⁷. Örgütün daha yüksek ücret ödemesi daha nitelikli çalışanları işe alabilmesini ve elde tutabilmesini de kolaylaştırmaktadır. Ücret, çalışan adanmışlığını etkileyen en güçlü faktörlerden biridir ve iyi tasarlanmış ücret sistemi örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır.

Yüksek iş gücü devir hızı oranı ve çalışanların adanmışlıklarının düşük olması gibi sorunları ele almanın hem uygulamaya hem de akademik literatüre katkı sağlayacağını düşünülmesi sonucunda bu konu üzerinde çalışılmaya karar verilmiştir. Bu doğrultuda yapılan yazın incelemesi sonucunda kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığına etkisinde ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin aracı rolünün ülkemizde geçmişte yapılan çalışmalarda incelenmemiş olması nedeni ile bu araştırma yapılmıştır. Araştırmamızın verileri 100 ve üzerinde çalışanı olan farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin farklı bölümlerinde görev alan farklı cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, aylık gelir, mesleki tecrübe ve şirket tecrübesi olan 445 beyaz yaka çalışandan anket yöntemi ile toplanmıştır.

Araştırmamızın bulguları araştırmamıza katılan çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algı düzeyinin düşük olduğunu özellikle kariyer geliştirme algısının kariyer planlama ve kariyer yönetimi algısına göre daha düşük olduğunu

²⁶ Zincirkıran, Yalçınsoy, Işık; **a.g.e.**, s.976-977

²⁷ Işığışık; **a.g.e.**, s.12-14

göstermektedir. Ayrıca araştırmamızda yer alan çalışanların ücret tatmini düzeyleri de düşük olarak bulunmuştur. Özellikle ücret yapısı tatmini ve yan haklar tatmini düzeylerinin diğer iki alt değişkene göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların algıladıkları yönetici desteğinden ve benzer bir şekilde adanmışlıklarından söz edilse bile algıladıkları yönetici desteğinin ve adanmışlık düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların örgüte adanmışlık düzeylerinin işe adanmışlık düzeylerinden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızın bulguları çalışanların adanmışlığını belirlemede kariyer yönetimi uygulamalarının etkili olduğunu göstermektedir. Kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların adanmışlığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı doğrudan bir etkisi olduğu araştırmamız sonucunda tespit edilmiştir. Kariyer yönetimi uygulamalarının yanında ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin de çalışanların adanmışlığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların adanmışlığı üzerindeki etkisinin ücret tatmininin ve yönetici desteğinin çalışanların adanmışlığı üzerindeki etkilerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların ücret tatmini ve yönetici desteği üzerinde de pozitif yönlü ve anlamlı doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur. Dolayısı ile kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların adanmışlığını ücret tatmini ve yönetici desteği üzerinden de pozitif yönlü ve anlamlı bir düzeyde dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların adanmışlığı üzerindeki etkisinde ücret tatmininin ve yönetici desteğinin aracı rolleri olduğu bulunmuştur.

Araştırmamızda öngörülen üç hipotezin detaylı açıklamaları ise aşağıda yer almaktadır:

- Birinci (H_1) hipotezde çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının adanmışlıklarını etkilediği öngörülmektedir. Araştırmamızın bulguları bu hipotezi doğrulamaktadır. Çalışanların adanmışlığının son derece önemli olması nedeni ile örgüt tarafından adanmışlığı sağlayan faktörlerin bilinmesi ve bu

faktörlerin örgütte uygulanması gerekmektedir. Kariyer yönetimi uygulamaları çalışanları işe aldıktan sonra geliştirmek ve onların kariyerlerine katkıda bulunarak adanmışlıklarını sağlamak açısından oldukça önemlidir. Çünkü çalışanlarını elde tutmak isteyen örgütün çalışanlarına kendilerini değerli hissettirmesi ve onların gelişimlerine katkıda bulunması gerekmektedir. Çalışanların değerleri ve öncelikleri birbirinden farklılık gösterse de çalışanlar kendilerini geliştiremedikleri ve değersiz hissettikleri hiçbir örgütte çalışmak istememektedirler.

- İkinci (H₂) hipotezde kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların adanmışlığı üzerindeki etkisinde ücret tatmininin aracı bir rolü olduğu öngörülmektedir. Araştırmamızın bulguları bu hipotezi doğrulamaktadır. Araştırmamızın bulgularına göre ücret tatmini çalışan adanmışlığını doğrudan etkilediği gibi kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisinde de aracı bir rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanların ücret tatmini ile kariyer yönetimi uygulamaları arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısı ile örgütlerde etkili kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların ücret tatminlerini olumlu yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda çalışanların elde ettikleri maddi kazanımlardan memnun olmaları sonucunda adanmışlıklarının artması beklenmektedir. Çalışanların yetersiz ücret alması ya da ücret adaletsizliğini fark etmesi daha iyi ücret alabileceği koşullara doğru yönelmesine neden olmaktadır. Bu durum neticesinde ise örgüt nitelikli çalışanlarını kaybetmektedir. Bu neden ile örgütün en iyi yetenekleri örgüte çekebilmek ve elde tutabilmek için çalışana emeğinin karşılığını ödemesi gerekmektedir.

- Üçüncü (H₃) hipotezde kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların adanmışlığına etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı bir rolü olduğu öngörülmektedir. Araştırmamızın bulguları bu hipotezi doğrulamaktadır. Araştırmamızın bulgularına göre algılanan yönetici desteği çalışan adanmışlığını doğrudan etkilediği gibi kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığı üzerindeki pozitif yönlü etkisine de aracılık etmektedir. Kariyer yönetimi uygulamaları ile algılanan yönetici desteği arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile örgütlerde etkili kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların algıladığı yönetici desteğini olumlu yönde etkileyeceğini söylemek

mümkündür. Yöneticileri ile iyi ilişkileri olan, yöneticileri tarafından uygun çalışma ortamları hazırlanan, işini iyi bir şekilde yapabilmeleri için gerekli bilgi ve materyalleri sağlanan ve zor zamanlarda yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların adanmışlıklarının yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca örgütlerdeki kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi nedeni ile çalışanların adanmışlığının da artması beklenmektedir.

Kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışan adanmışlığı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu yapılan yazın incelemesi sonucunda (Shuck ve Albornoz, 2007; Kimani ve Gachunga, 2013; Khalid ve Khalid, 2015; Xueling, 2017; Semwal ve Dhyani, 2017; Ahmed ve arkadaşları, 2018; Ali ve arkadaşları, 2019; Korankye, 2020; Nasidi ve arkadaşları, 2020; Hendrawan ve Pogo, 2021; Ramli ve arkadaşları, 2022) tespit edilmiştir. Ücret tatmininin de çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkilediği yapılan birçok araştırmada (Jung ve Yoon, 2015; Salleh ve Memon, 2015; Aktar ve Pangil, 2018; Ewool, Azinga ve Kamil, 2021; Saputra ve Suwandana, 2022) göze çarpmaktadır. Yönetici desteğinden duyulan memnuniyetin de çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkilediği yazındaki birçok araştırmada (Jose ve Mampilly, 2015; Mohamed ve Ali, 2016; Holland, Cooper ve Sheehan, 2017; Yang ve arkadaşları, 2018; Khan ve Lakshmi, 2018; Shah ve arkadaşları, 2019; Baqir ve arkadaşları 2020; Ogueyungbo ve arkadaşları, 2020; Ekmekçioğlu, 2020; Okolie ve arkadaşları, 2021) belirtilmektedir. Dolayısı ile araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçlar yazında yer alan birçok araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmamıza katılan çalışanların adanmışlık, ücret tatmini, yönetici desteği ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, mesleki kıdeme, işletmedeki kıdeme, çalışılan departmana, mesleki pozisyonun yönetsel olma durumuna ve işletmedeki toplam çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Diğer bir deyişle çalışanların bu özellikleri farklılaşsa bile adanmışlık, ücret tatmini, yönetici desteği ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algı düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Araştırmamızda yer alan çalışanların adanmışlık düzeyleri açısından yaş faktörünün anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Benzer olarak çalışanların ücret tatmini algı düzeyleri de yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Böylece her yaştan çalışanın benzer düzeyde adanmışlık duygusuna ve ücret tatminine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu bulgular doğrultusunda konuya örgüt açısından bakıldığı zaman yaş gözetilmeksizin tüm çalışanlarına yönelik adanmışlık ve ücret tatmini ile ilgili benzer uygulamalar gerçekleştirmesinin daha doğru olacağı görülmüştür. Diğer taraftan çalışanlardan yaşı daha küçük olanların (35 yaş ve altı) örgütteki kariyer yönetimi uygulamaları ve yönetici desteği ile ilgili daha pozitif bir tutuma sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmamıza katılan çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ve ücret tatminine yönelik algı düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı ancak adanmışlık ve yönetici desteği algı düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların adanmışlık düzeylerinin ve algıladıkları yönetici desteği düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızda yer alan çalışanların adanmışlık, yönetici desteği ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin aylık gelire göre farklılaşmadığı ancak ücret tatmini algı düzeylerinin aylık gelire göre farklılaştığı belirlenmiştir. Aylık geliri en düşük olan çalışanların diğer çalışanlara göre ücret tatmini düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamıza katılan çalışanların adanmışlık, yönetici desteği ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin terfi alma durumuna göre farklılaşmadığı ancak ücret tatmini algı düzeylerinin terfi alma durumuna göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda daha önce terfi almış olanların daha önce terfi almayanlara göre ücret tatmini düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamız sonucunda elde edilen verilere dayanarak araştırmacılar ve uygulamacılar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Araştırmamızda çalışanların adanmışlık düzeyleri düşük olarak tespit edilmiştir. Bu sonucun nedenlerinin araştırılması gerekmektedir. Beyaz yaka çalışanların örgüt için kritik rollerinin bulunması nedeni ile bu çalışanların adanmışlıklarını artırıcı önlemlerin alınması önerilmektedir. Bununla birlikte çalışanların örgüte adanmışlıklarının işe adanmışlıklarından daha düşük olduğunun tespit edilmesi nedeni ile onların örgüte olan adanmışlıklarını artırıcı stratejilere öncelik verilmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların adanmışlığı üzerinde etkili olduğunun bulunması nedeni ile örgütlerde kariyer yönetimi uygulamalarına ağırlık verilmesi önerilmektedir. Bulgular ile uyumlu olarak özellikle de kariyer planlaması ve kariyer geliştirme alanlarına ağırlık verilmelidir. Bu neden ile örgütlerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmesi, yeni işe başlayan çalışanlara oryantasyon eğitiminin verilmesi, yöneticilerin geliştirilmesi, çalışanlara koçluk, mentorluk vb. hizmetlerin verilmesi, işlerin tasarlanması ve performans yönetimi sürecinin iyi bir şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Kanıtlara dayalı insan kaynakları yönetimi çerçevesinde sözkonusu uygulamaların pilot çalışmalar ile desteklenerek sonuçların ortaya konması ve sonrasında kalıcı uygulamalara çevrilmesi başarıyı daha da artıracaktır. Çünkü çalışanlara kariyer fırsatı sunmak ve onların gelişimlerine katkıda bulunmak çalışanların adanmışlıklarını sağlamak açısından önem arz etmektedir.

Ücret tatmininin çalışanların adanmışlık düzeyleri üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunması nedeni ile örgütlerde çalışanların ücret tatmininin artmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması önerilmektedir. Bunun için örgütlerde adil, eşitlikçi ve şeffaf bir ücret sisteminin kurulması, sistemin yan haklar ile desteklenmesi, içsel adaletin dikkate alındığı gibi dışsal adaletin de dikkate alınması ve performansa dayalı etkin bir ödüllendirme sisteminin olması gerekmektedir.

Yönetici desteğinin çalışanların adanmışlık düzeyleri üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunması nedeni ile örgütlerde yönetici desteğinin artmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması önerilmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin, yönetici

desteğinin önemi, başarılı ekip oluşturma, etkili geri bildirim verme, iletişim ve motivasyon, stres yönetimi vb. konularda eğitilmeleri tavsiye edilmektedir.

Çalışanların adanmışlık düzeylerini ölçebilmek için örgütlerde belirli periyodlarda çalışan memnuniyeti anketinin yapılması önerilmektedir. Bu doğrultuda çalışanların ihtiyaçları, talepleri ve şikayetleri öğrenilmeli ve elde edilen sonuçlar değerlendirilerek gerekli önlemler alınmalıdır.

Çalışanların kariyer gelişimlerine destek olabilmek için örgütlerde eğitim ihtiyaç analizlerinin de belirli periyodlarda yapılması önerilmektedir. Çünkü çalışanlara yapılacak en iyi yatırım çalışanların ihtiyaçları olan eğitimleri almalarını sağlayarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktır.

Mevcut çalışanların devamlılığını sağlayabilmek için Amerika’da “stay interview” olarak adlandırılan “işe devam görüşmesi”nin de örgütlerde yapılması önerilmektedir. Bu görüşmelerde mevcut çalışanlardan neden örgütte çalışmaya devam ettikleri ve örgütte nelerin iyileştirilmesi gerektiği ile ilgili bilgiler alınmaktadır. Görüşmelerin sonucunda örgütte nelerin iyi olduğuna, nelerin geliştirilmesi gerektiğine ve mevcut çalışanların örgütte nasıl tutulabileceğine dair detaylı bilgiler elde edebilmek mümkündür.

Çalışan deneyiminden yararlanmak için örgütten gönüllü olarak ayrılan tüm çalışanlara işten çıkış mülakatının yapılması gerekmektedir. Çalışanların örgütten neden ayrılmak istediklerini anlamak ve gerçekte neler olduğu hakkında bilgi edinmek için bu mülakatlar oldukça önemlidir. Bu neden ile işten çıkış mülakatlarından elde edilen verilerin bir araya getirilerek detaylı bir şekilde analiz edilmesi, mevcut çalışanlar üzerindeki olumsuz etkiyi azaltmanın yollarının bulunmaya çalışılması ve ilgili eylemlerin örgüt tarafından alınması önerilmektedir.

Çalışan adanmışlığı sürecini yönetebilmek için örgütlerde düzenli olarak iş

gücü devir hızı oranlarının incelenmesi, iş gücü devir hızına neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve zamanında gerekli önlemlerin alınması önerilmektedir.

Çalışanların adanmışlığını sağlayabilmek için çalışanlar için sağlıklı ve rahat bir çalışma ortamı sağlanarak çalışma koşullarının iyileştirilmesi önerilmektedir.

Çalışan adanmışlığının müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili olmasından dolayı belirli periyotlarda müşterilerin memnuniyetinin ölçülmesi, memnuniyetsizliğe neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve ilgili önlemlerin hızlıca alınması önerilmektedir.

Çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için örgütte iç iletişim sürecinin iyi bir şekilde yönetilmesi, örgütte meydana gelen değişikliklerden çalışanların haberdar edilmesi, açık, tutarlı ve şeffaf bir iletişim ortamının yaratılması, çalışanların sorunlarını rahatlıkla aktarabilmesi, çalışanlardan geri bildirim alınarak ihtiyaçlarının giderilmeye çalışılması ve iletişim kanallarının etkili bir şekilde kullanılması önerilmektedir.

Çalışan adanmışlığının sağlanması açısından güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve güven, saygı ve iş birliğine dayalı bir çalışma ortamının yaratılması da önerilmektedir. Çünkü örgüt kültürü ile uyum içinde olmayan politika ve uygulamalar çalışanların tepki göstermesine neden olabilmekte ve örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir.

Günümüzde çalışanlar iş-yaşam dengesine daha çok önem vermeye başladıkları için çalışanların adanmışlığını sağlayabilmek adına örgütlerde iş-yaşam dengesini destekleyecek uygulamaların belirlenmesi ve uygulanması önerilmektedir.

Örgütte İK politikalarını oluştururken ya da yapılandırırken çalışan adanmışlığını etkileyen faktörlerin iyi bilinmesi ve bu doğrultuda İK politikalarının

oluşturulması ya da yapılandırılması önerilmektedir. Adil ve eşitlikçi olmayan tüm İK politikaları da çalışanların adanmışlığının azalmasına neden olduğu için bu politikaların çalışanlar arasında ayrımcılığa yol açmaması ve eşit, adil ve objektif kriterler çerçevesinde oluşturulması gerekmektedir.

Çalışan adanmışlığını sağlayabilmek için üst yönetimin çalışan adanmışlığı konusunu sorumluluklarının bir parçası olarak görmesi, stratejiler belirlemesi ve birim yöneticilerini ve İK'yı bu konuda desteklemesi önerilmektedir. Aynı zamanda üst yönetimin günümüzde rekabetin artması nedeni ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın en önemli kaynağının insan olduğunun ve insan kaynakları uygulamalarından elde edilecek başarının örgütsel başarıyı da artıracığının bilincinde olması gerekmektedir.

Kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişki, ücret tatmini ve algılanan yönetici desteğı dışında farklı aracı değışkenler ile araştırılabilir. Bu araştırma özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde görev alan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Benzer bir araştırmanın kamu sektöründe yapılması önerilmektedir.

Araştırmamızda çalışanların adanmışlık ve ücret tatmini düzeylerinin, yönetici desteğine ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin yaş, eğitim düzeyi, terfi alma durumu ve aylık gelir dışındaki bireysel ve meslekleri ile ilgili özelliklerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. İleride yapılacak çalışmalarda çalışan adanmışlığının daha farklı ve daha yüksek sayıda örneklem grupları ve farklı demografik değışkenler ile incelenmesi önerilmektedir.

Yeni kariyer yaklaşımları (sınırsız kariyer, değışken kariyer, iki basamaklı kariyer yolu, esnek kariyer, portföy kariyer ve global kariyer) çerçevesinde de çalışan adanmışlığının incelenmesi önerilmektedir. Yeni çalışma modellerinin (uzaktan/hibrit çalışma, kısmi süreli çalışma, fatura bazlı çalışma, serbest çalışma vd.) kariyer yönetimi uygulamaları ve adanmışlık üzerindeki etkilerinin de incelenmesi önerilmektedir.

Araştırmamızda literatürde nadiren incelenmiş olan kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik çalışan algılarının adanmışlık üzerindeki etkileri incelenmiş ve önemli bulgular elde edilmiştir. Bununla birlikte araştırmamızın bulguları araştırma kısmında belirttiğimiz sınırlılıklar göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Bu araştırmada kullanılan bağımsız ve aracı değişkenler çalışan adanmışlığı üzerinde %54'lük bir varyans açıklamıştır. Başka bir deyişle çalışan adanmışlığı üzerinde %46'luk varyans diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda çalışan adanmışlığını etkileyen diğer değişkenlerin tespit edilmesi önerilmektedir.

Son olarak Türkiye'de daha öncesinde araştırılmamış olan kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığına etkisi ve bu etkide ücret tatmininin ve algılanan yönetici desteğinin aracı rolünün konu olarak ele alınması nedeni ile bu çalışmamızın literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Elde edilen sonuçların ileride yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olması umulmaktadır. Ayrıca çalışan adanmışlığını etkileyen faktörlerin detaylıca açıklanması nedeni ile de literatüre katkıda bulunması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Adikaram, Arosha S.;
Naotunna, N.P.G.S.I.;
Priyankara, H.P.R.:
“Battling Covid-19 with Human Resource Management Bundling”, **Employee Relations: The International Journal**, Cilt:43, Sayı:6, 2021, ss.1269-1289.
- Agarwal, Upasna A.;
Datta, Sumita; Bhargava,
Shivganesha:
“The Relationship Between Human Resources Practices, Psychological Contract and Employee Engagement-Implications for Managing Talent”, **IIMB Management Review**, Cilt:19, Sayı:3, 2007, ss.313-325.
- Aggarwal, Arun; Jaisinghani,
Dinesh; Nobi, Kamrunnisha:
“Effect of Organizational Justice and Support on Organizational Commitment and Employee Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Engagement”, **International Journal of Quality and Service Sciences**, 2022, ss.1-30.
- Aguinis, Herman;
Burgi-Tian, Jing:
“Talent Management Challenges During Covid-19 and Beyond: Performance Management to the Rescue”, **Business Research Quarterly**, Cilt:24, Sayı:3, 2021, ss.233-240.
- Ahmed, Umair; Awang,
Zainudin Bin; Hoque; Abu
Shams Mohammad
Mahmudul; Siddiqui, Benazir
Ahmed; Dahri, Abdul Samad;
Muda, Habsah:
“The Mediating Role of Meaningful Work Between Career Growth Opportunities and Work Engagement”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Cilt:8, Sayı:11, 2018, ss.1265-1282.
- Akca, Candoğan;
Erigüç, Gülsün:
“Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2006, ss.126-153.
- Akdemir, Bünyamin:
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. bs., İstanbul, Beta Basım, 2017.
- Akdemir, Bünyamin:
İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar, 1. bs., İstanbul, Beta Basım, 2017.
- Akdemir, Ali; Günaydın,
Sezer Cihan; İnal, İbrahim
Haşim:
“Pandemi Sonrası Oluşan VUCA Ortamının Çalışan İnsan Kaynakları Kaygı Düzeyi ve Verimliliği Üzerine Etkisi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:19, Sayı:39, 2021, ss.347-374.

- Aksoy, Başar; Güney, Ramazan; Aslan, Tuba Nur; İnsel, Rabia; Akdağ, Hatice Camgöz: “Pandemi Etkisi ile Uzaktan Çalışma ve Verimlilik Artışı”, **International Engineering and Technology Management Summit 2021-ETMS2021**, İstanbul Teknik Üniversitesi & Bahçeşehir Üniversitesi, 2021, ss.128-134.
- Aktar, Alima; Pangil, Faizuniah: “The Relationship Between Human Resource Management Practices and Employee Engagement: The Moderating Role of Organizational Culture”, **Journal of Knowledge Globalization**, Cilt:10, Sayı:2, 2018, ss.55-89.
- Aktaş, Kadir; Kılınç, Erman; Doğan, Edip: “The Effect of Employee Engagement on Individual Performance: A Case Study”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2021, ss.112-122.
- Aktaş, Yaşar; Cesur, Ekrem Ersin; Cesur, Esra; Özkan, Ergün; Soysal, Pınar: **Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., Bursa, Dora Basım, 2015.
- Alabood, Abdulaziz; Manakkattil, Sulphey: “The Relationship between Career Maximization and Employee Engagement”, **Management Science Letters**, Cilt:10, 2020, ss.2597-2602.
- Alber, Antone: “Job Enrichment for Profit”, **Human Resource Management (pre-1986)**, Cilt:18, Sayı:1, 1979, ss.15-25.
- Albrecht, Simon; Breidahl, Emil; Marty, Andrew: “Organizational Resources, Organizational Engagement Climate and Employee Engagement”, **Career Development International**, Cilt:23, Sayı:1, 2018, ss.67-85.
- Ali, Zulgurnain; Bashir, Madeeha; Mehreen, Aqsa: “Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement”, **Journal of Management Sciences**, Cilt:6, Sayı:1, 2019, ss.62-78.
- Alparslan, Ali Murat: “İşyeri Arkadaşlığı”, **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü**, (1. bs), içinde, Editörler: Pelin Kanten ve Selahattin Kanten, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2016.

- Alvaro, Celeste; Lyons, Renee F.; Warner, Grace; Hobfoll, Stevan E.; Martens, Patricia J.; Labonte, Ronald; Brown, Richard E.: “Conservation of Resources Theory and Research Use in Health Systems”, **Implementation Science**, Cilt:5, Sayı:79, 2010, ss.1-20.
- Amarnani, Rajiv K.; Garcia, Patrick Raymund James M.; Restubog, Simon Lloyd D.; Bordia, Prashant; Bordia, Sarbari: “Do You Think I’m Worth It? The Self-Verifying Role of Parental Engagement in Career Adaptability and Career Persistence Among STEM Students”, **Journal of Career Assessment**, Cilt:26, Sayı:1, 2018, ss.77-94.
- Argon, Türkan; Eren, Altay: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Armstrong, Michael: **Strategic Human Resource Management**, 4. bs., Kogan Page, London, 2008.
- Armstrong, Michael; Murlis, Helen: **Reward Management**, 5. bs., London, Hay Group, 2007.
- Arslantaş, Cem Cüneyt: “Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Tisk Akademi**, Sayı:1, 2007, ss.160-173.
- Arzamasova, Galina S.; Esaulova, Irena A.: “Analysis of the Environmental Employee Engagement: A Case of a Russian Enterprise”, **УПРАВЛЕНИЕ**, Cilt:12, Sayı:3, 2021, ss.56-66.
- Aselage, Justin; Eisenberger, Robert: “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:24, 2003, ss.491-509.
- Ataay, Aylin: “Effects of Referents’ Gender and Hierarchical Level on Employees’ Satisfaction with Pay”, **Social Behavior and Personality**, Cilt:46, Sayı:10, 2018, ss.1623-1636.
- Ataay, İsmail Durak: “İşletmelerde Ücret Yönetimi”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Tuğray Kaynak vd., 2. bs., İstanbul, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:7**, 2004.
- Ataay, İsmail Durak; Acar, Ahmet Cevat: “Ücret Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Tıpkı 9. bs.), içinde, Ayşe Oya Özçelik vd., İstanbul, Beta Yayınları, 2021.

- Atak, Metin; Atik, İlhan: “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi”, **Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2007, ss.63-70.
- Atalay Giderler, Ceren: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010.
- Atlı, Dinçer: **Yetenek Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 2. bs., İstanbul, Crea Yayıncılık, 2013.
- Ay, Ünal; Madran, Canan: “Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:12, No:12, 2003, ss.55-68.
- Aydıntan, Belgin; Kördeve, Mustafa Kemal: “Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2016, ss.27-48.
- Aytaç, Serpil: “İş Yaşamında Kariyer Yönetimi”, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, içinde, Editör: Atilla Yelboğa, Ankara, Turhan Kitabevi, 2010.
- Aytaç, Serpil: “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, (2. bs.), içinde, Editör: Aşkın Keser, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2005.
- Azizi, Mohammad Reza; Atlasi, Rasha; Ziapour, Arash; Abbas, Jaffar; Naemi, Roya: “Innovative Human Resource Management Strategies During the Covid-19 Pandemic: A Systematic Narrative Review Approach”, **Heliyon**, Cilt:7, 2021, ss.1-9.
- Bach, Stephen; Edwards, Martin R.: **Managing Human Resources**, 5. bs., Wiley, 2013.
- Bagdadli, Silvia; Gianecchini, Martina: “Organizational Career Management Practices and Objective Career Success: A Systematic Review and Framework”, **Human Resource Management Review**, Cilt:29, Sayı:3, 2019, ss.353-370.
- Bahri, Syaiful; Sabrina, R.; Sulasmi, Emilda: “Mediating Effect of Work Engagement between the Relationship of Self-Efficacy, Career Identity, Work Environment and Job Embeddedness”,

- Journal of Security and Sustainability Issues**, Cilt:10, Sayı:2, 2020, ss.793-806.
- Bailey, Catherine; Madden, Adrian; Alfes, Kerstin; Fletcher, Luke: "The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis", **International Journal of Management Reviews**, Cilt:19, 2017, ss.31-53.
- Bakan, İsmail; Sözbilir, Fikret: "İş, Terfi Olanakları, Ücret ve İş Arkadaşlarından Tatminin Yöneticiden Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması", **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:6, 2013, ss.1-32.
- Bakker, Arnord B.; Schaufeli, Wilmar B.: "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:29, 2008, ss.147-154.
- Balakrishnan, Lalitha; Prathiba, Srividya: "A Study on Delivering Excellence Through Employee Engagement Strategies", **BVIMSR's Journal of Management Research**, Cilt:7, Sayı:2, 2015, ss.119-124.
- Ballantine, Kim; Nunns, Christopher G.: "The Moderating Effect of Supervisory Support on the Self-Efficacy Work-performance Relationship", **S. Afr. J. Psychol**, Cilt:28, Sayı:3, 1998, ss.164-173.
- Baloyi, S.; Waveren, C. C. Van; Chan, K. Y.: "The Role of Supervisor Support in Predicting Employee Job Satisfaction from Their Perception of the Performance Management System: A Test of Competing Models in Engineering Environments", **South African Journal of Industrial Engineering**, Cilt:25, Sayı:1, 2014, ss.85-95.
- Baltaş, Acar: **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, 1. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2009.
- Bankar, Swati; Gankar, Sayalee: "Impact of Reward and Recognition, Supervisor Support on Employee Engagement", **American International Journal of Business and Management Studies**, Cilt:2, Sayı:3, 2020, ss.8-21.
- Baqir, Muhammad; Hussain, Sajid; Waseem, Rashid; Islam, K. M. Anwarul: "Employee Engagement and Change Management", **Journal of Commerce &**

- Management Thought**, Cilt:4, Sayı:2, 2013, ss.313-321.
- Barnett, Robert; Davis, Sandra: “Creating Greater Success in Succession Planning”, **Advances in Developing Human Resources**, Cilt:10, Sayı:5, 2008, ss.721-739.
- Barreiro, Carmen Amador; Treglown, Luke: “What Makes an Engaged Employee? A Facet-level Approach to Trait Emotional Intelligence as a Predictor of Employee Engagement”, **Personality and Individual Differences**, Cilt:159, 2020, ss.1-8.
- Baruch, Yehuda; Peiperl, Maury: “Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications”, **Human Resource Management**, Cilt:39, Sayı:4, 2000, ss.347-366.
- Barutçu, Esin; Özbay, Özlem: “Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İşgören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2009, ss.47-62.
- Barutçugil, İsmet: **Yöneticinin Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2006.
- Barutçugil, İsmet: **Eğiticinin Eğitimi**, 2.bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi**, 2. bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Basım, H. Nejat; Topcu, Mustafa Kemal: “Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları ile Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, Cilt:9, Sayı:1, 2018, ss.123-136.
- Baş, Türker; Keskin, Nurzahit: “Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:10, Sayı:3, 2010, ss.1013-1039.
- Bayraktar, Osman; Şencan, Hüner: “Comparison of Fringe Benefits in Turkey and United Kingdom”, **Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2018, ss.21-40.

- Bayraktaroğlu, Serkan;
Atay, Erhan: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, Beta Basım, 2016.
- Bayram, Cahit: **Kariyer Planlama ve Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, Kumsaati Yayın Dağıtım, 2008.
- Bayram, Nuran: **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları**, Genişletilmiş 3. bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2016.
- Baysal, A. Can;
Tekarslan, Erdal: **Davranış Bilimleri, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 275**, 1998.
- Bedarkar, Madhura;
Pandita, Deepika: "A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance", **Social and Behavioral Sciences**, Sayı:133, 2014, ss.106-115.
- Benligiray, Serap: **Ücret Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Benligiray, Serap: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., Eskişehir, Nisan Kitabevi, 2016.
- Bhanthumnavin, Duchduen: "Importance of Supervisory Social Support and its Implications for HRD in Thailand", **Psychology and Developing Societies**, Cilt:12, Sayı:2, 2000, ss.155-166.
- Bhanthumnavin, Duchduen: "Perceived Social Support From Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:14, Sayı:1, 2003, ss.79-97.
- Bhardwaj, Bhawana;
Kalia, Namrita: "Contextual and Task Performance: Role of Employee Engagement and Organizational Culture in Hospitality Industry", **XIMB Journal of Management**, Cilt:18, Sayı:2, 2021, ss.187-201.
- Bhuvanaiah, Tejaswi;
Raya, R. P.: "Mechanism of Improved Performance: Intrinsic Motivation and Employee Engagement", **Journal of Indian Management**, 2015, ss.92-97.
- Bhuvanaiah, Tejaswi;
Raya, R. P.: "Employee Engagement: Key to Organizational Success", **Journal of Indian Management**, 2014, ss.61-71.

- Bilginoğlu, Elif: "Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları", **Çalışma ve Toplum**, Sayı:2, 2021, ss.1099-1146.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Bohlander, George; Snell, Scott: **Managing Human Resources**, 14. bs., Thomson-South Western, 2007.
- Borah, Nandini; Barua, Mukulesh: "Employee Engagement: A Critical Review of Literature", **Journal of Organisation&Human Behaviour**, Cilt:7, Sayı:4, 2018, ss.22-30.
- Boundreau, John W.; Wright, Patrick M.; Pace, David A.; Sartain, Elizabeth "Libby"; McKinnon, Paul; Antoine, Richard L.: **The Chief HR Officer, Defining the New Role of Human Resource Leaders**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2011.
- Burke, Michael; Borucki Chet; Hurley, Amy E.: "Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A Multiple-Stakeholder Perspective", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:77, Sayı:5, 1992, ss.717-729.
- Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Gözden Geçirilmiş 5. bs., Ankara, Pegem Yayıncılık, 2005.
- Büyükyılmaz, Ozan; Karakulle, İsmail; Karataş, İsmail: "Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2018, ss.1-29.
- Cakrawardani, Dhitanayu; Putra, Bayu Airlangga; Arif, Mochamad: "Effect of Career, Employee Engagement and Compensation of Behavior Organisational Citizenship in PT. Wika Intinusa Surabaya", **Quantitative Economics and Management Studies**, Cilt:1, Sayı:2, 2020, ss.117-129.
- Can, Halil; Kavuncubaşı, Şahin; Yıldırım, Selami: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012.

- Carrell, Michael R.;
Elbert, Norbert F.;
Hatfield, Robert D.: **Human Resource Management, Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**, 6. bs., Orlando, The Dryden Press, 2000.
- Cascio, Wayne F.: **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3.bs., McGraw-Hill, Inc., 1992.
- Castellano, William G.: **21. Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı için Uygulamalar**, Çeviri Editörü: Özlem Kunday, 1. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.
- Cerit, Yusuf: “Lider Üye Etkileşimi ile Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişki”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:15, Sayı:28, 2012, ss.33-46.
- Chahar, Bhawna;
Hatwal, Vinod: “Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees Engagement and Performance”, **OPUS: HR Journal**, Cilt:9, Sayı:1, 2018, ss.16-35.
- Charoenlarpkul, Chayapol;
Tantasanee, Somchai: “A Proposed Employee Development Program from Objectives and Key Results: A Case Study of SG Group of Companies”, **ABAC ODI Journal Vision Action Outcome**, Cilt:6, Sayı:2, 2019, ss.133-151.
- Chaudhry, Muhammad
Shahzad; Rafi, Nosheen: “Exploring The Relationship Between Salary Satisfaction and Job Satisfaction: A Comparison of Public and Private Sector Organizations”, **The Journal of Commerce**, Cilt:3, Sayı:4, 2011, ss.1-14.
- Choudhury, Arijit; Dutta,
Anirban; Dutta, Sonit: “Employee Happiness, Employee Engagement and Organisational Commitment: A Literature Review”, **ITI HAS The Journal of Indian Management**, Ocak-Mart 2019, ss.21-36.
- Cihangiroğlu, Necmettin;
Şahin, Bayram: “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:11, 2010, ss.1-16.
- Coetzee, M.; Villiers, M. de: “Sources of Job Stress, Work Engagement and Career Orientations of Employees in a South African Financial Institution”, **Southern African Business Review**, Cilt:14, Sayı:1, 2010, ss.27-58.

- Coetzee, Melinde; Ferreira, Nadia; Shunmugum, Crysanthor:
“Psychological Career Resources, Career Adaptability and Work Engagement of Generational Cohorts in the Media Industry”, **SA Journal of Human Resource Management**, Cilt:15, 2017, ss.1-12.
- Collin, Audrey; Young, Richard A.:
The Future of Career, 1. bs., Cambridge University Press, 2000.
- Costa, Liliana Rodrigues da; Loureiro, Sandra Maria Correia:
“The Importance of Employees’ Engagement on the Organizational Success”, **Journal of Promotion Management**, Cilt:25, Sayı:3, 2019, ss.328-336.
- Crabtree, M. Jane:
“Employees’ Perceptions of Career Management Practices: The Development of a New Measure”, **Journal of Career Assessment**, Cilt:7, Sayı:2, 1999, ss.203-212.
- Crane, Donald P.:
Personnel Management: A Situational Approach, California, Wadsworth Publishing, 1974.
- Cropanzano, Russell; Mitchell, Marie:
“Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, **Journal of Management**, Cilt:31, Sayı:6, 2005, ss.874-900.
- Cummings, Thomas G.; Worley, Christopher G.:
Organization Development and Change, 9. bs., Mason, South-Western Cengage Learning, 2008.
- Currall, Steven C.; Towler, Annette J.; Judge, Timothy A.; Kohn, Laura:
“Pay Satisfaction and Organizational Outcomes”, **Personnel Psychology**, Sayı:58, 2005, ss.613-640.
- Çalık, Temel; Ereş, Figen:
Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler, Gazi Kitabevi, 2006.
- Çankır, Bilal; Yener, Serdar:
İş’te Pozitif Davranış, 1. bs., Konya, Çizgi Kitabevi, 2017.
- Çavuş, Mustafa Fedai; İmadoğlu, Tuğba:
“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma”, **International Journal of Academic Value Studies**, Cilt:3, Sayı:12, 2017, ss.98-103.
- Çetin, Canan; Dinç Özcan, Esra:
İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013.

- Çetin, Canan; Arslan, Mehmet Lütfi; Dinç Özcan, Esra: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2014.
- D’Connel, Vincent D.; Kohn, Stephen E.: **Etkili Yöneticinin 6 Alışkanlığı**, Çeviri: Özlem Gültekin, 1. bs., İstanbul, Kitap Yayıncılık, 2006.
- Das, Prashant; Byadwal, Virendra; Singh, Tushar: “Employee Engagement, Cognitive Flexibility and Pay Satisfaction as Potential Determinants of Employees’ Turnover Intentions: An Overview”, **Indian Journal of Human Relations**, Cilt:51, Sayı:1, 2017, ss.147-157.
- Das, Prashant; Virendra Byadwal&Tushar Singh: “Employee Engagement, Pay Satisfaction, Cognitive Flexibility, Compensation Fairness, Affective Commitment and Turnover Intention: A Comparative Study of Private and Public Sector Banks in India”, **Psychology Research and Behavior Management**, Cilt:7, Sayı:1&2, 2016, ss.7-17.
- DeCenzo, David A.; Robbins, Stephen P.: **Human Resource Management**, 5.bs., John Wiley&Sons, Inc.1996.
- DeCenzo, David A.; Robbins, Stephen P.; Verhulst, Susan L.: **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri**, Çeviri Editörleri: Canan Çetin, M. Lütfi Arslan, 12. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2017.
- Deepika, K. Rathna; Thiruchelvi, A.: “Organisational Climate and Its Impact on Role Motivation and Employee Engagement”, **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:4, Sayı:4, 2013, ss.97-100.
- Demir, Rıza; Acar, Ahmet Cevat: “İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi”, **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt:7, Sayı:7, 2014, ss.95-148.
- Demirbilek, Tunç: “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri” **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 9, No:2, 1994, ss.71-85.
- Demirhan, Yılmaz; Kula, Sedat; Karagöz, Gökçe: “İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polis Birimi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2014, ss.285-297.

- Demirtaş, H. Andaç: “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, **İletişim: Araştırmaları**, Cilt:1, Sayı:1, 2003, ss.123-144.
- Dessler, Gary: **Human Resource Management**, 8. bs., New Jersey, Pearson, 2000.
- Desta, Biniyam Kebede: “An Empirical Study on Employee Engagement at National Cement Share Company in Dire Dawa Administration, Ethiopia”, **European Journal of Business and Management**, Cilt:11, Sayı:10, 2019, ss.1-11.
- Dicu, Andreea; Rybnikova, Irma; Steger, Thomas: “How Do Employees Cope with Mandatory Working from Home during Covid-19?”, **German Journal of Human Resource Management**, 2022, ss.1-25.
- Dikili, Ali: “Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2012, ss.473-484.
- Dilsiz, Mustafa Şükrü; Akın, Adnan: “Bankacılık Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Belirleyicileri: Kırıkkale’de Bir Uygulama”, **The Journal of International Scientific Researches**, Cilt:2, Sayı:8, 2017, ss.62-81.
- Doerr, John: **Önemli Olanı Ölç-OKR: 10 Kat Büyümek İçin Basit Bir Yöntem**, 3. bs., Ankara, Buzdağı Yayınevi, 2021.
- Doğrul, Burcu Şefika; Tekeli, Seda: “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2010, ss.11-18.
- Dura, Codruta; Isac, Claudia: “Career Management in Modern Companies-Methodological Aspects”, **Annals of the University of Petroşani, Economics**, Cilt:8, Sayı:1, 2008, ss.183-194.
- Dursun, Salih; Bayram, Nuran: “İş Güvencesizliği Algısının Çalışanların Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:15, Sayı:3, 2013, ss.20-27.

- Dündar, Gönen İlkar: “Kariyer Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Tıpkı 9. bs.), içinde, Ayşe Oya Özçelik vd., İstanbul, Beta Yayınları, 2021.
- Easterly III, R. G. (Tre); Myers, Brian E.: “Professional Development Engagement and Career Satisfaction of Agriscience Teachers”, **Journal of Agricultural Education**, Cilt:60, Sayı:2, 2019, ss.69-84.
- Eisenberger, Robert; Stinglhamber, Florence; Vandenberghe, Christian; Sucharski, Ivan L.; Rhoades, Linda: “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:87, Sayı:3, 2002, ss.565-573.
- Ekmekçioğlu, Emre Burak: “Perceived Supervisor Support, Work Engagement and Career-Related Self-Efficacy: An Empirical Study”, **The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences**, Cilt:19, 2020, ss.23-30.
- Emhan, Abdurrahim; Mengenci, Cengiz; Taşdöven, Hidayet; Garayev, Vener: “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:27, 2014, ss.75-96.
- Erarslan, Duygu; Deniz, Nevin; Yıldırım, Hakan; İnel, Mehmet Nuri: “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”, **Öneri Dergisi**, Cilt:10, Sayı:39, 2013, ss.11-21.
- Erdoğan, Evrim; Korkmaz, Oya: “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:14, Sayı:4, 2014, ss.541-557.
- Erel, Gaye Özdemir; Yalçın, Mustafa: **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, MediaCat Kitapları, 2014.
- Ergin, Canan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002.
- Eroğlu, Erdem; Eroğlu, Sultan Yavuz; Karakuş, Seydi: “Career Management Scale in Sport Organizations: A Validity and Reliability Study”, **PJMHS**, Cilt:15, Sayı:8, 2021, ss.2384-2389.

- Ertosun, Öznur; Erdil, Oya; Alphan, Lütfihak: “Pozitif Psikolojik Sermaye ve Çalışan Adanmışlığı İlişkisi-Deneysel Bir Çalışma”, **BMIJ**, Cilt:6, Sayı:4, 2018, ss.1033-1052.
- Ewool, Esther Mensema; Azinga, Samuel Awuni; Kamil, Naail Mohammed: “The Influence of Employee Recognition on Employee Engagement: The Moderating Role of Salary Satisfaction”, **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science**, Cilt:11, Sayı:3, 2021, ss.433-456.
- Ferreira, Pedro; Oliveira, Elizabeth Real de: “Does Corporate Social Responsibility Impact on Employee Engagement?”, **Journal of Workplace Learning**, Cilt:26, Sayı:3/4, 2014, ss.232-248.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. bs., İstanbul, Alfa Yayınları, 2009.
- Fleisher, Chen; Khapova, Svetlana N.; Jansen; Paul G. W.: “Effects of Employees’ Career Competencies Development on Their Organizations”, **Career Development International**, Cilt:19, Sayı:6, 2014, ss.700-717.
- Fleming, John H.; Coffman, Curt; Harter, James K.: “Manage Your Human Sigma”, **Harvard Business Review**, Cilt:83, Sayı:7, 2005, ss.1-10.
- Fletcher, Luke: “How Can Personal Development Lead to Increased Engagement? The Roles of Meaningfulness and Perceived Line Manager Relations”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:30, Sayı:7, 2019, ss.1203-1226.
- Frino, Michael; Djibo, Idriss; Desiderio, Katie P.: “Organizational Alignment As a Predictor of Employee Engagement”, **Performance Improvement**, Cilt:58, Sayı:4, 2019, ss.21-27.
- Gagnon, Mark A.; Michael, Judd H.: “Outcomes of Perceived Supervisor Support for Wood Production Employees”, **Forest Product Journal**, Cilt:54, Sayı:12, 2004, ss.172-177.
- Garg, Naval: “Organizational Role Stress in Dual-Career Couples: Mediating the Relationship between HPWPs, Employee Engagement and Job Satisfaction”, **The IUP Journal of Management Research**, Cilt:XIV, Sayı:3, 2015, ss.43-69.

- Garima; Rana, Tamanna; Grewal, Anshu: "Employee Engagement and Organizational Development", **International Journal of Computer Science&Management Studies**, Cilt:13, Sayı:7, 2013, ss.285-288.
- Gerşil, Gülşen Sarı; Şentürk, Gülsüm Yüksel: "Covid-19 Kriz Sürecinin Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Belirlenmesi: Bir İşletmede İnsan Kaynakları Uygulamaları", **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3, 2021, ss.111-138.
- Ghosh, Piyali; Rai, Alka; Sinha, Apsha: "Organizational Justice and Employee Engagement", **Personnel Review**, Cilt:43, Sayı:4, 2014, ss.628-652.
- Giray, Muazzez Deniz; Şahin, Deniz N.: "Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması", **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt:15, Sayı:30, Aralık 2012, ss.1-9.
- Gokul, A.; Sridevi, G.; Srinivasan, P.T.: "The Relationship Between Perceived Organizational Support, Work Engagement and Affective Commitment", **International Journal of Management**, 2012, ss.29-37.
- Govender, Michelle; Bussin, Mark H. R.: "Performance Management and Employee Engagement: A South African Perspective", **SA Journal of Human Resource Management**, Cilt:18, 2020, ss.1-19.
- Göktepe, Esra Aydın: "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:46, Özel Sayı 2017, ss.31-48.
- Görmüş, Ayhan: "Covid-19 Pandemisi Döneminde Sosyal Mesafeli Çalışma Biçimi: Tele-çalışma", **Turkish Studies**, Cilt:15, Sayı:4, 2020, ss.481-496.
- Greenberg, Jerald: "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, Cilt:16, Sayı:2, 1990, ss.399-432.
- Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A.; Godshalk, Veronica M.: **Career Management**, 4. bs., SAGE Publications, 2010.

- Guchait, Priyanko;
Paşamehmetoğlu, Aysin;
Dawson, Mary:
- “Perceived Supervisor and Co-worker Support for Error Management: Impact on Perceived Psychological Safety and Service Recovery Performance”, **International Journal of Hospitality Management**, Sayı:41, 2014, ss.28-37.
- Guest, David:
- “Employee Engagement: A Sceptical Analysis”, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Cilt:1, Sayı:2, 2014, ss.141-156.
- Gupta, Madhulika:
- “A Study on Employees Perception Towards Employee Engagement”, **GMJ**, Cilt:IX, Sayı:1&2, 2015, ss.45-51.
- Gupta, Neha; Sharma, Vandna:
- “The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Engagement and Its Linkage to Organizational Performance: A Conceptual Model”, **The IUP Journal of Organizational Behavior**, Cilt:XV, Sayı:3, 2016, ss.59-75.
- Güler, Bilge:
- “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Birey-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:20, Sayı:40, 2020, ss.186-200.
- Gün, Gül; Derin, Neslihan:
- “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:25, 2017, ss.349-389.
- Güney, Salih:
- İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- Gürbüz, Sait; Şahin, Faruk:
- Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 1. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2014.
- Gürüz, Demet; Özdemir Yaylacı, Gaye:
- İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004.
- Güvenç, Dilay:
- “Covid 19 Pandemisi Sonrası: Çalışmanın Sorgulanması ve Büyük İstifa Sorunsalı”, **Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt:5, Sayı:4, 2021, ss.248-255.

- Halbesleben, Jonathon R. B.; Harvey, Jaron; Bollno, Mark C.: “Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference with Family”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:94, Sayı:6, 2009, ss.1452-1465.
- Hameduddin, Taha: “Employee Engagement among Public Employees: Exploring the Role of the (Perceived) External Environment”, **American Review of Public Administration**, Cilt:51, Sayı:7, 2021, ss.526-541.
- Harshitha: “Employee Engagement: A Literature Review”, **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:6 Sayı:12, 2015, ss.97-100.
- Harter, James K.; Schmidt, Frank L.; Hayes, Theodore L.: “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:87, Sayı:2, 2002, ss.268-279.
- Henderson, Richard I.: **Compensation Management: Rewarding Performance**, 4. bs., Reston Publishing Company, 1985.
- Hendrawan, Moch Salamun; Pogo, Tajuddin: “The Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Career Development on Employee Engagement”, **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, Cilt:6, Sayı:7, 2021, ss.333-341.
- Heneman III, Herbert G.; Schwab, Donald P.: “Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement”, **International Journal of Psychology**, Sayı:20, 1985, ss.129-141.
- Hernaus, Tomislav; Pavlovic, Dejana; Klindzic, Maja: “Organizational Career Management Practices”, **Employee Relations**, Cilt:41, Sayı:1, 2019, ss.84-100.
- Holbeche, Linda; Matthews, Geoffrey: **Engaged-Unleashing Your Organization’s Potential Through Employee Engagement**, Jossey-Bass (a Wiley Imprint), 2012.
- Holland, Peter; Cooper, Brian; Sheehan, Cathy: “Employee Voice, Supervisor Support and Engagement: The Mediating Role of Trust”, **Human Resource Management**, Cilt:56, Sayı:6, 2017, ss.915-929.

- Holtschlag, Claudia; Masuda, Aline D.; Reiche, B. Sebastian; Morales, Carlos: “Why Do Millennials Stay in Their Jobs? The Roles of Protean Career Orientation, Goal Progress and Organizational Career Management”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:118, 2020, ss.1-14.
- Houssein, Asma Ahmed; Singh, Jugindar Singh Kartar; Arumugam, Thilageswary: “Retention of Employees Through Career Development, Employee Engagement and Work-life Balance: An Empirical Study Among Employees in the Financial Sector in Djibouti, East Africa”, **Global Business and Management Research: An International Journal**, Cilt:12, Sayı:3, 2020, ss.17-32.
- Indriyani, Astri Utami; Heruwasto, Ignatius: “Effect of Compensation and Benefit to Employee Engagement through Organisation Brand in Indonesia’s Startup Company”, **Jurnal Manajemen Teori dan Terapan**, Cilt:10, Sayı:1, 2017, ss.83-92.
- Işığışık, Özlem: **Ücret Teorisi – Politikası – Yönetimi – Sistemleri**, 2.bs., Bursa, Marmara Kitabevi, 2011.
- Işıkkay, Tansu; Başcı, Ahmet: “Sosyal Kimlik Kuramı Açısından Tüketici-Marka Özdeşleşmesi ve Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:42, Sayı:1, 2020, ss.63-90.
- Iwashita, Hitoshi: “The Future of Remote Work in Japan: Covid-19’s Implications for International Human Resource Management”, **Entrepreneurial Business and Economics Review**, Cilt:9, Sayı:4, 2021, ss.7-18.
- İbicioğlu, Hasan: **İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. bs., Ankara, Alter Yayıncılık, 2010.
- İnce, Ali Rıza: “Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:57, 2016, ss.649-660.
- İnce, Mehmet; Gül, Hasan: **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005.

- İrmiş, Ayşe; Bayrak, Sabahat: “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:1, No:1-2, 2001, ss.177-186.
- James, Jacquelyn Boone; Mckechnie, Sharon; Swanberg, Jennifer: “Predicting Employee Engagement in An Age-diverse Retail Workforce”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:32, 2011, ss.173-196.
- Javad, Shahina; Premarajan, R. K.: “Effects of Distributive and Procedural Justice Perceptions on Managerial Pay and Job Satisfaction”, **The IUP Journal of Organizational Behavior**, Cilt:X, Sayı:3, 2011, ss.8-25.
- Jena, Lalatendu Kesari; Pradhan, Sajeet; Panigrahy, Nrusingh Prasad: “Pursuit of Organisational Trust: Role of Employee Engagement, Psychological Well-being and Transformational Leadership”, **Asia Pasific Management Review**, Cilt:23, 2018, ss.227-234.
- Jha, Bhavesh; Kumar, Aman: “Employee Engagement: A Strategic Tool to Enhance Performance”, **Journal for Contemporary Research in Management**, Temmuz 2016, ss.21-29.
- Jin, Myhung H.; McDonald, Bruce D.: “Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support and Learning Opportunities”, **The American Review of Public Administration**, Cilt:1, Sayı:23, 2016, ss.1-23.
- Johari, Johanim; Adnan, Zurina; Yean, Tan Fee; Yahya, Khulida Kirana; Isa, Site Nora: “Fostering Employee Engagement Through Human Resource Practices: A Case of Manufacturing Firms in Malaysia”, **Jurnal Pengurusan**, Cilt: 38, 2013, ss.15-26.
- Johari, Johanim; Ramli, Fatimah Zailly Ahmad; Wahab, Harlida Abdul; Bidin, Muhammad Firdaus: “Social Support, Pay Satisfaction, Work Ability and Intention to Stay: A Case of Return to Work Program Participants”, **Jurnal Pengurusan**, Cilt:15, 2019, ss.1-16.
- Johns, Gary: “Presenteeism in the Workplace: A Review and Research Agenda”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:31, 2010, ss.519-542.

- Jose, Geetha; Mampilly, Sebastian Rupert: “Satisfaction with HR Practices and Employee Engagement: A Social Exchange Perspective”, **Journal of Economics and Behavioral Studies**, Cilt:4, Sayı:7, 2012, ss.423-430.
- Jose, Geetha; Mampilly, Sebastian Rupert: “Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, Cilt:30, 2015, ss.231-250.
- Jung, Hyo Sun; Yoon, Hye Hyun: “Understanding Pay Satisfaction: The Impacts of Pay Satisfaction on Employees’ Job Engagement and Withdrawal in Deluxe Hotel”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:48, 2015, ss.22-26.
- Kaçmaz, Nazmiye: “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt:68, Sayı:1, 2005, ss.29-32.
- Kadılar, Rıza; Balkan, Özlem: **Mentorluk**, 1. bs., İstanbul, Mutlu Basım, 2016.
- Kahn, William A.: “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, **Academy of Management Journal**, Cilt:33, Sayı:4, 1990, ss.692-724.
- Kalaycı, Şeref: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 7. bs., Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2016.
- Kale, Emine: “Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü”, **International Journal of Economics and Administrative Studies**, Sayı:14, 2015, ss.103-120.
- Kanbur, Engin; Ay, Ali: “Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2020, ss.531-549.
- Kanten, Pelin; Kanten, Selahattin; Dünder, Gönen: “Ücret Tatmininin ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2016, ss.64-88.

- Kanten, Pelin: “İşe Adanma”, **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü**, (1. bs.), içinde, Editörler: Pelin Kanten ve Selahattin Kanten, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2016.
- Kanten, Pelin; Ülker, Funda: “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:32, 2014, ss.16-40.
- Kapoor, Shikha; Meachem, Annie: “Employee Engagement-A Bond Between Employee and Organisation”, **Amity, Global Business Review**, 2012, ss.14-21.
- Karademir, Aslı Çillioğlu; Kirt, Burcu: “Covid-19 Pandemide Uzaktan Çalışan Z Kuşağı Kadınların Kariyer Yolu Tercihleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2021, ss.49-58.
- Karakaş, Ayhan: “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi”, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:7, 2014, ss.1-14.
- Karanges, Emma; Beatson, Amanda; Johnston, Kim; Lings, Ian: “Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective”, **J. Bus. Mark. Manag.**, Cilt:7, Sayı:2, 2014, ss.329-353.
- Karataş, Aynur: **Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri**, 1. bs., İstanbul, Etap Yayınevi, 2010.
- Karavardar, Gülşah: “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXXIII, Sayı:2, 2014, ss.87-101.
- Karcioğlu, Fatih; Türker, Erkan: “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, 2010, ss.121-140.
- Kataria, Aakanksha; Garg, Pooja; Rastogi,

- Renu: Citizenship Behavior”, **IJBİT**, Cilt:6, Sayı:1, 2013, ss.102-113.
- Kaur, Sukhmeet: “Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Literature Review”, **The IUP Journal of Organizational Behavior**, Cilt:XVI, Sayı:3, 2017, ss.7-32.
- Kesen, Mustafa: “İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, 2016, ss.554-573.
- Keser, Aşkın: **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1. bs., Bursa, Alfa Aktüel, 2006.
- Khalid, Ambar; Khalid, Saba: “Relationship between Organizational Commitments, Employee Engagement and Career Satisfaction: A Case of University of Gujrat, Pakistan”, **Journal of South Asian Studies**, Cilt:3, Sayı:3, 2015, ss.323-330.
- Khan, Muskan; Lakshmi, N.: “Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship Between Perceived Supervisor Support and Job Satisfaction”, **Asian Journal of Management**, Cilt:9, Sayı:1, 2018, ss.189-196.
- Khattak, Sajid Rahman; Batool, Saima; Rehman, Shams Ur; Fayaz, Muhammad; Asif, Muhammad: “The Buffering Effect of Perceived Supervisor Support on the Relationship between Work Engagement and Behavioral Outcomes”, **Journal of Managerial Sciences**, Cilt:XII, Sayı:3, 2017, ss.61-82.
- Khodakarami, Nima; Dirani, Khalil: “Drivers of Employee Engagement: Differences by Work Area and Gender”, **Industrial and Commercial Training**, Cilt:52, Sayı:1, 2020, ss.81-90.
- Kılıç, Gonca; Öztürk, Yüksel: “Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlık Otellerde Bir Uygulama”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2009, ss.45-60.
- Kılış, İlknur: **İş Sağlığı ve Güvenliği**, Bursa, Dora Basım, 2014.
- Kır, Ayşe; Salkım Er, Arzu: “Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Kariyer Engelleri”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt:7, Sayı:2, 2017, ss.14-23.

- Kırpık, Gülşen: “Covid-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisinin Akademi, Medya ve İş Dünyası Perspektifinden İncelenmesi”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:9, Sayı:4, 2020, ss.2393-2406.
- Kidd, Jennifer M.; Smeving, Chris: “The Role of the Supervisor in Career and Organizational Commitment”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:10, Sayı:1, 2001, ss.25-40.
- Kimani, Josephine Nyambura; Gachunga, Hazel G.: “Influence of Career Management Practices on Employee Engagement: A Case Study of Civilian Staff at the Ministry of Defense in Kenya”, **International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship**, Cilt:1, Sayı:7, 2013, ss.1-23.
- King, Ashley T.; Gontarz, Joanna; Wei, Holly: “Employee Engagement and Absenteeism: A Step Towards Improving Patient Care”, **Wiley Periodicals, Nursing Forum**, Cilt:55, 2020, ss.356-361.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 15. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2014.
- Koekemoer, Lome; Beer, Leon T. de; Govender, Karissa; Brouwers, Marissa: “Leadership Behaviour, Team Effectiveness, Technological Flexibility, Work Engagement and Performance During Covid-19 Lockdown: An Exploratory Study”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Cilt:47, 2021, ss.1-8.
- Kokkina, Dimitra; Chountalas, Panos T.; Magoutas, Anastasios I.: “Key Antecedents and Consequences of Employee Engagement: Empirical Evidence from ISO 9001 Certified Organizations Operating in the ICT Sector”, **Quality Access to Success**, Cilt:21, Sayı:179, 2020, ss.59-71.
- Korankye, Benard: “Exploring the Mediating Role of Work Engagement, Career Management and Career Satisfaction among Small and Medium Enterprises in Ghana”, **International Journal of Management, Accounting and Economics**, Cilt:7, Sayı:7, 2020, ss.351-369.
- Kordbacheh, Negin; Shultz, Kenneth S.; Olson, Deborah A.: “Engaging Mid and Late Career Employees: The Relationship between Age and Employee Engagement, Intrinsic Motivation and

- Meaningfulness”, **Journal of Organizational Psychology**, Cilt:14, Sayı:1, 2014, ss.11-25.
- Kosaka, Daisuke;
Sato, Hidenori: “Employee Engagement and Work Engagement: Same Wine, Different Bottles?”, **Annals of Business Administrative Science**, Cilt:19, 2020, ss.227-239.
- Kraimer, Maria L.;
Wayne, Sandy J.: “An Examination of Perceived Organizational Support As a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment”, **Journal of Management**, Cilt:30, Sayı:2, 2004, ss.209-237.
- Krishnaveni, R.;
Monica, R.: “Role of Social Support in Enhancing Employee Engagement”, **Journal of Contemporary Research in Management**, Cilt:12, Sayı:1, 2017, ss.1-14.
- Kular, Sandeep; Gatenby, Mark; Rees, Chris; Soane, Emma; Truss, Katie: “Employee Engagement: A Literature Review”, **Kingston Business School**, 2008, ss.1-28.
- Kutanis, Rana Özen;
Oruç, Emre: “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **The Journal of Happiness & Well-Being**, Cilt:2, Sayı:2, 2014, ss.145-159.
- LaGree, Danielle; Houston, Brian; Duffy, Margaret; Shin, Haejung: “The Effect of Respect: Respectful Communication at Work Drives Resiliency, Engagement and Job Satisfaction among Early Career Employees”, **International Journal of Business Communication**, 2021, ss.1-21.
- Lambe, C. Jay; Wittmann, C. Michael; Spekman, Robert E.: “Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange”, **Journal of Business-to-Business Marketing**, Cilt:8, Sayı:3, 2001, ss.1-36.
- Lambert, Eric; Hogan, Nancy: “Creating a Positive Workplace Experience: The Issue of Support from Supervisors and Management in Shaping the Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Private Correctional Staff”, **Journal of Applied Security Research**, Cilt:4, Sayı:4, 2009, ss.462-482.
- Lapoint, Patricia A.;
Liprie-Spence, Ann: “Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce”, **Journal of Organizational Psychology**, Cilt:17, Sayı:5, 2017, ss.118-128.

- Lartey, Franklin M.: "Impact of Career Planning, Employee Autonomy, and Manager Recognition on Employee Engagement", **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, Cilt:9, 2021, ss.135-158.
- Lee, Yunsoo; Kwon, Kibum; Kim, Woocheol; Cho, Daeyeon: "Work Engagement and Career: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature", **Human Resource Development Review**, Cilt:15, Sayı:1, 2016, ss.29-54.
- Leopold, John; Harris, Lynette: **The Strategic Managing of Human Resources**, 2.bs., Edinburg, Pearson Education Limited, 2009.
- Liden, Robert C.; Maslyn, John M.: "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, Cilt:24, Sayı:1, 1998, ss.43-72.
- Lightle, Susan S.; Castellano, Joseph; Baker, Bud; Sweeney, Robert J.: "The Role of Corporate Boards in Employee Engagement", **The IUP Journal of Corporate Governance**, Cilt:XIV, Sayı:4, 2015, ss.7-13.
- Ling, Florence Yean Yng; Ning, Yan; Chang, Yi Hao; Zhang, Zhe: "Human Resource Management Practices to Improve Project Managers' Job Satisfaction", **Engineering, Construction and Architectural Management**, Cilt:25, Sayı:5, 2018, ss.654-669.
- Little, Beverly; Little, Philip: "Employee Engagement: Conceptual Issues", **Journal of Organizational Culture Communications and Conflict**, Cilt:10, Sayı:1, 2006, ss.111-120.
- Low, Mei Peng: "The Divergent Influence of Social Responsibility on Employee Engagement Through the Lens of Marital Status: Evidence from Higher Education Institutions", **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, Cilt:22, Sayı:2, 2020, ss.205-231.
- Ludwig, Timothy D.; Frazier, Christopher B.: "Employee Engagement and Organizational Behavior Management", **Journal of Organizational Behavior Management**, Cilt:32, 2012, ss.75-82.
- Luthans, Fred; Norman, Steven M.; Avolio Bruce J.; Avey, James B.: "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship", **Journal of**

- Organizational Behavior**, Cilt:29, Sayı:2, 2008, ss.219-238.
- Madan, Silky: "Moving from Employee Satisfaction to Employee Engagement", **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:8, Sayı:6, 2017, ss.46-50.
- Magha, Swati: "A Brief Review of Employee Engagement: Definition, Antecedents and Approaches", **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:7, Sayı:6, 2016, ss.79-88.
- Mahmood, Asif; Sahar, Arooj: "Impact of Psychological Empowerment and Perceived Career Support on Employee Work Engagement with the Mediating Role of Affective Commitment", **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Cilt:11, Sayı:3, 2017, ss.1084-1099.
- Mainemelis, Charalampos; Nolas, Sevasti-Melissa; Tsirogianni, Stavroula: "Surviving a Boundaryless Creative Career: The Case of Oscar-Nominated Film Directors, 1967-2014", **Journal of Management Inquiry**, Cilt:25, Sayı:3, 2016, ss.262-285.
- Mangipudi, Mruthyanjaya Rao; Prasad, KDV; Vaidya, Rajesh W.; Muralidhar, Budumuru: "Evolution of Performance Management Systems and The Impact on Organization's Approach: A Statistical Perspective", **International Journal of Management**, Cilt:11, Sayı:5, 2020, ss.935-947.
- Mappamiring, Mappamiring; Putra, Aditya Halim Perdana Kusuma: "Understanding Career Optimism on Employee Engagement: Broaden-Built and Organizational Theory Perspective", **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, Cilt:8, Sayı:2, 2021, ss.605-616.
- Markos, Solomon; Sridevi, M. Sandhya: "Employee Engagement: The Key to Improving Performance", **International Journal of Business and Management**, Cilt:5, Sayı:2, 2010, ss.89-96.
- Marrelli, Anne F.: "Employee Engagement and Performance Management in the Federal Sector", **Performance Improvement**, Cilt:50, Sayı:5, 2011, ss.5-13.
- Martinkiene, Jurgita; Valackiene, Asta; Vaiksnoras, Modestas: "Leadership Through Empowerment of Human Resources during the Pandemics",

- Vadyba/Journal of Management**, Cilt:37, Sayı:2, 2021, ss.45-53.
- Maslach, Christina;
Leiter, Michael P.: “Early Predictors of Job Burnout and Engagement”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:93, Sayı:3, 2008, ss.498-512.
- Maslach, Christina;
Goldberg, Julie: “Prevention of Burnout: New Perspectives”, **Applied and Preventive Psychology**, Cilt:7, 1998, ss.63-74.
- Maslach, Christina;
Schaufeli Wilmar B.;
Leiter, Michael P.: “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, Cilt:52, 2001, ss.397-422.
- Mathis, Robert L.; Jackson,
John H.: **Human Resource Management**, 8. bs., West Publishing Company, 1997.
- Mathis, Robert L.; Jackson,
John H.: **Human Resource Management: Essential Perspectives**, 3. bs. Thomson-South Western, 2005.
- Maund, Linda: **Introduction to Human Resource Management, Theory and Practice**, Palgrave, 2009.
- Mayangdarastri, Sista;
Khusna, Khanifatul: “Retaining Millennials Engagement and Wellbeing through Career Path and Development”, **Journal of Leadership in Organizations**, Cilt:2, Sayı:1, 2020, ss.42-48.
- McDonald, Kimberly;
Hite, Linda: **Career Development, A Human Resource Development Perspective**, 1. bs., New York, Routledge, 2016.
- McManus, Joseph;
Mosca, Joseph: “Strategies to Build Trust and Improve Employee Engagement”, **International Journal of Management & Information Systems**, Cilt:19, Sayı:1, 2015, ss.37-42.
- Meesala, Appalayya; H.,
Vani; Rao, Nageswara: “The Impact of Best HR Practices and Employee Engagement on Career Success: A Discriminant Anaysis”, **Indian Journal of Management**, 2014, ss.1-24.

- Mehta, Dharmendra;
Mehta, Naveen K.: “Employee Engagement: A Literature Review”, **Economia Seria Management**, Cilt:16, Sayı:2, 2013, ss.-208-215.
- Memon, Mumtaz Ali;
Salleh, Rohani; Baharom,
Mohamed Noor Rosli: “The Mediating Role of Work Engagement Between Pay Satisfaction and Turnover Intention”, **International Journal of Economics, Management and Accounting**, Cilt:25, Sayı:1, 2017, ss.43-69.
- Mercy, Jemima; Choudhary,
Jivan Kumar: “An Exploratory Study on Organizational Factors Affecting Employee Engagement”, **International Journal of Research in Commerce & Management**, Cilt:10, Sayı:1, 2019, ss.6-9.
- Meskelis, Simone;
Whittington, J. Lee: “Driving Employee Engagement: How Personality Trait and Leadership Style Impact The Process”, **Journal of Business&Industrial Marketing**, Cilt:35, Sayı:10, 2020, ss.1457-1473.
- Mishra, Karen; Boynton,
Lois; Mishra, Aneil: “Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications”, **International Journal of Business Communication**, Cilt:51, Sayı:2, 2014, ss.183-202.
- Mishra, Angurbala; Biswal,
Subhasmita: “Consequences on Human Resource Practices during Covid-19”, **Parikalpana-KIIT Journal of Management**, Cilt:17, Sayı:1, 2021, ss.54-61.
- Mittal, Shewata: “Influence of Pay for Performance on Employee Engagement & Turnover Intention”, **The Indian Journal of Industrial Relations**, Cilt:56, Sayı:4, 2021, ss.674-687.
- Moberg, Dennis J.: “Job Enrichment Through Symbol Management”, **California Management Review**, Cilt: XXIV, Sayı:2, 1981, ss.24-30.
- Mohamed, Sadiya Ahmed;
Ali, Maimunah: “The Impacts of Supervisor Support on Employees’ Engagement”, **International Journal of Research & Review**, Cilt:3, Sayı:3, 2016, ss.14-20.
- Mohanan, Monika;
Sequeira, A. H.; Kumar,
M. S. Senthil: “Employee Engagement and Motivation: A Case Study”, **MIT SOM PGRC KJIMRP**, Cilt:III, Sayı:3, 2012, ss.46-54.

- Mondy, R. Wayne: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çeviri Editörleri: Güler Tozkoparan, Murat Çolak, 13. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2017.
- Morton, Susan; Michaelides, Roula; Roca, Teresa; Wagner, Helen: “Increasing Employee Engagement in Organizational Citizenship Behaviors Within Continuous Improvement Programs in Manufacturing: The HR Link”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, Cilt:66, Sayı:4, 2019, ss.650-662.
- Motyka, Blazej: “Employee Engagement and Performance: A Systematic Literature Review”, **International Journal of Management and Economics**, Cilt:54, Sayı:3, 2018, ss.227-244.
- Muse, Lori A.; Pichler, Schaun: “A Comparison of Types of Support for Lower-skill Workers: Evidence for the Importance of Family Supportive Supervisors”, **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:79, 2011, ss.653-666.
- Muthulakshmi, T.: “Factors Influencing Employee Engagement In IT Industry: A Cross Sectional Study”, **PRERANA Journal of Management Thought and Practice**, September 2017, ss.1-40.
- Mutsuddi, Indranil: “Employee Retention and Engagement Practices in The Healthcare Sector”, **Delhi Business Review**, Cilt:17, Sayı:1, 2016, ss.65-78.
- Nargotra, Meenakshi; Sarangal, Rajani Kumari: “Perceived Organizational Support and Intention to Stay: The Mediating Effect of Employee Engagement”, **FIIB Business Review**, 2021, ss.1-11.
- Nasidi, Yusuf; Waziri, Aminu Garba; Sunday, Adeogun Adekunle; Halim; Agava Yusuf: “Influence of Training and Career Development on Employee Engagement among Nonacademic Staff of University”, **International Journal of Intellectual Discourse**, Cilt:3, Sayı:2, 2020, ss.383-395.
- Navaro, Daniş: **Kariyer ve Varoluş**, 4. bs., Ankara, Elma Yayınevi, 2014.
- Nazir, Owais; Islam, Jamid Ul: “Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement”, **South Asian Journal of Business Studies**, Cilt:6, Sayı:1, 2017, ss.98-114.

- Neale, Nathan Robert: "The Trouble with Secrets: Pay Secrecy, Satisfaction and Climate", **International Journal of Organization Theory&Behavior**, Cilt:23, Sayı:4, 2020, ss.337-357.
- Nel&Werner: **Human Resource Management**, 9. bs., Oxford University Press, 2014.
- Ngo, Hang-Yue; Hui, Li: "Individual Orientations and Career Satisfaction: The Mediating Roles of Work Engagement and Self-Efficacy", **Journal of Career Development**, Cilt:45, Sayı:5, 2018, ss.425-439.
- Nienaber, Hester; Martins, Nico: **Employee Engagement in a South African Context**, Kr Publishing, 2016.
- Nishanthi, H. M.: "Modern Career Concepts: A Review", **International Journal of Scientific and Research Publications**, Cilt:6, No:3, 2016, ss.1-5.
- Niven, Paul R.; Lamorte, Ben: **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment and Engagement with OKRs**, John Wiley & Sons, Incorporated, 2016.
- Noe, Raymond A.: **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Çeviren: Canan Çetin, 4. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2009.
- Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, Patrick M.: **Human Resources Management, Gaining a Competitive Advantage**, 8. bs., McGraw-Hill, 2012.
- Nor, Shifa Mohd; Yahya, Zulkifli; Zahar, Ungku Azly Ungku; İsmail, Yusof; Samah, Ainon Jauhariah Abu: "Social Support in Job Performance As an Antecedent of Work Intrusion on Family Conflict: Empirical Evidence", **Management**, Cilt:18, Sayı:2, 2013, ss.37-55.
- Norton, Steven D.; Massengill, Douglas; Schneider, Harold L.: "Is Job Enrichment a Success or a Failure?", **Human Resource Management (pre-1986)**, Cilt:18, Sayı:4, 1979, ss.28-37.
- Odabaşı, Salih: **Kariyer Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, Kumsaati Yayıncılık, 2011.
- Ogueyungbo, O. Opeyemi: "Organisational Learning and Employee Engagement: The Mediating Role of Supervisory

Chinonye, L. Moses;
Igbino, Ebeguki; Salau,
Odunayo; Falola, Hezekiah;
Olokundun, Maxwell:

Support”, **Cogent Business&Management**, Cilt:7,
2020, ss.1-15.

Okolie, Ugochukwu;
Ochinanwata, Chinedu;
Ochinanwata, Nonso H.;
Igwe, Paul Agu:

“Perceived Supervisor Support and Learner Career
Curiosity: The Mediating Effect of Sense of
Belonging, Engagement and Self-Efficacy”,
**Higher Education, Skills and Work-Based
Learning**, 2021, ss.1-23.

Oruç, Şükran; Sunman,
Gözde:

“Çalışma Hayatında Değişken ve Sınırsız Kariyer
Yöneliminin X, Y, Z Kuşakları Açısından
İncelenmesi”, **Organizasyon ve Yönetim
Bilimleri Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2022, ss.27-51.

Otluoğlu, Övgü Çakmak:

“Kariyer Bağlılığının Kariyer Başarısı Üzerindeki
Etkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”,
Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,
Sayı:23, 2014, ss.350-363.

Öge, H. Serdar:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Gözden Geçirilmiş 9.
bs., Konya, Eğitim Yayınevi, 2017.

Özabacı, Nilüfer:

“İlişki Niteliği Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması:
Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Eğitim ve
Bilim**, Cilt:36, Sayı:162, 2011, ss.159-167.

Özçelik, Zübeyir:

“Covid-19 Nedeniyle Evden Çalışma Sürecinde
Performans Değerlemesi: Bir Kamu Kurumu Çağrı
Merkezi Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:58, 2021,
ss.221-239.

Özdemir, Yasemin; Aras,
Mustafa:

“Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”,
**Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner
Dergisi**, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 2015, ss.107-
121.

Özden, Mehmet Cemil:

Bireysel Kariyer Yönetimi, 1.bs., Ankara,
McOzden, 2001.

Özdevecioğlu, Mahmut:

“Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık
Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir
Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2,
2003, ss.113-130.

Özer, Mehmet Akif; Sökmen, Alptekin; Akçakaya, Murat; Özaydın, Mehmet Merve:

İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2017.

Özeren, Emir; Arslan, Aykut; Demirtaş, Özgür:

“İKY Uygulamalarının İşe Adanmışlık ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adalet Algısının Aracı, Kayırmacılığın Düzenleyici Rolü”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2019, ss.211-228.

Özgen, Hüseyin; Yalçın, Azmi:

İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Ankara, Nobel Kitabevi, 2010.

Özgen, Hande Mimaroglu; Özgen, Hüseyin:

“Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2010, ss.1-19.

Özgödek, Doğan Gözde:

“İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Geliştirilmiş ve Güncellenmiş 2. bs.), içinde, Editör: Azize Ergeneli, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.

Özkalp, Enver; Kirel, Çiğdem:

Örgütsel Davranış, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 6. bs., Bursa, Ekin Basım, 2013.

Özkara, Zülfi Umut; Taş, Aynur; Aydıntan, Belgin:

“Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:12, Sayı:18, 2019, ss.101-137.

Özutku, Hatice; Ağca, Veysel; Cevrioğlu, Esin:

“Lider Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2008, ss.193-210.

Palmer, Margaret; Winters, Kenneth T.:

İnsan Kaynakları, Çeviren: Doğan Şahiner, 1. bs., İstanbul, Rota Yayın, 1993.

Pandiyar, A.V.R.; Jayalashmi, P.:

“Employee Engagement at An Information Technology (IT) Company in Chennai-An Empirical Study”, **Vishwakarma Business Review**, Cilt:VI, Sayı:2, 2016, ss.40-49.

- Patrick, Harold Andrew;
Kumar, Amit: "Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations", **Business Management Dynamics**, Cilt:1, Sayı:5, 2011, ss.24-31.
- Pekdemir, Işıl; Koçoğlu, Merve; Gürkan, Güney Çetin: "Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl:24, Sayı:75, 2013, ss.83-104.
- Pekdemir, Işıl; Koçoğlu, Merve; Gürkan, Güney Çetin: "Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:43, Sayı:2, 2014, ss.332-350.
- Peters, Joan: **Employee Engagement- Creating Positive Energy at Work**, Kr Publishing, 2019.
- Pfeffer, Jeffrey: "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People", **Academy of Management Executive**, Cilt:9, Sayı:1, 1995, ss.55-72.
- Pollak, Anita; Chrupala-Pniak, Malgorzata; Rudnicka, Patrycja; Paliga, Mateusz: "Work Engagement-A Systematic Review of Polish Research", **Polish Psychological Bulletin**, Cilt:48, Sayı:2, 2017, ss.175-187.
- Poon, June M. L.: "Relationships among Perceived Career Support, Affective Commitment and Work Engagement", **International Journal of Psychology**, Cilt:48, Sayı:6, 2013, ss.1148-1155.
- Popescu, Olivia Roxana: "Career Management and Human Resources", **Discourse As a Form of Multiculturalism in Literature and Communication Section: Sociology, Political Sciences and International Relations**, 2015, ss.181-189.
- Prasetyo, Faiz Irsyad; Purpa, Charles Bohlen: "The Influence of Leadership Style, Career Development and Work Environment to Employee Engagement at PT Indo Japan Steel Center", **International Journal of Innovative Science and**

- Research Technology**, Cilt:5, Sayı:7, 2020, ss.1290-1299.
- Putri, Anggraini Delina;
Handoyo, Seger: "The Impact of Career Growth on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediator Variable: Study among the Generation Y Employees in Indonesia", **International Conference on Psychology in Health, Educational Social and Organizational Settings**, 2018, ss.216-223.
- Radonic, Milenko: "OKR System as the Reference for Personal and Organizational Objectives", **Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)**, Cilt:7, Sayı:2, 2017, ss.28-37.
- Rahman, Arafat; Björk,
Peter; Ravald, Annika: "Exploring the Effects of Service Provider's Organizational Support and Empowerment on Employee Engagement and Well-Being", **Cogent Business&Management**, Cilt:7, 2020, ss.1-19.
- Ramlachan, Kiosha;
Beharry-Ramraj, Andrisha: "The Impact of Covid-19 on Employees, Leadership Competencies and Human Resource Development", **Gender&Behaviour**, Cilt:19, Sayı:1, 2021, ss.17224-17247.
- Ramli, Ikram; Darsono,
Nurdasila; Chan, Syafruddin: "The Effect of Career Development on Employee Engagement with Organizational Commitment as an Intervening Variable at PT. Bank Aceh Syariah Head Office", **International Journal of Business Management and Economic Review**, Cilt:5, Sayı:2, 2022, ss.109-122.
- Rashmi, Kumari;
Singh, Reeta: "Building Competitive Advantage Through Engagement of Employees: A Conceptual Model", **The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies**, Cilt:15, Sayı:1, 2020, ss.1-11.
- Reece, Barry L.; Reece,
Monique: **Etkili İnsan İlişkileri**, Çeviren: Burcu Ural, Yayın No:161, Ankara, Elma Yapım, 2018.
- Reissova, Alice; Papay,
Marek: "Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover", **TEM Journal**, Cilt:10, Sayı:2, 2021, ss.847-852.

- Robbins, Stephen P.;
Judge, Timothy A.: **Örgütsel Davranış**, Çeviri Editörü: İnci Erdem, 14. bs., Ankara, Nobel Yayıncılık, 2013.
- Rooney, Jennifer A.;
Gottlieb, Benjamin H.: “Development and Initial Validation of a Measure of Supportive and Unsupportive Managerial Behaviors”, **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:71, 2007, ss.186-203.
- Rothmann, Sebastiaan: “Factors Associated with Employee Engagement in South Africa”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Cilt:36, Sayı:2, 2010, ss.27-38.
- Rousseau, Denise M.: “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Cilt:2, Sayı:2, 1989, ss.121-139.
- Runhaar, Piety;
Sanders, Karin;
Konermann, Judith: “Teachers’ Work Engagement: Considering Interaction with Pupils and Human Resources Practices as Job Resources”, **Journal of Applied Social Psychology**, Cilt:43, 2013, ss.2017-2030.
- Rynes, Sara L.;
Gerhart, Barry Minette,
Kathleen A.: “The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do”, **Human Resource Management**, Cilt:43, Sayı:4, 2004, ss.381-394.
- S., Sandhya; M. M.,
Sulphey: “Influence of Empowerment, Psychological Contract and Employee Engagement on Voluntary Turnover Intentions”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Cilt:70, Sayı:2, 2021, ss.325-349.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- Sackett, Paul R.; DeVore,
Cynthia J.: “İşyerinde Amaç Karşıtı Davranışlar”, **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**, (1. bs.), içinde, Editör: Neil Anderson vd., İstanbul, Literatür Yayınları, 2009.
- Sadullah, Ömer: “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Tıpkı 9. bs.), içinde, Ayşe Oya Özçelik vd., İstanbul, Beta Yayınları, 2021.

- Saks, Alan M.: “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:21, Sayı:7, 2006, ss.600-619.
- Saks, Alan M.: “Caring Human Resources Management and Employee Engagement”, **Human Resource Management Review**, 2021, ss.1-15.
- Saks, Alan M.; Gruman, Jamie A.: “What Do We Really Know About Employee Engagement?”, **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:25, Sayı:2, 2014, ss.155-182.
- Salimath G., Maya; Kavitha, B. Rose: “A Study on Organizational Effectiveness through Employee-Engagement-Special Reference with Selected Retail Outlets in Bengaluru Region, India”, **CLEAR IJRMST**, Cilt:5, Sayı:10, 2015, ss.1-9.
- Salleh, Rohani; Memon, Mumtaz Ali: “A Review on the Effects of Pay Satisfaction on Employee Engagement and Turnover: A Proposed Mediating Framework”, **International Business Management**, Cilt:9, Sayı:3, 2015, ss.344-348.
- Saluy, Ahmad Badawi; Kemalasari, Novawiguna: “The Impact of Compensation, Career Development and Employee Engagement towards Employee Performance”, **Saudi Journal of Business and Management Studies**, Cilt:3, Sayı:5, 2018, ss.515-522.
- Sange, Rabiya; Srivasatava, R.K.: “Employee Engagement and Mentoring: An Empirical Study of Sales Professionals”, **Synergy**, Cilt:X, Sayı:I, 2012, ss.37-49.
- Saputra, Gede Angga Pratama; Suwandana, I Gusti Made: “The Role of Job Satisfaction Mediates the Relationship between Compensation and Career Development on Work Motivation”, **American Journal of Humanities and Social Sciences Research**, Cilt:4, Sayı:12, 2020, ss.258-267.
- Saputra, I. Wayan Arisna; Suwandana, I. Gusti Made: “Employee Engagement and Compensation on Employee Turnover Intention at a Local Cafe and Bar in Bali, Indonesia”, **European Journal of Business and Management Research**, Cilt:7, Sayı:1, 2022, ss.329-332.
- Saracel, Nüket; Taşseven, Özlem; Kaynak, Ece: “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi”, **Social Sciences Research Journal**, Cilt:5, Sayı:1, 2016, ss.50-79.

Saragih, Romat;
Prasetio, Arif Partono:

“Effective Human Resources Practice and Employee Engagement: The Mediating Roles of Organizational Support”, **Journal of Management and Marketing Review**, Cilt:5, Sayı:1, 2020, ss.74-83.

Sarangi, Swatee;
Srivastava, R. K.:

“Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks”, **South Asian Journal of Management**, Cilt:19, Sayı:3, 2012, ss.18-33.

Saruhan, Şadi Can;
Özdemirci, Ata:

Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2016.

Saruhan, Şadi Can;
Yıldız, Müge Leyla:

İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2012.

Sawitri, Dian Ratna;
Suryadi, Bambang:

“The Role of Socioeconomic Status in the Relationship Between Career Aspirations and Engagement in Career Exploration”, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, Cilt:399, 2020, ss.260-263.

Schaufeli, Wilmar B.;
Bakker, Arnord B.:

“Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept”, **Work Engagement**, içinde, Editörler: Arnord B. Bakker ve Michael P. Leiter, Psychology Press, 2010.

Seçer, Barış:

“İşsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi” ve “İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları”, **Çalışma Yaşamında Davranış**, (2. bs.), içinde, Editör: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Şenay Yürür, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2012.

Seçer, Barış; Yazıcı,
Mert Okan:

“Koronavirüs Salgını Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:22, Sayı:3, 2020, ss.1-22.

Semwal, Manisha;
Dhyani, Atul:

“Impact of Training and Career Development on Employee Engagement”, **NICE Journal of Business**, Cilt:12, Sayı:1, 2017, ss.85-101.

Serinikli, Nilüfer:

“Covid-19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli”, **Fırat**

Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:31, Sayı:1, 2021, ss.277-288.

- Seymen, Oya Aytemiz: “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1, 2004, ss.79-114.
- Shah, Muzammel; Said, Bahrawar; Mahar, Sorath: “Impact of Organizational Communication Strength on Employee Engagement: The Mediating Role of Perceived Supervisor Support and Moderating Role of Organizational Trust”, **Journal of Business and Tourism**, Cilt:5, Sayı:1, 2019, ss.239-252.
- Shantz, Amanda; Wang, Jing; Malik, Amina: “Disability Status, Individual Variable Pay and Pay Satisfaction: Does Relational and Institutional Trust Make a Difference?”, **Human Resource Management**, Cilt:57, 2018, ss.365-380.
- Sharma, Jyoti; Nargotra, Meenakshi: “Exploring the Employee Engagement in Telecom Sector”, **Journal of Strategic Human Resource Management**, Cilt:7, Sayı:2, 2018, ss.16-23.
- Sharma, Devyani; Krishnan, Venkat R.: “The Impact of Pay Satisfaction and Transformational Leadership on Employee Engagement”, **Proceedings of the 5th International Conference of Management and Behavioural Sciences**, Haridwar, India, Haziran 2012, ss.1-12.
- Shen, Hongmei; Jiang, Hua: “Engaged at Work? An Employee Engagement Model in Public Relations”, **Journal of Public Relations Research**, Cilt:31, Sayı:1-2, 2019, ss.32-49.
- Sherman, Jr. Arthur W.; Bohlander, George W.: **Managing Human Resources**, 9. bs., Ohio, South-Western Publishing, 1992.
- Shuck, Brad; Twyford, Devon; ; Reio Jr, Thomas G.; Shuck, Angie: “Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection with Employee Turnover Intentions”, **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:25, Sayı:2, 2014, ss.239-270.
- Shuck, Brad; Adelson, Jill L.; Reio Jr., Thomas G.: “The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications

- for Theory and Practice”, **Human Resource Management**, Cilt: 56, Sayı:6, 2017, ss.953-977.
- Shuck, Brad; Reio Jr, Thomas G.; Rocco, Tonette S.: “Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables”, **Human Resource Development International**, Cilt:14, Sayı:4, 2011, ss.427-445.
- Shuck, Brad; Albornoz, Carlos: “Below the Salary Line: Employee Engagement of Non-Salaried Employees”, **Online Submission, ERIC**, 2007, ss.1-9.
- Silva, Mangala De; Kailasapathy, Pavithra: “Employee Engagement through HRM Practices: The Impact of Organizational Support and Individual Differences”, **Sri Lankan Journal of Management**, Cilt:21, Sayı:1, 2016, ss.123-158.
- Sing, Sweta: “Organizational Career Management Practices, Career Satisfaction and Intention to Quit among Indian Employee: Examining the Moderating Effect of ‘Four Types of Work Experience’”, **Australian Journal of Career Development**, Cilt:27, Sayı:3, 2018, ss.150-159.
- Singh, Rajesh: “The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations”, **Journal of Education for Library and Information Science**, Cilt:57, Sayı:2, 2016, ss.197-206.
- Smith, C. Kay; Spears-Jones, Crystal; Acker, Carolyn; Dean, Hazel D.: “Supporting Public Health Employee Engagement and Retention”, **Workplace Health & Safety**, Cilt:68, Sayı:8, 2020, ss.366-372.
- Soane, Emma; Truss, Catherine; Alfes, Kerstin; Shantz, Amanda; Rees, Chris; Gatenby, Mark: “Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: the ISA Engagement Scale”, **Human Resource Development International**, Cilt:15, Sayı:5, 2012, ss.529-547.
- Soares, Maria Eduarda; Mosquera, Pilar: “Linking Career Management Practices with Individual Outcomes: The Mediating Role of Perceived Employability”, **Journal of Business Research**, Cilt:124, 2021, ss.547-559.
- Stone, Raymond J.: **Human Resource Management**, 6th Edition, John Wiley&Sons Australia Ltd, 2008.

- Stoyanova, Tzvetana;
Iliev, Ivaylo: “Employee Engagement Factor for Organizational Excellence”, **International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research**, Cilt:10, Sayı:1, 2017, ss.23-29.
- Suganya, R.: “Influence of Employee Engagement Practices on Organizational Commitment: A Study among Bank Employees in Coimbatore City”, **PRERANA: Journal of Management Thought and Practice**, Eylül 2017, ss.65-98.
- Sugianingrat, Ida Ayu Putu
Widani; Widyawati, Sapta
Rini; Costa, Carla Alexandra
de Jesus da; Ximenes, Mateus;
Piedade, Salustiano Dos Reis;
Sarmawa, Wayan Gede: “The Employee Engagement and OCB as Mediating on Employee Performance”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Cilt:68, Sayı:2, 2019, ss.319-339.
- Sundaray, Bijaya Kumar: “Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness”, **European Journal of Business and Management**, Cilt:3, Sayı:8, 2011, ss.53-59.
- Swanberg, Jennifer E.;
McKechnie, Sharon P.;
Ojha, Mamta U.; James,
Jacquelyn B.: “Schedule Control, Supervisor Support and Work Engagement: A Winning Combination for Workers in Hourly Jobs”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:79, 2011, ss.613-624.
- Swathi, S.: “Effecting Employee Engagement Factors”, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Cilt:3, Sayı:8, 2013, ss.1-3.
- Sweins, Christina; Kalmi,
Panu; Hulkko-Nyman,
Kiisa: “Personnel Knowledge of the Pay System, Pay Satisfaction and Pay Effectiveness: Evidence from Finnish Personnel Funds”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:20, Sayı:2, 2009, ss.457-477.
- Şimşek, M. Şerif; Çelik,
Adnan; Akgemci, Tahir;
Soysal, Abdullah: **Kariyer Yönetimi**, 1. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2004.
- Şimşek, M. Şerif; Öge, H.
Serdar: **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2009.

- Şimşek, M. Şerif; Çelik, Adnan; Akatay, Ayten: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 3. bs., Konya, Eğitim Yayınevi, 2016.
- Şimşek İlkım, Neslihan; Derin, Neslihan: “Algılanan İş Güvencesizliği, İş Tatmini ve Birey-Örgüt Uyumu Kavramları Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:18, Sayı:36, 2018, ss.238-254.
- Tahiroğlu, Figen: **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2002.
- Tahiroğlu, Figen: **İşte Başarı**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2004.
- Tajfel, Henri; Turner, John: “An Integrative Theory of Intergroup Conflict”, 1979, ss.33-47.
- Tamer, Gülay: “Sağlık Sektöründeki Yönetici Geliştirme Etkinliklerinin Kurumsal Başarıya ve Çalışanların İş Motivasyonuna Etkileri”, **International Social Sciences Studies Journal**, Cilt:5, Sayı:32, 2019, ss.1654-1671.
- Tan, Foong-ming: “Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support”, **Journal of Business and Public Affairs**, Cilt:2, Sayı:1, 2008, ss.1-20.
- Taneja, Sonia; Sewell, Scott S.; Odom, Randall Y.: “A Culture of Employee Engagement: A Strategic Perspective for Global Managers”, **Journal of Business Strategy**, Cilt:36, Sayı:3, 2015, ss.46-56.
- Thamizhselvi, M.: “Innovative HR Practices in Employee Engagement”, **International Journal of Research in Commerce&Management**, Cilt:5, Sayı:4, 2014, ss.70-72.
- Tınaz, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 3. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Tiyek, Ramazan: “Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2014, ss.333-353.
- Tladinyane, Rebecca; Merwe, Marna Van Der: “Career Adaptability and Employee Engagement of Adults Employed in an Insurance Company: An

- Exploratory Study”, **SA Journal of Human Resource Management**, Cilt:14, Cilt:1, 2016, ss.1-9.
- Tladinyane, Rebecca;
Merwe, Marna Van Der: “Age and Race Differences on Career Adaptability and Employee Engagement Amongst Employees in an Insurance Company”, **Journal of Governance and Regulation**, Cilt:4, Sayı:4, 2015, ss.720-726.
- Tong, Zelin; Zhu, Liya;
Zhang, Ning; Livuza,
Lisher, Zhou, Nan: “Employees’ Perceptions of Corporate Social Responsibility and Creativity: Employee Engagement as a Mediator”, **Social Behavior and Personality**, Cilt:47, Sayı:12, 2019, ss.1-13.
- Topalhan, Türker: **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2012.
- Topaloğlu, Hakan;
Arastaman, Gökhan: “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme”, **IHEAD**, Cilt:1, Sayı:2, 2016, ss.25-36.
- Tortop, Nuri; Aykaç, Burhan;
Yayman, Hüseyin; Özer,
Mehmet Akif: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2013.
- Tozkoparan, Güler;
Tenteriz, Yıldız: “Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi”, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2019, ss.41-57.
- Tuna, Ayşen Akbaş;
Türkmendağ, Zafer: “Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:12, Sayı:3, 2020, ss.3246-3260.
- Tuna, Ayşen Akbaş;
Çelen, Onur: “İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri”, **OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:16, Sayı:30, 2020, ss.2710-2759.
- Tunçay, Sahra Sayğan;
Sayğan Yağız, F. Nazlı: “Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Kıdemin Düzenleyici Rolü”, **İzmir İktisat Dergisi**, Cilt:35, Sayı:4, 2020, ss.759-776.

- Tunçer, Polat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., Bursa, Ekin Basım, 2011.
- Tunçer, Polat: “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:31, No:1, 2012, ss.203-233.
- Turunç, Ömer; Çelik, Mazlum: “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:17, Sayı:2, 2010, ss.183-206.
- Tuzlukaya, Şule; Kırkbeşoğlu, Erdem: “Sigortacılık Sektöründe Örgütsel Küçülmenin Ardından Ortaya Çıkan Güven Bunalımı ve Psikolojik Sözleşme Boyutlarına Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:38, 2015, ss.969-979.
- Tüzüner, V. Lale: **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, 2. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2014.
- Tüzüner, V. Lale: “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Tıpkı 9. bs.), içinde, Ayşe Oya Özçelik vd., İstanbul, Beta Yayınları, 2021.
- Uğurluoğlu, Dilruba; Gökçaya, Durmuş; Erdem, Ramazan: “Şehir Hastanesinde Çalışan Memnuniyeti Araştırması”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:4, Sayı:9, 2019, ss.101-118.
- Ulrick, Dave: **Human Resource Champions**, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- Uyargil, Cavide: **Performans Yönetimi Sistemi**, 3.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Uyargil, Cavide: “Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi”, Türkiye’de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, **İ.Ü. Yayın No:3324**, Venüs Ofset, 1985.
- Ülgen, Hayri; Mirze, S. Kadri: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5 bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2010.
- Ünsalan, Erdal; Şimşeker, Bülent: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 3. Basım, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010.

- Van, Huyen Thi Minh;
Nafukho, Fredrich Muya: "Employee Engagement Antecedents and Consequences in Vietnamese Businesses", **European Journal of Training and Development**, Cilt:44, Sayı:2/3, 2020, ss.89-103.
- Vance, Robert J.: Employee Engagement and Commitment, **SHRM Foundation**, 2006.
- Vercic, Ana Tkalac: "The Impact of Employee Engagement, Organizational Support And Employer Branding on Internal Communication Satisfaction", **Public Relations Review**, Cilt:47, 2021, ss.1-7.
- Vercic, Ana Tkalac;
Vokic, Nina Poloski: "Engaging Employees Through Internal Communication", **Public Relations Review**, Cilt:43, 2017, ss.885-893.
- Waheed, Sajjad; Zaim,
A. Halim: "A Model for Talent Management and Career Planning", **Educational Sciences: Theory&Practice**, Cilt:15, Sayı:5, 2015, ss.1205-1213.
- Werther, William B.;
Davis, JR. Keith: **Personnel Management and Human Resources**, 2. bs., 1985.
- Wesarat, Phathara-on;
Sharif, Mohmad Yazam;
Majid, Abdul Halim Abdul: "A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective", **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt:4, Sayı:1, 2014, ss.101-113.
- Windia, Ni Made Anggi
Lutfiani Putri; Singh,
Jugindar Singh Kartar;
Rashid, Tajuddin A.;
Arumugam, Thilageswary: "Reducing Turnover Intention Through Flexible Work Arrangement, Supervisor Support and Employee Engagement: A Study among Female Auditors in Jakarta", **Global Business and Management Research: An International Journal**, Cilt:12, Sayı:3, 2020, ss.134-148.
- Xueling, Pei; "Empirical Study of Career Management and Engagement", **Canadian Social Science**, Cilt:13, Sayı:1, 2017, ss.43-48.
- Yadav, Lalit Kumar: "Employee Engagement Among Academicians: Interaction Effect of Perceived Organizational Support and Individualism", **Vilakshan, XIMB Journal of Management**, Cilt:13, Sayı:1, 2016, ss.21-38.

Yaman, Fatih; Aslan,
Mustafa; Aksu, Ayhan:

“Yedekleme Planı ve Kariyer Yönetim Sisteminin, Çalışanın Algıladığı Görev Performansına Etkisi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:3, 2021, ss. 2715-2726.

Yang, Fu; Liu, Jun;
Huang, Xiaoyu; Qian, Jing;
Wang, Ting; Wang, Zhen;
Yu; Huiping:

“How Supervisory Support for Career Development Relates to Subordinate Work Engagement and Career Outcomes: The Moderating Role of Task Proficiency”, **Human Resource Management Journal**, Cilt:28, 2018, ss.496-509.

Yang, Seung-Bum;
Lee, Keon-Hyung:

“Linking Empowerment and Job Enrichment to Turnover Intention: The Influence of Job Satisfaction”, **International Review of Public Administration**, Cilt:14, Sayı:2, 2009, ss.13-23.

Yaşlıoğlu, M. Murat;
Yaşlıoğlu, Duygu Toplu:

“How and When to Use Which Fit Indices? A Practical and Critical Review of the Methodology”, **Istanbul Management Journal**, Cilt:88, 2020, ss.1-20.

Yaşlıoğlu, M. Murat:

“Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:46, 2017, ss.74-85.

Yavuz, Nihan; Doğan,
Altan:

“İş Stresinin İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Esnek Çalışma Bağlamında Test Edilmesi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:18, Sayı:35, 2019/1, ss.41-62.

Yean, Tan Fee; Yahya,
Khulida Kirana:

“The Influence of Human Resource Management Practices and Career Strategy on Career Satisfaction of Insurance Agents”, **International Journal of Business and Society**, Cilt:14, Sayı:2, 2013, ss.193-206.

Yeşiltaş, Meryem Derya;
Ayaz, Esra:

“İş Stresi ve Rol Belirsizliğinin Presenteeism (İşte Var Olamama) Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:12, Sayı:18, 2019, ss.741-771.

Yıldız, Didem:

“Pozitif Örgütsel Davranış ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:11, 2017, ss.254-266.

- Yılmaz, Gözde; Yılmaz, Emel Güler: “Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi”, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, içinde, Editör: Atilla Yelboğa, Ankara, Turhan Kitabevi, 2010.
- Yolaç, Sema: “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, **Öneri Dergisi**, Cilt:9, Sayı:36, 2011, ss.63-72.
- Yoon Jeongkoo ve Jun-Cheol Lim: “Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees”, **Human Relations**, Cilt:52, Sayı:7, 1999, ss.923-945.
- Young, Henry R.; Glerum, David R.; Wang, Wei; Joseph, Dana L.: “Who are the Most Engaged at Work? A Meta-Analysis of Personality and Employee Engagement”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:39, 2018, ss.1330-1346.
- Yurdasever, Engin; Yurdasever, Kıymet Acar: “Yetenek Yönetiminin Değişimi: KOMB ve Covid-19 Pandemisi Bağlamında Bir Değerlendirme”, **ASBİ Abant Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1/Bahar, 2021, ss.113-135.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 1997.
- Yürür, Şenay: “Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 2011, ss.107-126.
- Zeidan, Susan; Itani, Noura: “Cultivating Employee Engagement in Organizations: Development of a Conceptual Framework”, **Central European Management Journal**, Cilt:28, Sayı:1, 2020, ss.99-118.
- Zheng, Shi; Wang, Zhigang; Song, Shunfeng: “Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of A State-Owned Science Institute in China”, **Soc Indic Res**, Sayı:119, 2014, ss.1219-1231.
- Zhou, Hao; He, Yu-ling: “Comparative Study of OKR and KPI”, **International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development**, 2018, ss.319-323.

Zincirkıran, Mustafa;
Yalçınsoy, Ayhan; Işık,
Metin:

“Yönetici Desteği ile İş Memnuniyeti Arasındaki
İlişkinin İncelenmesi”, **Conference Paper:**
Haziran 2016.



EKLER

Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner'in danışmanlığında hazırlanan “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Adanmışlığına Etkisi: Ücret Tatmini ve Algılanan Yönetici Desteğinin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tez çalışmasına verilerin toplanması için tasarlanmıştır. Araştırma sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği bakımından ilgili sorulara içtenlikle cevap verilmesi ve hiçbir sorunun boş bırakılmaması büyük önem taşımaktadır. Anketlerden elde edilecek veriler ise sadece akademik amaçlı kullanılacak olup başka bir amaç ile kullanılmayacaktır.

Vereceğiniz içten cevaplar ile araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Nilgün Ağyüz

Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği

Çalıştığınız şirketteki kariyer yönetimine ilişkin politika ve uygulamaları göz önüne alarak aşağıda belirtilen ifadelerde size en uygun seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır	1	2	3	4	5
2	Boş pozisyonlar öncelikli olarak şirket içinden doldurulmaya çalışılır	1	2	3	4	5
3	İşe alım sürecinde işin gereklerine uygun adaylar seçilir	1	2	3	4	5
4	İşten çıkarılmada çalışanların performansı göz önünde bulundurulur	1	2	3	4	5
5	Emeklilik hakkı kazanan performansı yüksek çalışanların şirkette kalması teşvik edilir	1	2	3	4	5
6	Tepe yönetiminde önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır	1	2	3	4	5
7	Çalışanların şirket içinde ilerlemesi ve yükselmesi planlar dahilinde gerçekleştirilir	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler ile bir araya gelen toplantılarda, çalışanların kariyerleri ile ilgili sorunları ve beklentileri konuşulur	1	2	3	4	5
9	Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır	1	2	3	4	5
10	Şirketimizde, çalışanların yetki ve sorumlulukları belirlidir	1	2	3	4	5
11	Çalışanın gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır	1	2	3	4	5
12	Yönetim her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri ile ilgili yeterli bilgiye sahiptir	1	2	3	4	5
13	Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir	1	2	3	4	5
14	Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir	1	2	3	4	5
15	Çalışanların, üst görevlere ulaşmak için izleyecekleri yollar önceden belirlenmiştir	1	2	3	4	5
16	Çalışanlara kariyerleri ile ilgili karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir	1	2	3	4	5
17	Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir	1	2	3	4	5
18	Çalışanların işler arası geçişleri önceden belirlenmiş bir plan çerçevesinde gerçekleştirilir	1	2	3	4	5
19	İşe yeni başlayan çalışanlara gerekli olan bilgi ve eğitim verilir	1	2	3	4	5
20	Çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlamak amacı ile şirket içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir	1	2	3	4	5
21	İşleri daha cazip hale getirmek için çalışanların üstlendikleri görevleri ile ilgili yetkileri artırılır	1	2	3	4	5
22	İşler ile ilgili tekdüzeliği ve benzeri sorunları azaltmak için çalışanlara ilave görevler verilir	1	2	3	4	5
23	Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir	1	2	3	4	5
24	Çalışanlara kariyerlerinde başarılı olabilmeleri için şirket tarafından sistematik bir biçimde koçluk, mentorluk vb. hizmetler verilir	1	2	3	4	5

Ücret Tatmini Ölçeği

Çalıştığınız şirkette aldığınız ücret unsurlarına ilişkin olarak aşağıdaki ifadeler için memnuniyet derecenizi lütfen belirtiniz		Kesinlikle Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ne Memnunum Ne Memnun Değilim	Memnunum	Kesinlikle Memnunum
1	Her şey dahil elime geçen net ücretten	1	2	3	4	5
2	Mevcut maaşımdan	1	2	3	4	5
3	Ek ve yan haklar da dahil toplam ücretimden	1	2	3	4	5
4	Toplam ücretimin içerdiği unsurlardan	1	2	3	4	5
5	Ücrete yapılan son zamdan	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin ücretim üzerindeki etkisinden	1	2	3	4	5
7	Şimdiye kadar ücrete yapılan zamlardan	1	2	3	4	5
8	Ücret artışının nasıl yapıldığını bilmekten	1	2	3	4	5
9	Ücret farklılıklarına ilişkin iş kademelendirmesinden ve bu kademelendirmeye bağlı ücret düzeylerinden	1	2	3	4	5
10	Ücretle ilgili konularda bilgi verilmesinden	1	2	3	4	5
11	Diğer işlerde çalışanlara verilen ücretlerden	1	2	3	4	5
12	Ücret politikalarının tutarlı olmasından	1	2	3	4	5
13	İşlere/pozisyona göre ücretlerin farklılaşmasından	1	2	3	4	5
14	Ücretlendirme sisteminin yönetiminden	1	2	3	4	5
15	Ücret düzeyimin piyasaya uygunluğundan	1	2	3	4	5
16	Yan haklar (yemek, yol, özel sağlık sigortası vb.) paketinden	1	2	3	4	5
17	Bana sağlanan yan haklar (yemek, yol, özel sağlık sigortası vb.) için şirketin ayırdığı bütçeden	1	2	3	4	5
18	Bana sağlanan yan hakların parasal değerinden	1	2	3	4	5
19	Aldığım yan hakların sayısından/çeşitliliğinden	1	2	3	4	5

Yönetici Desteği Ölçeği

Çalıştığınız şirkette şu andaki yöneticinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni şirketteki diğer kişilere karşı savunur	1	2	3	4	5
2	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir	1	2	3	4	5
3	Yöneticim işim ile ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır	1	2	3	4	5
4	Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar	1	2	3	4	5
5	Yöneticim görüşlerimi dikkate alır	1	2	3	4	5
6	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır	1	2	3	4	5
7	Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder	1	2	3	4	5
8	Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir	1	2	3	4	5
9	Yöneticim işimi yapmamda bana yardımcı olur	1	2	3	4	5
10	Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur	1	2	3	4	5
11	Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumum ile ilgilenir	1	2	3	4	5
12	Yöneticim işimi yapabilmem için gerekli imkan ve kaynakları sağlar	1	2	3	4	5

Çalışan Adanmışlığı Ölçeği

Çalıştığınız şirketinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kendimi işime yüksek derecede adanmış biriyim	1	2	3	4	5
2	İşimi yaparken hayatımdaki diğer şeyleri düşünmüyorum bile	1	2	3	4	5
3	Bazen kendimi işe öyle kaptırıyorum ki zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum	1	2	3	4	5
4	İşime çok isteyerek gidiyorum	1	2	3	4	5
5	İşimi yaparken aklım başka şeylere gidiyor (R)	1	2	3	4	5
6	Kendimi çalıştığım şirkete yüksek derecede adanmış biriyim	1	2	3	4	5
7	Bu şirketin bir üyesi olmak gerçekten çok büyüleyici	1	2	3	4	5
8	Bu şirketin üyesi olmak beni enerjik kılıyor	1	2	3	4	5
9	Bu şirkette olup bitenler beni pek ilgilendirmiyor (R)	1	2	3	4	5
10	Bu şirketin üyesi olmak bana keyif veriyor	1	2	3	4	5
11	Bu şirketin içinde olup bitenlerin bir parçası olmak beni heyecanlandırıyor	1	2	3	4	5

Kişisel Bilgi Formu

Lütfen durumunuza en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	
1	Cinsiyetiniz (Kadın) (Erkek)
2	Yaşınız (25 yaş ve altı) (26-35) (36-45) (46-55) (56 yaş ve üstü)
3	Medeni durumunuz (Bekar) (Evli) (Boşanmış)
4	Çocuk sayısı (0) (1) (2) (3) (4 ve üzeri)
5	Eğitim durumunuz (İlkokul) (Ortaokul) (Lise) (Ön Lisans) (Lisans) (Yüksek Lisans) (Doktora)
6	Toplam iş deneyiminiz (ay/yıl)
7	Şirketinizin faaliyet konusu (Banka) (Çağrı Merkezi) (Gıda) (İlaç) (Kimya) (Makine) (Mühendislik) (Otomotiv) (Sağlık) (Sigorta) (Taşımacılık ve Lojistik) (Teknoloji) (Telekomünikasyon) Diğer.....
8	Şirketinizin toplam çalışan sayısı.....
9	Şu anda görev aldığınız şirkette çalışma süreniz (ay/yıl)
10	Şu andaki yöneticiniz ile çalışma süreniz (ay/yıl)
11	Göreviniz.....
12	Pozisyonunuz (Yönetmel pozisyon) (Yönetmel olmayan pozisyon)
13	Bu pozisyondaki çalışma süreniz (ay/yıl)
14	Aylık ortalama net ücretiniz (7000 TL'ye kadar) (7000-10.000 TL arası) (10.001-15.000 TL) (15.001-20.000 TL arası) (20.001-25.000 TL arası) (25.001 TL ve üzeri)
15	Bu şirkette hiç terfi aldınız mı? () Evet () Hayır
16	Cevabınız evet ise kaç kere terfi aldınız?
17	En son ne zaman terfi aldınız?.....
18	Şu andaki çalışma şekliniz (Uzaktan çalışıyorum) (Ofisten çalışıyorum) (Hibrit çalışıyorum)
19	Pandemi bittikten sonra mevcut işletmenizde çalışma şekliniz nasıl olacağı size bildirildi mi? () Evet () Hayır
20	Cevabınız evet ise çalışma şekliniz nasıl olacaktır? (Uzaktan çalışacağım) (Ofisten çalışacağım) (Hibrit çalışacağım) (Bilmiyorum)

ÖZGEÇMİŞ

NİLGÜN AĞYÜZ

Eğitim

İstanbul Üniversitesi

2014 – 2022

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Derecesi

İnsan Kaynakları Yönetimi

Marmara Üniversitesi

2010 - 2013

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Derecesi

İnsan Kaynakları Yönetimi (Tezli)

Tez Konusu: Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezi Çalışanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma

Anadolu Üniversitesi

2005 - 2009

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Lisans Derecesi

İktisat (Örgün Öğretim)

Deneyim**Conduent**

Ekim 2019-Devam Ediyor

İnsan Kaynakları Yöneticisi&Adanmışlık Lideri**Semak Makina**

Ekim 2017 – Temmuz 2019

İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Yöneticisi**VWR International**

Ekim 2014 – Ekim 2017

İnsan Kaynakları Yöneticisi**Yurtiçi Kargo**

Şubat 2013 – Ekim 2014

İnsan Kaynakları ve Eğitim Uzman Yardımcısı**Yabancı Dil**

İngilizce (İleri Seviye)

Almanca (Başlangıç Seviyesi)

Bilgisayar

Workday, SAP, Gems, Oracle, SPSS, MS Ofis (Word, Excel, PowerPoint, Visio)

Hobiler

Erbane çalma, Tenis, Yüzme, Alışveriş, Yürüyüş, Fotoğrafçılık, Okuma, Seyahat